



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE**

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**TÍTULO**

**MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN  
AL AFILIADO EN LOS DIFERENTES PROCESOS QUE  
REALIZA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS EN  
LA PROVINCIA DE EL ORO**

**AUTORES:**

**ING. ZOILA VICTORIA JIMÉNEZ GOROTIZA  
ING. ANA DEL ROCÍO SALAZAR ROJAS**

**TUTOR:**

**ECON. MERCEDES CONFORME SALAZAR, MBA**

**NOVIEMBRE 2009**

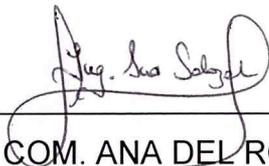
## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado nos corresponde de manera exclusiva al igual que el patrimonio intelectual que reposa en la misma y que le pertenece a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil



---

ING. COM. ZOILA VICTORIA JIMENEZ GOROTIZA



---

ING. COM. ANA DEL ROCIO SALAZAR ROJAS

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis y toda mi carrera profesional a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi madre Maria Gorotiza V. ya que gracias a ella soy quien soy hoy en día, a mis hijos y a toda mi familia.

**Zoila Victoria**

## **AGRADECIMIENTO**

Todo mi agradecimiento a mi tutora de tesis Econ. Mercedes Conforme Salazar, Mba, por su calidez y confianza.

A mí querida familia por todo el apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida, a mis hijos Erick Steven y Eddie Juan por soportar mi ausencia física durante el desarrollo de mi tesis.

Y a todas mis amistades por apoyarme y hacer realidad esta experiencia maravillosa.

**Zoila Victoria**

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Santísima Virgen María por haberme guiado durante el transcurso de mi existencia, concediéndome sabiduría y fortaleza en los momentos difíciles.

Con infinito amor a mi madre Anita, mi esposo Marco y mis hijos Marco Antonio y Juan Francisco, por su inagotable apoyo incondicional y por ser ellos la razón de todos mis esfuerzos.

A todos aquellos amigos y familiares quienes a mí alrededor con mucha estima y consideración me han apoyado y alentado a seguir adelante para culminar una etapa más en mi vida.

**Ana del Rocío**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad de superarme diariamente.

Especial agradecimiento a nuestra estimada tutora de tesis Econ. Mercedes Conforme Salazar, Mba, por brindarnos su valioso tiempo, conocimiento, experiencia y asesoramiento desinteresado en el desarrollo de esta tesis.

A la Facultad de Estudios a Distancia y Postgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, a sus autoridades y apreciados docentes por su sacrificio e invaluable aporte para mi formación académica.

**Ana del Rocío**

## INDICE GENERAL

Portada	
Declaración Expresa.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice General.....	VII

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I

<b>1.</b>	<b>Diseño de la Investigación .....</b>	<b>3</b>
1.1	Antecedentes de la Investigación.....	3
1.2.	Problema de la Investigación.....	4
1.2.1	Planteamiento del Problema.....	4
1.2.2	Formulación del Problema.....	5
1.2.3	Sistematización del Problema de Investigación.....	5
1.3	Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1	Objetivo General.....	6
1.3.2	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Justificación de la Investigación.....	6
1.5	Marco de Referencia de la Investigación.....	7
1.5.1	Marco Teórico.....	7
1.5.2	Marco Conceptual.....	21
1.6	Formulación de la Hipótesis y Variables.....	23
1.6.1	Hipótesis General.....	23
1.6.2	Variables de la Hipótesis General .....	23
1.6.3	Hipótesis Particulares.....	23
1.6.4	Variables de las Hipótesis Particulares.....	24
1.7	Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	25

1.7.1	Tipo de Estudio.....	25
1.7.2	Métodos de Investigación y Selección de la Muestra.....	27
1.7.3	Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.....	29
1.7.4	Tratamiento de la Información.....	30
1.8	Resultados e Impactos Esperados .....	31
1.8.1	Resultados.....	31
1.8.2	Impacto.....	32

## CAPITULO II

<b>2.</b>	<b>Análisis, Presentación de Resultados y Diagnóstico.....</b>	<b>34</b>
2.1	Análisis de la Situación Actual.....	34
2.1.1	Definición de la Empresa.....	34
2.1.2	Historia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.....	34
2.1.3	Clase de Negocio.....	38
2.1.4	Filosofía de la Empresa.....	44
2.1.5	Misión de la Empresa.....	44
2.1.6	Visión de la Empresa.....	45
2.1.7	Estructura Orgánica del IESS.....	45
2.1.8	Procesos Administrativos.....	47
2.1.9	Reglamento Interno del IESS.....	50
2.1.10	Macroentorno.....	51
2.1.10.1	Factores Económicos.....	52
2.1.10.2	Factores Políticos – Legales.....	53
2.1.10.3	Factores Sociales.....	57
2.1.10.4	Factores Tecnológicos.....	57
2.1.10.5	Factores Ambientales.....	58
2.1.11	Microentorno.....	59
2.1.11.1	Clientes.....	59
2.1.11.2	Proveedores.....	59
2.1.11.3	Competencias.....	60
2.1.11.4	Normativa.....	60

2.2	Análisis Comparativo, Evolución, Tendencias y Perspectivas.	60
2.3	Análisis e Interpretación de Resultados.....	71
2.3.1	Resultados.....	71
2.3.1.1	Cuestionario al Personal de Funcionarios y Empleados que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Machala.....	71
2.3.1.2	Cuestionario aplicado para medir la participación del Afiliado del IESS de Machala por el servicio que recibe.....	80
2.3.2	Análisis e Interpretación de Resultados.....	92
2.4	Verificación de las Hipótesis.....	94
2.4.1	Hipótesis General.....	94
2.4.2	Hipótesis Particulares.....	95

### CAPITULO III

<b>3.</b>	<b>Diseño de Procesos Administrativos para Mejorar la Calidad de la Atención a los Afiliados del IESS de Machala.....</b>	<b>96</b>
3.1	Introducción.....	96
3.2	Descripción de la Propuesta.....	97
3.2.1	Objetivo de la Propuesta.....	97
3.2.2	Diseño de Principales Procesos Administrativos.....	97
3.2.2.1	Solicitud de Clave.....	98
3.2.2.2	Solicitud de Cesantía.....	101
3.2.2.3	Solicitud de Jubilación.....	103
3.2.2.4	Solicitud de Montepío.....	105
3.2.3	Procesos para la Evaluación de Satisfacción del Paciente.....	107
3.2.4	Descripción y Esquematización de los Procedimientos Básicos para la Atención de Servicios Médicos.....	112
3.2.4.1	Solicitud de Consulta.....	112
3.2.4.2	Atención de Consulta Externa.....	114
3.2.4.3	Atención de Emergencia.....	116
3.2.5	Deberes y Derechos del Paciente.....	119

3.2.5.1	Deberes.....	119
3.2.5.2	Derechos.....	120
3.2.5.3	Normas Internas para los Procedimientos Hospitalarios.....	121
3.3	Importancia de la Implementación de los Manuales de Normas y Procedimientos Técnicos y Administrativos.....	122
3.4	Beneficios del Producto.....	123
3.4.1	Beneficios de Control Interno.....	123
3.4.2	Beneficios para el Afiliado.....	124
3.4.3	Beneficio Social.....	124
	Conclusiones.....	125
	Recomendaciones.....	126
	Bibliografía y Linkografía.....	127
	Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Las grandes instituciones de salud responden a las necesidades actuales y potenciales de sus clientes o usuarios quienes son los que solicitan los bienes o servicios que se oferten en el mercado, a la vez que buscan aquellos que satisfagan sus necesidades sin que repercuta en la calidad.

Para lograrlo deben estar a la vanguardia tecnológica acompañado de un eficiente servicio a través de un personal capacitado que le permita ofrecer un servicio de calidad al cliente o usuario final, a la vez que éste se sienta identificado con la ideología de la institución que no solo está para servirle sino también para ampararlo ante cualquier enfermedad o tratamiento al que se someta, el mismo que debe estar acompañado por la mejor atención que se le pueda otorgar puesto que son ellos quienes sustentan con sus pagos, y en el caso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con sus aportes, al desarrollo y crecimiento institucional.

Esa es la filosofía que suelen manejar las instituciones de salud de hoy, y el IESS no puede estar ajeno a esta realidad, y más bien ha aprovechado la tecnología que está a su alcance para prestar un servicio que cubra la expectativa de sus afiliados y del público en general. Lamentablemente la creciente burocracia o la falta de capacitación al personal provoca que el afiliado se sienta insatisfecho con su atención, en donde tiene que esperar mucho tiempo para poder ser atendido, o el médico de turno faltó sin que el usuario se haya enterado, situación que ha provocado una mala imagen institucional que pese a los esfuerzos de sus directivos no ha podido cambiar.

Por esta razón, las sugerencias que permitan un mejor desarrollo para sus prestaciones y servicios deberían ser bienvenidos, y este es el objetivo que persigue el “MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL AFILIADO EN LOS DIFERENTES PROCESOS QUE REALIZA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS EN LA PROVINCIA DE EL ORO”, que se convertirá en un referente en

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

cuanto a la atención al afiliado, beneficiándose de esta manera la comunidad orense quienes acuden a las instalaciones del IESS de la Ciudad de Machala para poder acceder a sus diferentes servicios.

## CAPITULO I

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Antecedentes de la Investigación

Existen en el Ecuador instituciones públicas y privadas que están a la vanguardia a nivel nacional e internacional, esto se debe a que se cumplen con eficiencia, eficacia y calidad su gestión, así también hay instituciones que dan mucho que decir; y el IESS es una institución que se encuentra involucrada en la mirada de todos, especialmente en la de sus afiliados, jubilados y beneficiarios de la Seguridad Social, es por ello, que se hace necesario realizar un análisis interno del comportamiento organizacional tanto del personal directivo, administradores y operativos, empezando por la calidad en la atención.

En la Ciudad de Machala, la Dirección Provincial del IESS, ofrece varios servicios y prestaciones, lo que involucra la asistencia masiva de sus afiliados, jubilados y beneficiarios de la Seguridad Social; implicando para su atención a un gran número de personas, razón por la cual es indispensable dar una atención de calidad; objetivo que se cumple medianamente por diferentes razones que pueden influir en el desconocimiento de la misión, visión y sobre todo no se está considerando al afiliado como el recurso más importante de la Seguridad Social (el cliente siempre tiene la razón).

Pese a que en el IESS a nivel nacional rigen las mismas normas, políticas y procedimientos para sus afiliados; en la Ciudad de Machala, la situación es diferente, presenta otro escenario; especialmente en la calidad de atención, sus empleados se resisten al cambio, no consideran que el servicio al afiliado es lo primordial en todas las atenciones y servicios que presta la Institución, para ello puede influir varios aspectos tales como: Por ser una Institución Pública, falta de

concienciación de sus empleados en dar un servicio excelente y de calidad, saturación y aglomeración de afiliados, todos estos factores involucran en un servicio de baja calidad, obstáculos y demoras en los trámites, falta de interrelación con los afiliados, convirtiéndose en un fenómeno que ocasiona el malestar permanente de los mismos.

## **1.2 Problema de la Investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

La atención al afiliado en el IESS, se ofrece en todo el país, mediante las Direcciones Provinciales, Agencias Locales, Hospitales y Unidades Ambulatorias; nuestra investigación está limitada al edificio administrativo de la Dirección Provincial de El Oro, donde realizaremos la investigación respectiva, para proponer alternativas de solución oportuna.

En esta organización, se ha identificado muchos aspectos negativos que involucran la calidad especialmente en la atención a sus afiliados, donde sus directivos no han desarrollado acciones encaminadas a la capacitación, concienciación de sus empleados, para dar una atención de calidad en los diferentes servicios y prestaciones que brinda a los mismos.

Por ello es necesario y urgente diseñar y ejecutar un plan de capacitación a sus empleados y funcionarios, para corregir estas falencias, de no ser así, la institución continuará bajo el lente de sus afiliados como una institución de baja calidad en la atención.

La presente investigación pretende aportar con recomendaciones y lineamientos técnicos que permitan mejorar en su gestión, conociendo y midiendo:

- Las debilidades detectadas en el ambiente interno
- La calidad del servicio ofrecido a sus clientes, ya sea en la atención personalizada y/o telefónica.

### **1.2.2 Formulación del Problema**

**¿Cómo mejorar la baja calidad del servicio a los afiliados que acuden a las oficinas de la Dirección Provincial del IESS en El Oro?**

### **1.2.3 Sistematización del Problema de Investigación**

A partir de la formulación del problema, nacen las siguientes interrogantes:

- ¿Identificar las posibles causas que influyen en la baja calidad en la atención a los usuarios?
- ¿Conocen los empleados cuáles son sus funciones y el tipo de servicio, atención e información que deben dar a los usuarios?
- ¿Han recibido la suficiente inducción, capacitación y actualización en sus funciones?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

Para la solución a estas interrogantes, se aplicaron instrumentos de investigación que permitirán identificar las posibles causas y problemas, para emitir soluciones inmediatas y garantizar una gestión de calidad enmarcada en los aspectos citados anteriormente.

### **1.3.1 Objetivo General**

Implementar un manual de procedimientos orientados a mejorar la atención a los afiliados del IESS de Machala.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los factores que inciden en la baja calidad de atención y generar propuesta que permita optimizar los diferentes servicios y prestaciones de los afiliados.
- Desarrollar un manual de procedimientos a ser aplicado por los funcionarios encargados de orientar e informar a los usuarios.
- Establecer un cronograma de capacitación para los directivos y personal operativo de la Institución.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La Institución ha generado expectativas a nivel local y nacional, demostrando la aceptación por un lado y por otro el rechazo a la gestión que desarrolla el IESS, sin embargo existen ciertos antecedentes que involucran en el normal desenvolvimiento institucional por parte del personal de funcionarios y empleados, especialmente en la gestión de servicio al afiliado.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la Institución objeto de estudio. Han surgido diversas necesidades tales como de una mejor calidad laboral, servicio al afiliado, clima organizacional, interrelación con el afiliado, y una mayor calidad, eficiencia y eficacia del personal. Debido a la importancia del tema dentro del funcionamiento de la Institución, en esta investigación se verá la relación existente con las demás partes que configuran en

ella, la percepción de éste, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien tanto al personal como a la Institución y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia del servicio que brinda a sus afiliados.

Por esta razón el presente trabajo se justifica, porque permitirá aportar con recomendaciones y lineamientos sustentados para contribuir en el mejoramiento personal y laboral de la Institución, tendiente al mejoramiento de la calidad de servicio al afiliado.

Existe la factibilidad de realizar la investigación, porque se cuenta con el aval de la Dirección Provincial del IESS en El Oro, para apoyar en todo momento la investigación, puesto que el objetivo es conseguir la satisfacción del afiliado y que se conviertan en portavoces de la calidad del servicio prestado por la Institución.

Además facilita la labor de investigación para la consecución de los objetivos propuestos ya que los investigadores somos parte directa y operativa de la Institución.

## **1.5 Marco de Referencia de la Investigación**

### **1.5.1 Marco Teórico**

Distintas definiciones giran en torno a la calidad. Para **Deming** calidad significa ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. En tanto que para **Juran**, lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso, para **Crosby**, la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía, o dicho de otra forma, dar cumplimiento a las especificaciones.

Partiendo de una perspectiva diferente podemos definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución.

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa.

Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los productos y servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción.

La calidad debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía.

Cada diseño, cada componente, cada tarea, cada producto, cada servicio, debe ser mejorado día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con la del resto del personal. Así a la manera de un deportista que debe mejorar cada día para poder aspirar al primer lugar, de igual forma sólo aquellas organizaciones que tengan el firme propósito de mejorar de manera continua podrán triunfar en los actuales mercados.

Calidad comprende sí o sí la mejora continua. Sino pensemos en un "excelente" médico pero con conocimientos y tratamientos de hace no ya veinte, sino cinco años atrás. Éste médico no podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están plenamente actualizados, por lo tanto su servicio no será de calidad. Los

pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que ésta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad.

De igual forma las empresas deben todos los días mejorar la calidad, porque mejorando la misma logran obtener menores costes, aumentar la satisfacción de los clientes y llegar a una mayor cuota de mercado.

Edificar la excelencia implica dar cumplimiento a siete puntos fundamentales.

1. Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la empresa, la competitividad y la rentabilidad del capital.
2. Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.
3. Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
4. Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.
5. Organizar la empresa a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la empresa de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad.
6. Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la empresa para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.

7. Implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.

## **Concientización**

Los primeros que deben tomar conciencia de la importancia de la calidad son los directivos y propietarios. Los directivos deben ser los que al tomar en consideración la real dimensión de la importancia estratégica que tiene para la empresa alcanzar los mas altos niveles de calidad y productividad, deben convencer de ello a los propietarios y accionistas, quienes en la búsqueda de los mayores beneficios en el corto plazo, descuidan la trascendencia que tienen para la corporación la mejora continua de los procesos, la inversión en personal mediante la capacitación y desarrollo, y las actividades de investigación y desarrollo.

Sólo cuando ellos están realmente consustanciados con la necesidad imperiosa de establecer la calidad como objetivo supremo para la supervivencia y competitividad de la corporación, podrán exigir igual concientización al resto del personal. Es ese liderazgo el factor clave y necesario para que lo conceptual pase a la acción mediante hechos concretos.

Es el ejemplo diario mostrado en sus decisiones y determinaciones por parte de la cúpula directiva, la que servirá de acicate para la acción de los niveles medios e inferiores de la organización. Para ello es fundamental que los directivos eviten las contradicciones entre sus dichos y los hechos, de ello la importancia de que las acciones no se contradigan con sus palabras. Un directivo no puede exigir calidad y al mismo tiempo no cumplir con los componentes fijados en el envase, a los efectos de reducir los costos. O exigir una atención de primera a los clientes y reducir la cantidad de personal para su atención.

La dirección tiene que comprometerse con la calidad; en otras palabras, no debe a sabiendas expedir productos defectuosos o dar un servicio de mala calidad. Debe

hacer lo que dice que hará, y no menos. Un director que autoriza el incumplimiento de algún requerimiento sin la conformidad del cliente no está comprometido y consustanciado con la calidad, cualesquiera que sean las razones. Cuando se habla de calidad estamos hablando de calidad total, y ella abarca a todos los sectores y actividades de la organización. De nada servirá tener el mejor producto al menor coste, si el servicio de recepción de pedidos es de mala calidad, si las entregas no se efectúan en tiempo y forma, o si el sector facturación vive generando problemas a los clientes.

La prueba de que los directores están comprometidos con la calidad será evidente por sus acciones y decisiones. Cuando empiecen a gastar tiempo y dinero en calidad, a dedicar a las personas a resolver problemas, a escuchar a su personal y al cliente, entonces existirá compromiso. Un compromiso es una obligación que una persona (o una empresa) tiene de hacer algo. Se prueba muy fácilmente examinando los resultados.

“Compromiso significa hacer lo que se dice, no decir lo que se hace”. Un compromiso que no se comunica es meramente un compromiso personal, con ninguna obligación excepto con la propia conciencia. Es menester por lo tanto que los directivos y la empresa comuniquen su compromiso a los empleados, a los clientes, a los proveedores, a los inversionistas y a la comunidad.

### **El usuario define la calidad**

Debe entenderse que el usuario es quien define la calidad; debiendo la empresa complacer a los clientes, y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con productos y servicios que ni siquiera imaginaban. Este conocimiento ya no debe ser sólo del dominio exclusivo de grupos especiales de una organización; sino que debe ser compartido y desarrollado por todos los empleados.

Una empresa que define la calidad sin tomar en cuenta a los consumidores corre con el riesgo de producir bienes y servicios con escasa o nula demanda, ya sea porque los clientes tienen otras expectativas y necesidades, o bien porque los competidores están generando bienes con un mayor valor agregado.

Por tales motivos es esencial para las empresas practicar tanto la investigación de mercado, como la inteligencia competitiva y el benchmarking.

Conocidos los deseos y necesidades de los consumidores, estos deben ser traducidos en términos cuantitativos y tangibles. Este proceso de traducción no es sencillo y requiere de la integración de conocimientos de mercadotecnia con ingeniería y administración, para que las necesidades del consumidor y las expectativas que desarrolló durante el proceso de selección del producto, puedan ser satisfechas completamente. Entre la técnica más importante para tales fines tenemos el Despliegue de la Función de Calidad (QFD), el cual sirve para realizar todo este proceso de traducción, ayudando a que la voz del cliente se despliegue a través de toda la organización.

La función de despliegue de la calidad tiene como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, durante su proceso de manufactura, y hasta que es utilizado por el consumidor. En japonés se le llama ten kai que significa “despliegue”, refiriéndose a la idea de llevar las necesidades y expectativas del cliente expresados en su lenguaje (voz del cliente) a todos los involucrados en la organización, e ir en cada etapa “traduciéndolas” al lenguaje apropiado.

### **Determinar las especificaciones de los insumos, partes y procesos**

El procedimiento completo del QFD abarca cuatro fases. En la primera, que se enfoca en el diseño general del producto o servicio, se relacionan y evalúan los atributos requeridos por el cliente con las características técnicas del producto, lo

cual da como resultado las especificaciones de diseño. En las siguientes fases la correlación y evaluación se realiza entre las especificaciones de diseño y las características de los principales componentes o partes del producto (fase de diseño a detalle), resultando las especificaciones convenientes para éstas; después las especificaciones de los componentes y partes se correlacionan y evalúan con las características del proceso de producción (fase de proceso), obteniendo como resultado las especificaciones de éste; finalmente, las especificaciones del proceso con las características de producción (fase de producción), para tener las especificaciones de producción más apropiadas.

Esta filosofía se basa en que resulta mucho más sencillo incorporar la calidad en esta etapa que forzar a que la tengan productos con diseños complicados y procesos excesivamente complejos. Difícil resulta que los productos alcancen un alto nivel de calidad a bajo costo si desde un principio no se han analizado y evaluado convenientemente las características del producto, y por lo tanto el efecto que ello tiene en el diseño de los procesos.

La planificación de productos y procesos se llevará a cabo por medio del Despliegue de Función de Calidad (QFD) con el cual se planifica el diseño en base a los requerimientos de los consumidores y se seleccionan las alternativas de diseño más adecuadas; el Análisis Modal de Fallas y Defectos (AMFE) con el cual se validan los diseños en base a los fallos potenciales que pueden presentar y su corrección; y el Diseño Estadístico de Experimentos (DEE) que permite optimizar los diseños en base a las variables que los configuran para obtener la calidad más elevada al mínimo costo.

## **Planificación**

Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es el tema fundamental de este cuarto punto. Si la calidad debe invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización, es fundamental que ésta

tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo la primera de las funciones la planificación. En la planificación estratégica es fundamental fijar los valores de la organización. Los valores son la convicción básica de que una forma de conducta o comportamiento específicos son preferibles a otros. Por tanto en una organización que pretenda la excelencia deberá fijarse como uno de sus valores trascendentes la calidad total y su mejora continua.

La planificación concebida como la selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos debe tener en la calidad un punto de referencia. Cuando de objetivos de calidad se trata, la norma ISO 9004 define los objetivos de calidad como elementos fundamentales de calidad, tales como la aptitud para el uso, función, seguridad y confiabilidad. Además, menciona el cálculo y la evaluación de los costes asociados con todos los objetivos de calidad. Continúa sugiriendo que los objetivos específicos de calidad se documenten y sean consistentes con la política de calidad, así como con los otros objetivos de la organización.

“El requerimiento de definición de los objetivos es uno de los más importantes requerimientos. Sin objetivos de calidad no existe ninguna meta que alcanzar, el sistema se paraliza, no existe ninguna mejora y no se tienen indicaciones de si se están haciendo bien las cosas. Hay dos tipos de objetivos de calidad, los que sirven para el control de calidad y los que sirven para el mejoramiento de la calidad”.

Si bien la Dirección es la responsable por la planificación y fijación de objetivos, debe lograrse la participación plena de todo el personal de la empresa a los efectos de comprometerlos con la consecución de tales objetivos. Siempre debe recordarse que no hay compromiso sin participación.

Hay cinco tipos de objetivos de calidad:

1. Objetivos para el funcionamiento del negocio, dirigidos a los mercados, al entorno y a la sociedad.

2. Objetivos para el funcionamiento del producto o servicio, dirigidos a las necesidades del cliente y a la competencia.
3. Objetivos para el funcionamiento del proceso, dirigidos a la capacidad, eficiencia, y efectividad del proceso, su utilización de recursos y su control.
4. Objetivos para el funcionamiento de la organización, dirigidos a la capacidad, eficiencia y efectividad de la organización, su sensibilidad al cambio, el entorno en que las personas trabajan, etc.
5. Objetivos para el funcionamiento del trabajador, dirigidos a las habilidades, conocimientos, capacidad, motivación y desarrollo de los trabajadores.

La realización de los objetivos de calidad implica la necesidad de elaborar una Programa de calidad anual. El programa debe ser establecido e implementado en cada departamento o, en pequeñas empresas, un único programa que cubra a la organización en su totalidad.

Fijados los objetivos resulta crucial determinar las estrategias y tácticas para su consecución. Para ello es de importancia trascendente la inclusión de la calidad en los presupuestos con el fin de destinar las partidas necesarias para las actividades de prevención y evaluación. De nada servirá fijar objetivos si luego no se asignan recursos a los efectos de poder hacerlos realidad.

## **Organización**

Consistente en establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de la organización. Así toda organización crea una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Esto se llama complejidad. En segundo lugar tenemos el grado en que se usan reglas o procedimientos, llamándose al mismo formalismo. Y por último

tenemos la centralización, la cual se refiere al punto donde radica la autoridad para la toma de decisiones.

Entre los tipos de complejidad tenemos que diferenciar la horizontal, de la vertical y la espacial. Las diferencias horizontales consideran el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros de la organización se comuniquen y que la administración coordine sus actividades. Cuando las organizaciones tienen problemas de coordinación porque los contadores de costos no pueden comprender las prioridades de los ingenieros industriales o porque el personal de mercadotecnia tiene metas que se oponen a las del personal de créditos, la fuente de los problemas son las diferencias horizontales. Superar este inconveniente implica derribar los muros, superar la estructura de "silo", y concentrarse en el producto o servicio en lugar de las funciones.

En muchas oportunidades esta complejidad horizontal se ve incrementada por la competencia intergrupala. Este problema existe porque a medida que los grupos se comprometen más con sus propias normas y metas, empiezan también a competir más entre ellos y a subestimar lo que los demás hacen, convirtiéndose así en una carga para la organización. El gran problema es entonces cómo establecer relaciones intergrupales que aseguren la colaboración en aquellas situaciones en donde la interdependencia de la tarea o la necesidad de lograr unidad hace que la colaboración sea un requisito necesario de la efectividad organizacional.

Las diferencias verticales se refieren a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuanto más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay más posibilidades de que se distorsione la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal administrativo y la alta dirección tiene más dificultad para supervisar

estrechamente los actos del personal operativo cuando existen más niveles verticales. Es mucho más probable que la información se distorsione o malinterprete si tiene que pasar por ocho o diez niveles de la jerarquía administrativa que si sólo tiene que pasar por dos o tres niveles. De ello se concluye que las organizaciones que persiguen la competitividad deben disminuir el nivel de jerarquías al mínimo.

En cuanto a las diferencias espaciales, éstas se refieren al grado de dispersión geográfica de la ubicación de las instalaciones física y el personal de la organización. Conforme las diferencias espaciales aumentan, también lo hace la complejidad, porque se dificulta la comunicación, la coordinación y el control. Una organización que persigue el máximo de calidad está obligada a la descentralización y el empowerment como forma de superar este tipo de complejidad.

El segundo componente de la estructura es el formalismo. Este término se refiere al grado de estandarización de los trabajos de la organización. Es obvio que una organización que persigue la calidad deberá estandarizar su producción tanto de bienes como de servicios.

El término centralismo se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización. Si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de niveles bajos, la organización es centralizada. Una organización moderna que persigue la calidad y satisfacción de los consumidores debe perseguir el mayor nivel de descentralización posible, siendo ello conducente con las prácticas de las actividades de grupos pequeños, como el caso de los Círculos de Control de Calidad. Ello es así pues en una organización descentralizada se pueden tomar medidas más rápidas para resolver problemas, siendo mayor el número de personas que realizan aportaciones a la hora de tomar decisiones, siendo al mismo tiempo menos probable que los empleados se sientan ajenos a quienes toman las decisiones que afectan a los niveles de calidad.

El análisis de cada tipo de organización en función a los productos o servicios que genera, determinará los niveles y tipos de: complejidad, formalismo y centralización que se requieran para el logro del más alto nivel de calidad y satisfacción de los clientes, haciendo un uso óptimo de los recursos.

En una empresa industrial promedio que pretende la excelencia, deberá disminuirse los niveles de complejidad tanto vertical como horizontal, incrementar el formalismo a los efectos de una estandarización de su producción y, disminuir la centralización en las decisiones a los efectos de favorecer el empowerment y autocontrol.

## **Dirección**

Al hablar de dirección, nos estamos refiriendo al proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa en materia de calidad y productividad.

Cuando de dirección de calidad se trata, debemos concentrar nuestro análisis en los altos niveles directivos, pues como Juran comprobó, la parte más importante de los problemas, aproximadamente en alrededor de un 80%, está fuera del control de los trabajadores. Por tal motivo si los empleados realizaran siempre de la mejor forma su actividad, sólo desaparecería una quinta parte del total de los problemas. El porcentaje más alto de las dificultades reside en los procesos, métodos, sistemas, políticas, equipo, materiales, hechos que sólo los directivos pueden cambiar.

Mientras se continúe personalizando las dificultades, es decir, mientras sólo se atine a averiguar quién o quienes son los culpables, las mismas seguirán existiendo, pues lo más probable es que las causas se encuentren no en la personas sino en el sistema. Culpar a los empleados es una estrategia poco eficaz para conseguir el mejoramiento; las grandes oportunidades, la mayor ventaja, consiste en mejorar los procesos de trabajo.

## Control

El control de calidad es un proceso para mantener estándares, los cuales se mantienen mediante un proceso de selección, medida y corrección del trabajo, de modo que todos los productos o servicios que surjan del proceso cumplan los estándares.

El control de calidad debe efectuarse siguiendo los siguientes pasos:

- Determinar qué parámetros deben controlarse o hacerse objeto de medición.
- Establecer su grado de criticidad y, si es necesario, el control antes, durante o después de producir los resultados.
- Establecer una especificación para el parámetro que se desea controlar que proporcione límites de aceptabilidad y unidades de medida.
- Instalar, cuando corresponda y sea factible, un sensor en un punto apropiado del proceso que detecte la variación respecto de la especificación.
- Recoger y transmitir los datos al lugar de análisis.
- Verificar los resultados y diagnosticar la causa de la variación.
- Proponer remedios y decidir la acción necesaria para restablecer el status quo.
- Tomar las medidas convenidas y comprobar que se ha corregido la variación.

Es menester distinguir entre los controles de resultados y los controles de procesos. Los primeros verifican el resultado (variable o atributo) final de un proceso, sea éste un producto o servicio. En tanto que el control de procesos verifica tanto el funcionamiento de los procesos, cómo la calidad de los insumos. De tal forma, asegurando la calidad de los procesos y componentes, se asegura el resultado final.

Cuando de control se trata hay tres etapas a distinguir, la primera consiste en la recolección de los datos o mediciones, la segunda en el procesamiento, análisis e interpretación, y la tercera, en las medidas a adoptar para corregir las causas raíz de los problemas o desviaciones observados.

## **El Tablero de Comando**

Mediante la implementación de un software de Tablero de Comando puede integrarse la gestión de la Calidad Total, pues definidos los puntos de control, las mediciones a efectuar y las especificaciones a cumplir, se determina la responsabilidad de los participantes en el proceso, monitoreándose de manera regular el buen funcionamiento del sistema y los resultados que el mismo genera. De tal forma, por medio de terminales ubicadas en los puntos de control predeterminados, los directivos sabrán al instante de la calidad de los procesos, como así también dispondrán de una alarma ante desvíos a los límites de control.

De igual forma cualquier desvío a los límites de control debe determinar una señal (andón) para las demás etapas anteriores del proceso a los efectos de verificar y/o comprobar los problemas que originan las desviaciones.

Al tratar acerca de los controles, no sólo debemos tomar en consideración las mediciones o durabilidad de los productos, sino también los niveles de satisfacción de los clientes y los niveles de costos asociados a la existencia o falta de calidad.

## **Conclusiones**

Se ha visto en el presente trabajo la Calidad Total desde una perspectiva diferente. Perspectiva que hace hincapié en la responsabilidad ética de la empresa, de sus directivos y empleados en cuanto a la obligación de generar servicios y atención de calidad. Calidad que sólo es concebible en un proceso de mejora continua. Mejora continua no sólo considerado en el sentido de generar el producto "a la primera", de cumplir con las especificaciones y de hacerlo apto para el uso, sino también en el cumplimiento a valores relativos a los principios de seguridad en su producción y uso, evitando la contaminación ambiental tanto en su proceso productivo, como en su consumo y posterior eliminación, y además generando productos o servicios que

por su costo y diseño otorguen un real valor agregado para los clientes y consumidores.

Luego tenemos los puntos clave en la obtención de la Calidad Total, haciéndose en ellos en primer lugar un fuerte hincapié en la debida concientización de directivos y propietarios, como así también en la necesidad de establecer cuales son las reales y autenticas necesidades de los consumidores. Para pasar luego a resaltar como las diferentes funciones administrativas cobran una especial trascendencia en la búsqueda de la calidad. Cómo planificar?, cómo organizar?, cómo dirigir? y cómo controlar?, son las preguntas a las cuales se ha tratado de dar respuesta, pues muchos hablan de calidad, pero muy pocos meditan acerca de las necesidades de cambios en la forma de administrar que ello trae aparejado.

Por último se desarrolla la utilización del Tablero de Comando como un instrumento destinado a servir a los efectos de un más rápido control e información acerca de los niveles de calidad existente en los procesos y productos o servicios generados por aquellos.

### **1.5.2 Marco Conceptual**

- **Atención.-** Capacidad para centrarse de manera persistente en un estímulo o actividad concretos. Un trastorno de la atención puede manifestarse por dificultad para realizar tareas o concentrarse en el trabajo.
- **Calidad.-** La calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Incluye a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización.

La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso.

- **Cliente.-** El cliente la parte más importante para la publicidad y el mercadeo pues es la razón de ser de estas áreas.
- **Empresa.-** es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.-** es una entidad del sector público, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia previstos en la Constitución de la República y en la Ley de Seguridad Social . Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro Universal Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social
- **Servicio.-** conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades de los clientes, de esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material, por lo tanto los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas.

## 1.6 Formulación de la Hipótesis y Variables

### 1.6.1 Hipótesis General

Mediante la aplicación de procesos administrativos adecuados, la capacitación, mejoramiento de la comunicación, entre otros; hará posible la optimización en la calidad de la atención a los afiliados del IESS en la Provincia de El Oro.

### 1.6.2 Variables de la Hipótesis General

<b>VI</b>	Implementación de un Centro de atención al afiliado
<b>VEVI</b>	Normativas y directrices
<b>Ind. VEVI</b>	Regulaciones y procedimientos
<b>VD</b>	Optimización de los servicios de atención al afiliado
<b>VEVD</b>	Fidelidad de los afiliados
<b>Ind. VEVD</b>	Recursos Tecnológicos Recursos humanos

### 1.6.3 Hipótesis Particulares

- A través de la capacitación del personal que atiende al público se contribuirá a mejorar la atención a los afiliados.
- Con una adecuada comunicación se garantizará la disminución de problemas y conflictos laborales.
- El establecimiento de un plan de mejoramiento disminuirá las continuas quejas de los afiliados.

#### 1.6.4 Variables de las Hipótesis Particulares

<b>VI</b>	Convenio con organismos de capacitación
<b>VEVI</b>	Convenio de capacitación Convenio de tecnificación
<b>Ind. VEVI</b>	% de satisfacción en la atención al afiliado
<b>VD</b>	Tiempo de capacitación y especialización
<b>VEVD</b>	Costo histórico Valor de capacitación por persona
<b>Ind. VEVD</b>	% de eficiencia de la atención del presente año con respecto al anterior.

<b>VI</b>	Valor agregado en la comunicación con el afiliado
<b>VEVI</b>	Comunicación eficiente que permitirá una atención oportuna a los afiliados
<b>Ind. VEVI</b>	% de eficiencia en la comunicación del año actual con respecto a la base de datos.
<b>VD</b>	Cobertura de las necesidades de comunicación entre los afiliados de la jurisdicción.
<b>VEVD</b>	Comunicación apropiada para satisfacer las necesidades en la atención al afiliado
<b>Ind. VEVD</b>	Número suficiente de políticas y normas de comunicación para la atención al afiliado.

<b>VI</b>	Valor agregado para el mejoramiento continuo en la atención al afiliado.
<b>VEVI</b>	Plan de mejoramiento eficiente que permitirá una

	atención oportuna a los afiliados
<b>Ind. VEVI</b>	% de eficiencia del plan de mejoramiento del año actual con respecto a la base de datos.
<b>VD</b>	Cobertura de las necesidades del plan de mejoramiento para la atención a los afiliados de la jurisdicción.
<b>VEVD</b>	Plan de mejoramiento apropiado para satisfacer las necesidades en la atención al afiliado
<b>Ind. VEVD</b>	Número suficiente de políticas y normas para el establecimiento del plan de mejoramiento en la atención al afiliado.

## 1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación

### 1.7.1 Tipo de Estudio

Por las características de la investigación y los objetivos planteados, ésta investigación se encuadra en los siguientes tipos:

- **Exploratorio.**- Por las razones de los problemas planteados en el tema, se inicio con un estudio exploratorio que permitió empezar a conocerlo y familiarizar con él, para precisar mejor el problema que nos interesa resolver, o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

Este tipo de estudio investigativo presuponen una activa participación del investigador para incrementar su nivel de familiaridad con problemáticas relativamente desconocidas.

Al no disponer de un marco conceptual adecuado, el investigador tiene que recoger, apenas sin preconcepciones, un número elevado de datos empíricos para

posteriormente poner orden en ellos a través de la *categorización* y codificación, o para expresar en el lenguaje de las metodologías cualitativas "dejar que los datos hablen" por sí mismos para después clasificarlos.

- **Descriptivo.**- Este tipo de investigación tuvo como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto.

Es decir permite describir situaciones y sucesos, o sea decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno y buscar especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir no es más que medir una serie de cuestiones que han sido seleccionadas.

Van a medir más bien de forma independiente los conceptos o variables a las que se refieren, diciendo como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

- **Correlacional.**- esta investigación permitió visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

Además permitirá medir el grado de relación que exista entre dos o más variables o conceptos, es decir si están relacionados y el grado de correlación existente

- **Explicativa.**- Esta investigación que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, permitió responder a las causas de los eventos físicos o sociales, centrándose en el porqué

ocurre determinado fenómeno o eventos físicos o sociales, se encaminará a buscar las causas de los eventos que se pretende estudiar.

### 1.7.2 Métodos de Investigación y Selección de la Muestra

En el presente trabajo de investigación se consideraron los siguientes métodos:

- a) **Hipotético – Deductivo**, este método permitió la toma como premisa de una hipótesis, inferida de principios o leyes teóricas, o "sugerida" por el conjunto de datos empíricos. A partir de dicha hipótesis y siguiendo las reglas lógicas de la deducción, llegar a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez, son sometidas a verificación.
  
- b) **Inductivo, Deductivo**, con el inductivo, permitió definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales, mientras que el deductivo permitió pasar de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
  
- c) **Analítico-Sintético**, este método permite descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permitió la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. Mientras que la síntesis que es la operación inversa, permitió establecer mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.
  
- d) **Estadístico**: este método permite, que una vez recolectada la información, analizar, tabular y elaborar tablas y diagramas estadísticos, para identificar claramente los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de investigación aplicados.

Consideramos los siguientes estratos del personal de funcionarios y empleados que laboran en la Dirección Provincial del IESS de El Oro en la Ciudad de Machala.

<b>TABLA No 1</b>			
<b>MUESTRA DE PERSONAL ENCUESTADO</b>			
<b>ORD.</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
1	DIRECTOR PROVINCIAL	1	1
2	SUBDIRECTORES	2	1
3	JEFES DEPARTAMENTALES	6	2
4	PERSONAL OPERATIVO	46	15
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>	<b>19</b>

FUENTE: Distributivo del Personal de la Dirección Provincial del IESS de El Oro.

ELABORACIÓN: Encuestas.

Para la toma de la muestra correspondiente se calculó empleando la fórmula de la muestra probabilística estratificada ( $33/100=0.33$ ).

### **Muestra de Afiliados del IESS Machala**

El cálculo de la muestra se hizo de acuerdo a las características del fenómeno estudiado, a las áreas observadas a las que acudieron los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la ciudad de Machala.

Para el cálculo de la muestra trabajamos con la fórmula para poblaciones finitas de 100.000 casos:

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

Donde:

O Índice de confianza, de 2 para un 95% de confianza

p Probabilidad a favor del evento, el 15% la población

q Probabilidad en contra es del 85%

N Universo o población a investigar, es de 31.625 afiliados al I.E.S.S. de Machala.

e Margen de error, es del 5% para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{2^2 \times 31.625 \times 0.15 \times 0.85}{0.05^2 (31.625 - 1) + 2^2 \times 0.15 \times 0.85}$$

$$n = \frac{4 \times 31.625 \times 0.15 \times 0.85}{0.0025 (31.624) + 4 \times 0.15 \times 0.85}$$

$$n = \frac{16.129}{79.57}$$

$$n = 203$$

El tamaño mínimo de la muestra es  $n = 203$  encuestados. Por lo tanto, se encuestaron a **203 afiliados** del IESS de la Ciudad de Machala.

### 1.7.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

Para la recolección de información de la presente investigación, utilizamos las técnicas de:

- Observación directa
- Entrevistas no estructuradas
- Cuestionarios estructurados

- Escala de estimación

El primer instrumento que aplicaremos para recoger los datos será la observación directa y entrevistas no estructuradas, con lo cual evaluaremos la situación actual de la calidad en la atención a los afiliados del IESS de Machala.

El segundo instrumento que utilizaremos será el cuestionario estructurado el cual aplicaremos al personal de funcionarios y empleados que laboran en la Dirección Provincial del IESS de El Oro, de acuerdo a la muestra establecida, para conocer las inquietudes de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través de preguntas previamente estipuladas.

Por último aplicaremos a los clientes un Cuestionario de Satisfacción del Cliente, para conocer la percepción que tienen del servicio ofrecido en el Centro de Atención al Cliente del IESS, con una escala de estimación para la evaluación de ciertos valores de los empleados y de la institución. **(ANEXO “A” y “B”)**

#### **1.7.4 Tratamiento de la Información**

Para el tratamiento, análisis e interpretación de los resultados, realizaremos una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles. El procedimiento a seguir será el siguiente:

Los datos obtenidos se representarán mediante matrices de análisis, cuadros estadísticos y gráficos de barras.

El cuestionario estructurado y el de satisfacción del afiliado, estarán representados a través de cuadros estadísticos, que permitirán identificar los resultados, para emitir

criterios y determinar las soluciones y recomendaciones a los problemas presentados.

## **1.8 Resultados e Impactos Esperados**

### **1.8.1 Resultados**

Una vez elaborado los instrumentos de investigación, aplicados y luego tabulados e interpretados, se determinaran e identificaran los problemas con sus causas y efectos, lo que permitirá tomar los correctivos pertinentes para elaborar la propuesta respectiva, esta información que es la realidad misma de la Institución, permitirá tener resultados reales y efectivos sobre todas las preguntas propuestas en el cuestionario.

Es decir en el cuestionario aplicado al personal de funcionarios y empleados que laboran en la Dirección Provincial del IESS, se determinaran ciertos aspectos importantes como:

- La comunicación efectiva entre el jefe y los subalternos.
- Establecer si en la institución el personal está siendo capacitado y entrenado para el desempeño de sus funciones.
- Conocer si los empleados se sienten motivados con los sueldos y beneficios que perciben.
- Conocer si la institución disponen de manuales de procedimientos.
- Si la existencia de formatos estandarizado, permita una mejor atención al afiliado.
- Si el jefe considera sus recomendaciones o puntos de vista en el mejoramiento del servicio.
- Determinar si la institución cuenta con un departamento de atención al afiliado.
- Si las labores son supervisados por los jefes inmediatos.
- Saber si es necesario que la institución cuente con un manual técnico de procedimientos para el mejoramiento de la atención al usuario.

De igual manera se conocerá los resultados del cuestionario de satisfacción del servicio de atención al afiliado, considerando que el “**cliente tiene la razón**” donde se esperan alcanzar aspectos mucho mas importantes para la institución, ya que esa información es de mucha relevancia para la toma de decisiones oportunas tendientes al mejoramiento del servicio al afiliado, aspectos como:

- Si el servicio de atención que recibe el afiliado es malo, aceptable, bueno, muy bueno o excelente.
- Si los reclamos de los afiliados se han atendido en el tiempo y forma apropiada conforme lo recomienda la Superintendencia de Bancos en la auditoria de gestión al IESS.
- Y el criterio de aceptación por parte del afiliado en lo que concierne a los principios y valores que demuestran los directivos y empleados de la Institución.

Con la validación de los resultados obtenidos en la investigación, y realizado los correctivos necesarios, se pretende conseguir por parte del organismo competente (Universidad y el IESS), el aval respectivo para proceder a su implementación inmediata de la propuesta y con el seguimiento y evaluación continua, lograr resultados favorables como un aporte significativo al mejoramiento de la calidad del servicio al afiliado en el IESS.

### **1.8.2. Impacto**

El presente trabajo de gran importancia para el IESS de El Oro, causará un impacto positivo y beneficioso especialmente en los siguientes campos:

Impacto social, ante la sociedad, especialmente sus afiliados, se garantizará la buena imagen y el nivel de aceptación y credibilidad de nuestro servicio.

Impacto ético y moral, con la capacitación al personal de la institución se logrará concienciar al personal la importancia de la responsabilidad, el amor y el respeto

mutuo de las personas, que ayudarán a mantener un buen ambiente laboral, y el mejoramiento del servicio, lo que permitirá garantizar la lealtad y satisfacción del afiliado.

Impacto laboral, a partir de la implementación de la propuesta, se logrará mantener un agradable clima organizacional, donde prevalecerá la interrelación, la comunicación, el buen trato y la atención de calidad al afiliado, que repercutirá en la planificación de la Dirección Provincial e Institucional, que tiene que guardar relación con el Plan General de Desarrollo, que maneja Senplades.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

#### **2.1. Análisis de la Situación Actual**

##### **2.1.1. Definición de la Empresa**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro Universal Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

##### **2.1.2. Historia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Los orígenes remotos del sistema del Seguro Social en el Ecuador se encuentran en las leyes dictadas en los años 1.905, 1.915, 1.918 y 1.923 para amparar a los empleados públicos, educadores, telegrafistas y dependientes del poder judicial.

###### Año 1928: Caja de pensiones

Decreto Ejecutivo N° 018 publicado en el Registro Oficial N° 591 del 13 de marzo de 1.928.

El gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, mediante Decreto N° 018, del 8 de marzo de 1.928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y Cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones.

La Ley consagró a la Caja de Pensiones como entidad aseguradora con patrimonio propio, diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral público y privado.

Su objetivo fue conceder a los empleados públicos, civiles y militares, los beneficios de Jubilación, Montepío Civil y Fondo Mortuario. En octubre de 1928, estos beneficios se extendieron a los empleados bancarios.

#### Año 1935: Instituto Nacional de Previsión

En octubre de 1935 mediante Decreto Supremo No. 12 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el **Instituto Nacional de Previsión**, órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1º de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio.

En la misma fecha inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección del Instituto.

#### Año 1937: Caja del Seguro Social

En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión.

En marzo de ese año, el Ejecutivo aprobó los Estatutos de la Caja del Seguro de Empleados Privados y Obreros, elaborado por el Instituto Nacional de Previsión. Nació así la Caja del Seguro Social, cuyo funcionamiento administrativo comenzó con carácter autónomo desde el 10 de julio de 1937.

### Años 1942 a 1963

El 14 de julio de 1942, mediante el Decreto No. 1179, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país.

En diciembre de 1949, por resolución del Instituto Nacional de Previsión, se dotó de autonomía al Departamento Médico, pero manteniéndose bajo la dirección del Consejo de Administración de la Caja del Seguro, con financiamiento, contabilidad, inversiones y gastos administrativos propios.

Las reformas a la Ley del Seguro Social Obligatorio de julio de 1958 imprimieron equilibrio financiero a la Caja y la ubicaron en nivel de igualdad con la de Pensiones, en lo referente a cuantías de prestaciones y beneficios.

### Año 1.963. – Fusión de las Cajas: Caja Nacional del Seguro Social

En septiembre de 1963, mediante el Decreto Supremo No. 517 se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la Caja Nacional del Seguro Social. Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex - Instituto Nacional de Previsión.

En 1964 se establecieron el Seguro de Riesgos del Trabajo, el Seguro Artesanal, el Seguro de Profesionales, el Seguro de Trabajadores Domésticos y, en 1966, el Seguro del Clero Secular.

En 1968, estudios realizados con la asistencia de técnicos nacionales y extranjeros, determinaron “la inexcusable necesidad de replantear los principios rectores adoptados treinta años atrás en los campos actuariales, administrativo, prestacional y de servicios”, lo que se tradujo en la expedición del Código de Seguridad Social, para convertirlo en "instrumento de desarrollo y aplicación del principio de Justicia Social, sustentado en las orientaciones filosóficas universalmente aceptadas en todo régimen de Seguridad Social: el bien común sobre la base de la Solidaridad, la

Universalidad y la Obligatoriedad". El Código de Seguridad Social tuvo corta vigencia.

En agosto de 1968, con el asesoramiento de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, se inició un plan piloto del **Seguro Social Campesino**.

El 29 de junio de 1970 se suprimió el Instituto Nacional de Previsión.

#### Año 1970: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Mediante Decreto Supremo N° 40 del 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**.

El 20 de noviembre de 1981, por Decreto Legislativo se dictó la Ley de Extensión del Seguro Social Campesino.

En **1986** se estableció el Seguro Obligatorio del Trabajador Agrícola, el Seguro Voluntario y el Fondo de Seguridad Social Marginal a favor de la población con ingresos inferiores al salario mínimo vital.

El Congreso Nacional, en **1987**, integró el Consejo Superior en forma tripartita y paritaria, con representación del Ejecutivo, empleadores y asegurados; estableció la obligación de que consten en el Presupuesto General del Estado las partidas correspondientes al pago de las obligaciones del Estado.

En **1991**, el Banco Interamericano de Desarrollo, en un informe especial sobre Seguridad Social, propuso la separación de los seguros de salud y de pensiones y el manejo privado de estos fondos.

Los resultados de la Consulta Popular de **1995** negaron la participación del sector privado en el Seguro Social y de cualquier otra Institución en la administración de sus recursos.

La Asamblea Nacional, reunida en **1998** para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única Institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.

El IESS, según lo determina la vigente Ley del Seguro Social Obligatorio, se mantiene como entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco.

**El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial N° 465 se publica la LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**, que contiene 308 artículos, 23 disposiciones transitorias, una disposición especial única, una disposición general.

### **2.1.3. Clase de Negocio**

Valoremos al IESS como una Empresa que brinda además de las prestaciones, servicios tales como: préstamos quirografarios e hipotecarios, procurando el bienestar de todos sus afiliados, jubilados y beneficiarios de la Seguridad Social.

#### **Préstamos:**

#### **Quirografarios**

El IESS asignó recursos suficientes para entregar préstamos quirografarios destinados a los afiliados, jubilados y pensionistas de viudedad, hasta por un monto de 60 salarios básicos unificados del trabajador en general. Estos créditos se otorgan con los recursos acumulados en el Fondo Capitalizado de Invalidez, Vejez y

Muerte, y los rendimientos que se obtienen por esta inversión se destinan a capitalizar el fondo de pensiones del IESS.

El monto máximo que se concede es de USD 12.000. Durante el período julio del 2008 a junio del 2009, se concedieron 317.380 préstamos por el monto de USD 400.931.193 dólares, a escala nacional. Acceden a este crédito los afiliados que acrediten mínimo treinta y seis (36) aportaciones mensuales, de las cuales las últimas seis sean ininterrumpidas.

La base de cálculo para el JUBILADO es la pensión unificada promedio de las tres (3) meses anteriores a la fecha de solicitud. La cuantía está determinada en proporción a la edad del pensionista.

El valor del préstamo se deposita en la cuenta personal del asegurado, en el lapso de 72 horas laborables, a partir de la fecha en la que envió la solicitud.

En cuanto al interés, se aplica el promedio entre la tasa actuarial del IESS y el valor que resulte de promediar la tasa activa referencial del Banco Central, de las últimas 26 semanas completas previas a la fecha de concesión del crédito.

Los beneficiarios del préstamo quirografario están protegidos por el Seguro de Saldos, en caso de muerte, mediante el pago de una prima relacionada con el rango de edad (en años cumplidos) del beneficiario y con el plazo de préstamo, sobre el capital total de la deuda, que se deducirá del valor del préstamo al momento de su entrega.

### **Hipotecarios**

Con el afán de reducir el déficit habitacional en la población ecuatoriana y en especial en la clase afiliada al Seguro General Obligatorio, el IESS ha desarrollado uno de sus más ambiciosos proyectos, el préstamo hipotecario para compra de vivienda terminada, remodelación y construcción.

Dinamizar el sector de la construcción y garantizar que un mayor número de afiliados y jubilados accedan a los préstamos hipotecarios para la compra de vivienda fue uno de los compromisos de la actual administración.

Ahora es más fácil acceder a este crédito, porque tan sólo se necesitan tres años de aportaciones, con tasas de interés preferencial que van desde el 8,02% hasta el 10,56%, dependiendo del plazo.

Para créditos hipotecarios de hasta USD 70.000, y si se trata de la primera vivienda del asegurado, el IESS financia hasta el 100% del valor del inmueble a adquirir. Si el préstamo sobrepasa dicho valor o si el afiliado o jubilado ya posee vivienda, se financiará únicamente el 80%.

El valor del préstamo depende además del sueldo o salario aportado por el afiliado o de la pensión del jubilado. El plazo máximo de los préstamos para adquisición o construcción de vivienda es de 25 años, esto depende de la edad del asegurado.

Para construcción de vivienda en terreno propio, se otorgan préstamos hipotecarios con un financiamiento que fluctúa entre el 80% y el 100% de la vivienda a construir, dependiendo del valor del terreno de propiedad del asegurado y el costo del proyecto de construcción.

Para ampliación, remodelación y mejoramiento de vivienda, el valor que se financia corresponde al 50% del valor del inmueble que se remodelará, a un plazo máximo de 15 años.

### **Fondos de Reserva**

La crisis económica mundial afectó al Ecuador con una desaceleración en la economía. Frente a esa realidad, el Gobierno elaboró un proyecto macroeconómico para dinamizar el sector e inyectar recursos a la economía del país.

Ya está vigente la propuesta del Ejecutivo respecto a los Fondos de Reserva, en la que estipula que las empresas por obligatoriedad, deben pagar directamente a todas y todos sus empleados un adicional del 8,33%, a partir de agosto.

Solo las personas que **NO** deseen recibir estos fondos mensualmente y quieren que el IESS siga ahorrando su dinero, a partir del 1 de agosto, deben acceder al sitio web de la Institución ([www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)), ingresar a la sección Fondos de Reserva, entrar con su clave personal y notificar que el IESS continúe ahorrando su dinero para no recibirlo mes a mes. Al no notificarlo, el Instituto sobreentiende que el trabajador quiere recibir el 8.33% mensualmente.

La Institución no interviene en la entrega mensual de los Fondos, ya que el empleador es el que interviene directamente. En este proceso, el IESS interviene únicamente para regular. En los primeros meses se elegirá algunas empresas de manera aleatoria para auditarlas y comprobar que estén pagando ese 8,33% que pertenece a los empleados. Si el empleado no recibe ese porcentaje mensual, debe denunciar al IESS y nosotros; en cumplimiento con la Ley, haremos un primer llamado para que la empresa que adeuda cancele los haberes del afiliado, y si no lo hace procederemos a la acción coactiva.

En el rol de pagos, el empleador debe poner por separado este 8,33%, porque la Ley dice que este no grabará Impuesto a Renta ni será objeto de aportación a la Seguridad Social: ese porcentaje está exento del Impuesto a la Renta y aseguración a la Seguridad Social.

Las personas que tengan su Fondo de Reserva acumulado lo podrán retirar a partir de los dos años de ahorro, como lo estipula la Ley.

El Fondo de Reserva es un fondo de terceros, por lo tanto el IESS no se beneficia del dinero que ingresa; al contrario, el IESS paga intereses por el monto acumulado.

Tal es así que por este rubro ingresan 520 millones y salen cerca de 540 millones por año.

Por otra parte, se acordó con el Ministerio de Trabajo para que en el momento que realicen las inspecciones a las empresas, respecto al pago del décimo tercero y cuarto, también realicen la inspección de los Fondos de Reserva.

### **Préstamos Prendarios**

Los Montes de Piedad del IESS prestan servicio a toda la población ecuatoriana, sean o no afiliados al Instituto, mediante la concesión de créditos con garantía prendaria (joyas).

### **Cuantía**

El Monte de Piedad entrega créditos de USD 600 a USD 1.500 por cada operación financiera; no obstante, no existe un límite de operaciones por cliente, lo que quiere decir que una misma persona puede aplicar a dos o más operaciones de crédito por el monto máximo, siempre y cuando las prendas respalden ese valor.

### **Interés y plazo**

La tasa de interés de estos préstamos se calcula sobre la base de la tasa activa referencial fijada por el Banco Central del Ecuador al inicio de la semana que se concede el crédito, más la tasa de interés anual del 6% por custodia y almacenaje. Pueden acceder las personas mayores de 18 años, ecuatorianos o extranjeros.

El plazo máximo de crédito es de 6 meses renovables, el cliente puede efectuar hasta dos renovaciones, para lo cual debe cancelar el 25% del capital más los intereses por el nuevo período.

Las prendas que no son retiradas a la fecha de su vencimiento se rematan en subasta pública.

## **Pensiones:**

### **Clases de Pensionistas**

El IESS protege al jubilado por VEJÉZ E INVALIDEZ que cumplió con los requisitos de edad y tiempos de servicio con prestaciones económicas, asistencia de salud y programas socio ocupacional; a las viudas y huérfanos del afiliado o jubilado fallecido que cumplieron con los requisitos para recibir prestaciones económicas (pensiones de montepío) y asistencia de salud para la viuda.

## **Beneficios**

### **Prestaciones económicas**

Son las rentas mensuales que reciben los jubilados y beneficiarios de montepío, desde el día siguiente al que cesan en sus trabajos hasta la muerte.

### **Atención Médica**

Los beneficiarios de los seguros de invalidez y vejez del IESS y los jubilados del Estado, reciben asistencia médica integral, odontológica y farmacéutica, en las unidades médicas del IESS más cercanas al lugar de su domicilio.

Los jubilados por vejez e invalidez tienen derecho a atención médica desde la iniciación del trámite de su jubilación.

La viuda beneficiaria no afiliada al IESS con el pago del 4,15% mensual del monto de su pensión.

## **Programas Sociales**

El IESS mantiene en las principales ciudades del país programas recreativos y socio ocupacional, dirigido a los jubilados y beneficiarios de montepío de todo el país, ofreciendo cursos de artesanía, manualidades, arte popular, gimnasia, yoga, baile, relajación, mantenimiento de la memoria, reuniones sociales y demostraciones prácticas a través de casas abiertas, exposiciones, ferias de comida, etc.

## **Centros de Salud:**

El IESS, dispone de centros, dispensarios y Unidades Médicas en todo el país, beneficiando a una gran población considerable de afiliados.

### **2.1.4. Filosofía de la Empresa**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en un fin primordial de la Seguridad Social de sus afiliados, manteniendo los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia. Además establece que el seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte, de conformidad con lo previsto en la filosofía de la Seguridad Social.

### **2.1.5. Misión de la Empresa**

El IESS 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 que consagra la constitución y la Ley de Seguridad Social.

## **2.1.6. Visión de la Empresa**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite sus servicios y prestaciones.

## **2.1.7. Estructura Orgánica del IESS**

Mediante Resolución No. CD. 021 (Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) del 13 de Octubre del 2.003, el Consejo Directivo del IESS aprobó el nuevo orgánico funcional de la Institución que cuenta con seis niveles:

- 1. Nivel de Gobierno y Dirección Superior.-** Responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional: Consejo Directivo, Dirección General y Dirección Provincial.
- 2. Nivel de Dirección Ejecutiva y Especializada.-** Órganos especializados en el aseguramiento de las contingencias y calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Obligatorio: Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar, Dirección del Sistema de Pensiones, Dirección del Seguro General de Riegos del Trabajo y Dirección del Seguro Social Campesino.
- 3. Nivel de Reclamación Administrativa.-** Responsables de la aprobación o denegación de los reclamos de prestaciones plantados por los asegurados: Comisión Nacional de Apelaciones y Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias. Son instancias de resolución administrativa.

**4. Nivel Técnico Auxiliar.-** Dirección Actuarial y Comisión Técnica de Inversiones.

**5. Nivel de Control Interno.-** La Auditoría Interna es el órgano de control independiente, de evaluación y asesoría, responsable del examen posterior, objetivo, profesional, sistemático y periódico de los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros del Instituto.

**6. Nivel de Asistencia Técnica y Administrativa.-** Dirección Económica Financiera, Dirección de Servicios Corporativos, Dirección de Desarrollo Institucional, Secretaría General y Procuraduría General.

### **Órganos de Gobierno**

El Consejo Directivo es el órgano máximo de gobierno y le corresponde dictar las políticas para la aplicación del Seguro General Obligatorio, así como las normas de organización y funcionamiento de los seguros generales y especiales administrados por el IESS y la fiscalización de los actos de la administración. Está conformado de manera tripartita por un representante del Ejecutivo, quien lo preside, un representante de los empleadores y un representante de los trabajadores.

### **La Dirección General**

Es el órgano responsable de la organización, dirección y supervisión de todos los asuntos relativos a la ejecución de los programas de protección provisional de la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, con sujeción a lo que determina la Ley de Seguridad Social. La autoridad responsable es el Director General.

En esta nueva estructura se crea la Subdirección General, dependencia de apoyo y asistencia a la Dirección General. La autoridad responsable es el Subdirector

General, quien es designado por el Consejo Directivo. Cuando el Director General renuncia, falta o se ausenta temporalmente o por impedimento, le subroga el Subdirector General.

### **La Dirección Provincial**

Es responsable de la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados y la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados, comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia. Es el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva, y de la consolidación de la información presupuestaria y contable de todas las dependencias administrativas subordinadas a su autoridad.

### **Direcciones Especializadas**

Dentro del nivel de dirección especializada se encuentran las direcciones del Seguro General de Salud Individual y Familiar, el Sistema de Pensiones, el Seguro General de Riesgos del Trabajo, el Seguro Social Campesino y las Direcciones Provinciales, encargadas del aseguramiento de las contingencias y la calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Universal.

#### **2.1.8. Procesos Administrativos**

Los procesos administrativos dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están compuestos por:

- El ejercicio de la representación legal, judicial y extrajudicial, y la titularidad de la jurisdicción coactiva del instituto, sin perjuicio de las facultades del Director General.

- El establecimiento de sistemas y procesos de aplicación de los programas de afiliación y recaudación de las aportaciones y otros ingresos presupuestarios del instituto, con sujeción a las normas y procedimientos aprobados por el Consejo Directivo.
- La autorización de actos, contratos, transferencias de dominio, reforma presupuestarias, y toda operación económica del instituto sometida a su aprobación, hasta la cuantía señalada en las disposiciones generales del presupuesto del IESS, y las normativa legal que sobre la materia se encuentre vigente.
- La administración de los recursos humanos y materiales, los presupuestos de ingresos y egresos, las disponibilidades de tesorería, y las propiedades del IESS, con sujeción a las normas y procedimientos señalados en los reglamentos internos del instituto.
- La implementación de las normas y los planes de seguridad, prevención de riesgos, defensa civil, y de contingencias para los casos de desastres y epidemias, para su aplicación obligatoria en su circunscripción.
- La presentación al Director General de los estados financieros anuales de su jurisdicción, las liquidaciones presupuestarias mensuales y los informes periódicos de su gestión.
- La formulación de la proforma presupuestaria anual de ingresos y egresos de la Dirección Provincial.
- El ejercicio, por delegación, de las atribuciones que le autorice el Director General.

- La ejecución de los procesos administrativos de afiliación al régimen del seguro social obligatorio y voluntario, registro de la historia laboral del afiliado, registro de empleadores, recaudación de aportes, fondo de reserva, descuentos, intereses, multas, liquidación y cobranza de las obligaciones a favor del IESS, control patronal y pago de prestaciones al asegurado, con sujeción a la Ley de Seguridad Social.
  
- La implementación, dirección supervisión, coordinación y control de los procesos administrativos del sistema de control de afiliación de los trabajadores de la construcción, sobre la base de la información que por mandato de la Ley, remitirá de manera mensual el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, los bancos privados con sección hipotecaria y las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, referente a los créditos concedidos para edificación de inmuebles, así como, de los reportes mensuales de permisos de construcción concedidos en sus respectivas circunscripciones cantonales, por las diferentes municipalidades.
  
- La administración de procesos de recaudación, utilización, retiro y devolución del Fondo de Reserva del trabajador, en su circunscripción, con sujeción a la Ley y reglamentos sobre la materia.
  
- La administración de los procesos de concesión y recuperación de crédito quirografario y la concesión, recuperación y saneamiento de la cartera hipotecaria, en su circunscripción con sujeción a la Ley y a los reglamentos sobre la materia.
  
- La información al afiliado sobre el estado de su historia laboral y de su cuenta individual de fondo de reserva y seguro de cesantía.

- La contratación de abogados en libre ejercicio profesional, para que asuman la defensa administrativa o judicial de los derechos e intereses del Instituto, en su circunscripción.

### **2.1.9. Reglamento Interno del IESS**

El Consejo tendrá las siguientes funciones:

- 1) Establecer las políticas que en materia de salud debe llevar a cabo el hospital, para dar cumplimiento a los programas que se deriven de los convenios de coordinación que en la materia se celebren por los gobiernos de la Federación de la entidad.
- 2) Determinar la implantación de técnicas de reconocida utilidad para la operación eficiente del hospital.
- 3) Proponer y en su caso aprobar la reglamentación técnica adecuada así como las medidas, procedimientos y condiciones que se estimen necesarias para la buena marcha del hospital y el cumplimiento pleno de sus funciones asistenciales.
- 4) Aprobar, modificar y evaluar en su caso:
  - a. El programa de trabajo.
  - b. Los proyectos de presupuesto que serán sometidos a la consideración del Ejecutivo del Estado.
  - c. Las modificaciones a las plantillas de personal que proponga la Dirección del Hospital.

- 5) Evaluar con la periodicidad que juzgue necesaria la operatividad de la Unidad Hospitalaria incluyendo su ejercicio presupuestario.
- 6) Proporcionar e integrar las comisiones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- 7) Fortalecer el conjunto de actividades encaminadas a vigilar que la ejecución de acciones correspondan a la normatividad que las rige y lo establecido en el Plan y Programa de Trabajo de la Unidad Hospitalaria.
- 8) Vigilar el estricto cumplimiento de las políticas y lineamientos emanados del Consejo.
- 9) Conceder las licencias hasta por 60 días que soliciten el Director General y los subdirectores de las Unidades Hospitalarias.
- 10) Conocer y opinar de los convenios de orden laboral que se propongan por el Sindicato Único de Trabajadores del Hospital.
- 11) Realizar las visitas que se estimen necesarias a las instalaciones del hospital en pleno, o por conducto de sus comisiones, para el mejor cumplimiento de sus atribuciones.
- 12) Las demás que le otorguen otras leyes y reglamentos.

#### **2.1.10. Macroentorno**

El éxito y supervivencia de las organizaciones puede depender también de su capacidad para hacer frente a demandas y exigencias de índole social, provenientes

del contexto en que están insertadas, lo que conseguirán ajustándose a unas reglas imbricadas con dichas demandas y exigencias.

Admitir estos postulados implica reconocer que la organización no constituye simplemente un sistema técnico sino también una entidad social.

El entorno institucional del IESS, estaría constituido precisamente por esas exigencias y reglas a las que las organizaciones deben ajustarse para recibir apoyo, básicamente en forma de recursos y sobre todo, legitimación, tales exigencias estarán referidas normalmente en los siguientes aspectos:

- Actividades que han de ser realizadas.
- Agentes que han de realizarlas (en el sentido de qué tipos de individuos es el apropiado).
- Modo en que se ha de llevar a cabo.

Naturalmente, cualquier organización será evaluada y sancionada en el contexto donde está inserta atendiendo de conformidad con tales exigencias y reglas. Ello significa más concretamente, que la evaluación y sanción considerará en que grado incorpora una estructura y unos procesos considerados correctos.

#### **2.1.10.1. Factores Económicos**

Sin lugar a dudas, las falencias más notorias del IESS radican en su descapitalización acelerada, en la falta de mecanismos de control y cobro de la mora público y privada (del Estado en particular), en la ingerencia política de los gobiernos de turno, que desviaron en el tiempo ingentes recursos económicos a fines alejados a sus objetivos y funciones; en la esterilización de los dineros de la Institución y de sus asegurados en el Banco Central, que impide canalizar sus recursos hacia inversiones; y, en la falta de un marco legal adecuado. Estos factores están facilitando, a futuro, la implantación de programas privatizadores que, sin las

consultas y transparencia suficientes, pretenden la separación en el manejo financiero administrativo del sector salud y el sector pensiones que, a la postre, desnaturalizarían los principios rectores que gobiernan al seguro y a la seguridad social: solidaridad, universalidad y obligatoriedad de afiliación.

Una institución de seguros sociales integrales, técnicamente se administra conociendo con exactitud y en forma periódica sus ingresos y egresos de aseguramiento presupuestario (Aporte del Estado-Asegurados y empleadores) y evaluando de manera permanente los costos actuariales y las reservas de contingencia que financian nuestro sistema de Seguro Social Ecuatoriano.

Este control actuarial, que en el IESS se refleja en balances atrasados, nos permitiría ampliar coberturas, fijar y revisar primas de cotización, sustituir sistemas de capitalización, de reparto o mixtos, en el manejo de pensiones salud; y aún más, mejorar las modalidades de inversión de los recursos financieros con que cuenta la Institución.

#### **2.1.10.2. Factores Políticos – Legales**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro Universal Obligatorio a nivel nacional y cuya misión fundamental radica en la protección de la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en concordancia con lo establecido en la Ley de Seguridad Social.

De acuerdo al Art. 226 de la Constitución Política de la República, las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las

competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

## **Sección Octava**

### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

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.

## **Capítulo Cuarto**

### **Régimen de competencias**

**Art. 261.-** El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre:

- Las políticas de educación, salud, seguridad social y vivienda.

## **Sección tercera**

### **De la seguridad social**

**Art. 367.-** El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección

de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio de sus regímenes especiales.

El sistema se guiará por los principios del sistema nacional de inclusión y equidad social y por los de obligatoriedad, suficiencia, integración, solidaridad y subsidiaridad.

**Art. 368.-** El sistema de seguridad social comprenderá las entidades públicas, normas, políticas, recursos servicios y prestaciones de seguridad social, y funcionará con bases en criterios de sostenibilidad, eficiencia, celeridad y transparencia. El Estado normará regulará y controlará las actividades relacionadas con la seguridad social.

**Art. 369.-** EL seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgo de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud.

El seguro universal obligatorio se extenderá a toda la población urbana y rural, con independencia de su situación laboral. Las prestaciones para las personas que realizan trabajo domésticos no remunerado y tareas de cuidado se financiarán con aportes y contribuciones del Estado. La ley definirá el mecanismo correspondiente.

La creación de nuevas prestaciones estará debidamente financiada.

**Art. 370.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados.

La Policía Nacional y las Fuerzas Armadas podrán contar con un régimen especial de seguridad social, de acuerdo con la ley; sus entidades de seguridad social formarán parte de la red pública integral de salud y del sistema de seguridad social.

**Art. 371.-** Las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores; con los aportes de las personas independientes aseguradas; con los aportes voluntarios de las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior; y con los aportes y contribuciones del Estado.

Los recursos del Estado destinados para el seguro universal obligatorio constarán cada año en el Presupuesto General del Estado y serán transferidos en forma oportuna.

Las prestaciones en dinero del Seguro Social no serán susceptibles de cesión, embargo o retención, salvo los casos de alimentos debidos por ley o de obligaciones contraídas a favor de la Institución aseguradora, y estarán exentas del pago de impuesto.

**Art. 372.-** Los fondos y reservas del seguro universal obligatorio serán propios y distintos de los del fisco, y servirán para cumplir de forma adecuada los fines de su creación y sus funciones. Ninguna Institución del Estado podrá intervenir o disponer de sus fondos y reservas, ni menoscabar su patrimonio.

Los fondos provisionales públicos y sus inversiones se canalizarán a través de una Institución financiera de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; su gestión se sujetará a los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y al control del órgano competente.

**Art. 373.-** El Seguro Social Campesino, que forma parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social será un régimen especial del seguro universal obligatorio para

proteger a la población rural y a las personas dedicadas a la pesca artesanal; se financiará con el aporte solidario de las personas aseguradas y empleadoras del sistema nacional de seguridad social, con la aportación diferenciada de las jefas o jefes de las familias protegidas y con las asignaciones fiscales que garanticen su fortalecimiento y desarrollo. El seguro ofrecerá prestaciones de salud y protección contra las contingencia de invalidez, discapacidad, vejes y muerte.

Los seguros públicos y privados, sin excepción, contribuirán al financiamiento del Seguro Social Campesino a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**Art. 374.-** El Estado estimulará la afiliación voluntaria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las ecuatorianas y ecuatorianos domiciliados en el exterior, asegurará la prestación de contingencias.

El financiamiento de estas prestaciones contará con el aporte de las personas afiliadas voluntarias domiciliadas en el exterior.

### **2.1.10.3. Factores Sociales**

El IESS, consiente y preocupado por la seguridad social de la ciudadanía, ha incrementado y extendido su atención a lo largo y ancho del país, con oficinas, centros de atención al afiliado, Centros y Unidades Médicas, para facilitar la atención en cualquiera de sus servicios a los afiliados.

### **2.1.10.4. Factores Tecnológicos**

El IESS, a nivel nacional, pese a sus limitaciones, se desarrolla con la aplicación de la tecnología de punta, utilización del Internet, se cuenta con una Base de Datos Nacional, IESS, SRI, Registro Civil, se aspira incluir a INEC, Banco Central, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías.

Además cuenta con un sistema de Identificación de la empresa a través del RUC y/o identificación del afiliado a través de la cédula de ciudadanía o identidad.

Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos, en cuanto a infraestructura física y mobiliaria se refiere, deja mucho que desear, a pesar de tener altos ingresos por factor de aportaciones, existen falencias en cuanto a medicinas, camas suficientes, servicio de emergencia de calidad, equipos y máquinas de última generación lo que genera que el afiliado acuda a otras dependencias privadas para hacerse los respectivos chequeos, situación que ha devenido a una baja imagen institucional, en donde por un lado se exige al empresario ecuatoriano y afiliados a estar al día en sus aportes y por el otro no se le entrega un servicio de calidad acorde a la realidad socioeconómica de la ciudadanía ecuatoriana.

#### **2.1.10.5. Factores Ambientales**

El ambiente físico y social en que las personas viven y conducen sus vidas. Son externos a la persona e interactúan de manera positiva o negativa en el desempeño/realización del ser humano como miembro activo de la sociedad, en su capacidad o en sus estructuras y funciones corporales.

Los factores ambientales en la institución, radica en los siguientes aspectos:

- Es complejo, porque la multitud de sus elementos son altamente heterogéneos.
- Es limitativo, aunque tiene oportunidades, es común considerar que opera a través de restricciones o limitaciones de diferente índole a las cuales éstos han de adaptarse o adecuarse.
- Es dinámico, pese a sus limitaciones el ambiente de la organización es cambiante.

## **2.1.11. Microentorno**

### **2.1.11.1. Clientes**

Los clientes de la Dirección Provincial del IESS de El Oro son toda aquella población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella.

En la Ciudad de Machala, el número de afiliados suman 31.625, los mismos que tienen derecho a todos los servicios que brinda la institución.

### **2.1.11.2. Proveedores**

La Dirección Provincial del IESS de El Oro, para cubrir sus necesidades en la atención a sus afiliados, requiere de productos y servicios, por tal razón dispone de varios proveedores tales como:

- Empresa eléctrica y agua potable.
- Empresa Telefónica para enlace informático y servicio de Internet.
- Bancos (Central del Ecuador, Pacifico, Machala, Servipagos, Guayaquil, Bolivariano, otros) pago de aportaciones, fondos de reserva, préstamos de afiliados, transferencia para pagos a proveedores y personal.
- Gasolineras.
- Imprentas.
- Empresas de equipo informático y cableado.
- Casas Automotriz.
- Recursos Humanos (de planta y contratados).
- Empresas de Materiales y Suministros de Oficina.
- Hospitales y Unidades Médicas.

Todos estos organismos, favorecen con sus servicios y/o productos, que permiten satisfacer las necesidades del IESS, y de esta forma atender las necesidades de nuestros afiliados.

### **2.1.11.3. Competencia**

El IESS es una institución, sometida al derecho público, artículos 16 y 18 de la Ley de Seguridad Social, habiendo alcanzado su liderazgo en la seguridad social, sin embargo hoy en la actualidad existen otras instituciones que manejan la seguridad social, como son el ISSFA, ISPOL.

### **2.1.11.4. Normativa**

El IESS, se encuentra normado y regulado por la Constitución Política de la República y la Ley de Seguridad Social, además dispone de un reglamento interno denominado Resolución CD 021 donde determina procedimientos generales de acuerdo a la estructura organizacional, donde están delineadas las actividades de acuerdo a sus funciones, y las resoluciones del Consejo Directivo del IESS, además del ordenamiento jurídico del Sector Público, Ley Orgánica de Administración Pública y Control, Ley y Reglamento de Presupuestos del Sector Público, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código Tributario, Ley Orgánica de Servicio y Carrera Administrativa, Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Resoluciones Superintendencia de Bancos, SENRES, Normas Técnicas y de Control Interno de la Contraloría General del Estado y del Ministerio de Economía y Finanzas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, etc.

## **2.2. Análisis Comparativo, Evolución, Tendencias y Perspectivas**

Para determinar la situación actual del IESS de Machala, es necesario realizar un análisis **FODA**, para conocer la situación real de la institución con relación a la competencia:

**a) Fortalezas**

<b>FORTALEZAS</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>FINANCIERA</b>	La Institución genera sus propios recursos	8	10	9
	Obligatoriedad de afiliación de acuerdo a la ley de seguridad social	10	10	10
<b>CLIENTES</b>	Presencia del IESS en diferentes puntos de la provincia	7	10	8
	Mejora en las prestaciones y servicios económicos que brinda el IESS	9	9	7
	Variedad de prestaciones y servicios que ofrece el IESS	7	4	6
	Mayor cobertura de asegurados	10	9	9
	Fácil acceso a los servicios económicos (PQ, FR, PH)	9	8	6
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Procesos automatizados: FR, PQ, PH, AV, EMP, etc	9	10	10
	Innovación en equipamiento informático	9	9	9
	Rendición de cuentas	8	7	9
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Talento humano con experiencia laboral	8	8	9
<b>PRIORIDAD</b>				
1	Obligatoriedad de afiliación de acuerdo a la ley de seguridad social			
2	Procesos automatizados: FR, PQ, PH, AV, EMP, etc			
3	Mayor cobertura de asegurados			
4	Innovación en equipamiento informático			
5	La Institución genera sus propios recursos			
6	Presencia del IESS en diferentes puntos de la provincia			
7	Recurso humano con experiencia laboral			
8	Mejora en las prestaciones y servicios económicos que brinda el IESS			

**b) Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
FINANCIERA	Mayor recaudación de ingresos (oblig pat, recup cart, recup mora)	9	10	8
	Incremento de réditos en inversiones privativas	7	7	7
CLIENTES	Incremento de población afiliada	9	10	8
	Nuevo marco constitucional y jurídico	7	8	8
	Predisposición de la comunidad al cambio	7	8	5
	Convenios internacionales	8	9	3
PROCESOS INTERNOS	Mejor servicio a afiliados con atención efectiva y oportuna	10	8	9
	Restablecimiento de la fiscalización patronal	10	10	10
	Convenios interinstitucionales (SRI, Registro Civil)	10	8	9
	Actualización tecnológica	10	10	10
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Plan de capacitación integral del recurso humano	10	9	7
	Incentivos y motivación al personal	9	8	6
	Evaluación de producción del personal	8	6	5
	Difusión y análisis de leyes, reglamentos y normas	8	9	7
<b>PRIORIDAD</b>				
1	Restablecimiento de la fiscalización patronal			
2	Actualización tecnológica			
3	Mayor recaudación de ingresos (oblig pat, recup cart, recup mora)			
4	Incremento de población afiliada			
5	Mejor servicio a afiliados con atención efectiva y oportuna			
6	Convenios interinstitucionales (SRI, Registro Civil)			
7	Plan de capacitación integral del recurso humano			
8	Difusión y análisis de leyes, reglamentos y normas			

**c) Debilidades**

<b>DEBILIDADES</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
FINANCIERA	Carencia de inspectores patronales	10	10	10
	Carencia de recurso humano	10	9	9
USUARIO	Tergiversación de información por parte de algunos usuarios	9	7	8
	Servicio deficiente y maltrato al afiliado	7	5	9
PROCESOS INTERNOS	Dependencia del nivel central en varios procesos	9	9	9
	Sede provincial inadecuada	10	10	10
	Se requiere mejorar calidad y calidez en el trato al usuario y servidor.	7	8	9
	Archivos físicos incompletos	9	7	9
	Falta de comisión provincial de prestaciones y controversias.	8	6	6
	Enlace defectuoso de sistemas Micros, Host. e internet y nulo en agencias	10	8	9
	Falta de programa único de contabilidad	10	10	10
	Ausencia de registro de aportes, dividendos o FR, pagados por sistema Host	10	9	10
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	No todo el talento humano posee una adecuada preparación académica	7	6	7
	Falta de entrenamiento, previo a desempeño de nuevas tareas.	10	9	10
	Actitud negativa de ciertos empleados y servidores (incluso corrupción)	6	7	5
<b>PRIORIDAD</b>				
1	Sede provincial inadecuada			
2	Falta de programa único de contabilidad			
3	Carencia de inspectores patronales			

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

4	Ausencia de registro de aportes, dividendos o FR, pagados por sistema Host
5	Falta de entrenamiento, previo a desempeño de nuevas tareas
6	Carencia de recurso humano
7	Enlace defectuoso de sistemas Micros, Host. e internet y nulo en agencias
8	Dependencia del nivel central en varios procesos

**d) Amenazas**

<b>AMENAZAS</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>
FINANCIERA	Crisis económica	10	8	9
	Mora patronal	9	6	7
	Evasión y sub-declaración patronal	7	8	9
	Injerencia del gobierno sobre recursos del IESS	9	5	7
CLIENTES	Campaña de desprestigio contra la Institución	8	6	9
	Desconocimiento de la PEA, sobre servicios del IESS	10	8	9
	Desconocimiento del asegurado sobre manejo página web	8	7	6
	Usuario Insatisfecho de los servicios del IESS	8	6	9
	Injerencia de estado con programa e-Sigef para entidades públicas	10	4	6
	Irrespeto a la Autonomía del IESS	9	5	5
PROCESOS INTERNOS	Inseguridad e insalubridad	10	3	10
	Carencia de aplicativos, programas, indicadores de gestión... de parte DDI	10	8	10
	Incumplimiento de máximas autoridades en adquisición nuevo edificio	10	4	10
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Maltrato del usuario al personal del IESS	8	8	10
<b>PRIORIDAD</b>				
1	Carencia de aplicativos, programas, indicadores de gestión... de parte DDI			
2	Crisis económica			
3	Desconocimiento de la PEA, sobre servicios del IESS			
4	Maltrato del usuario al personal del IESS			
5	Evasión y sub-declaración patronal			
6	Incumplimiento de máximas autoridades en adquisición nuevo edificio			
7	Campaña de desprestigio contra la Institución			
8	Usuario Insatisfecho de los servicios del IESS			

**MATRIZ FODA**

<b>ENTORNO (MEDIO EXTERNO)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
1	Restablecimiento de la fiscalización patronal	1	Carencia de aplicativos, programas, indicadores de gestión... de parte DDI
2	Actualización tecnológica	2	Crisis económica
3	Mayor recaudación de ingresos (oblig pat, recup cart, recup mora)	3	Desconocimiento de la PEA, sobre servicios del IESS
4	Incremento de población afiliada	4	Maltrato del usuario al personal del IESS
5	Mejor servicio a afiliados con atención efectiva y oportuna	5	Evasión y sub-declaración patronal
6	Convenios interinstitucionales (SRI, Registro Civil)	6	Incumplimiento de máximas autoridades en adquisición nuevo edificio
7	Plan de capacitación integral del recurso humano	7	Campaña de prestigio contra la Institución
8	Difusión y análisis de leyes, reglamentos y normas	8	Usuario Insatisfecho de los servicios del IESS
<b>INSTITUCION (MEDIO INTERNO)</b>			
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>DEBILIDADES (-)</b>	
1	Obligatoriedad de afiliación de acuerdo a la ley de seguridad social	1	Sede provincial inadecuada
2	Procesos automatizados: FR, PQ, PH, AV, EMP, etc	2	Falta de programa único de contabilidad
3	Mayor cobertura de asegurados	3	Carencia de inspectores patronales
4	Innovación en equipamiento informático	4	Ausencia de registro de aportes, dividendos o FR, pagados por sistema Host
5	La Institución genera sus propios recursos	5	Falta de entrenamiento, previo a desempeño de nuevas tareas
6	Presencia del IESS en diferentes puntos de la provincia	6	Carencia de recurso humano.
7	Recurso humano con experiencia laboral	7	Enlace defectuoso de sistemas Micros, Host. e internet y nulo en agencias.
8	Mejora en las prestaciones y servicios económicos que brinda el IESS	8	Dependencia del nivel central en varios procesos.

## MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL

### Escala de valoración:

**A= Alto**

**M= Medio**

**B= Bajo**

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	NIVEL DE IMPACTO					
	Fortalezas			Amenazas		
	A	M	B	A	M	B
Obligatoriedad de afiliación de acuerdo a la ley de seguridad social	X					
Procesos automatizados: FR, PQ, PH, AV, EMP, etc		X				
Mayor cobertura de asegurados	X					
Innovación en equipamiento informático	X					
La Institución genera sus propios recursos			X			
Presencia del IESS en diferentes puntos de la provincia.	X					
Recurso humano con experiencia laboral		X				
Mejora en las prestaciones y servicios económicos que brinda el IESS		X				
Sede Provincial inadecuada				X		
Falta de programa único de contabilidad					X	
Carencia de inspectores patronales				X		
Ausencia de registro de aportes, dividendos o FR, pagados por sistema Host					X	
Falta de entrenamiento, previo a desempeño de nuevas tareas				X		
Carencia de recurso humano.					X	
Enlace defectuoso de sistemas Micros, Host. e Internet y nulo en agencias.					X	
Dependencia del nivel central en varios procesos.				X		
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	NIVEL DE IMPACTO					
	Oportunidades			Amenazas		
	A	M	B	A	M	B
Restablecimiento de la fiscalización patronal		X				
Actualización tecnológica	X					
Mayor recaudación de ingresos (oblig pat, recup cart, recup mora)		X				
Incremento de población afiliada	X					
Mejor servicio a afiliados con atención efectiva y oportuna			X			
Convenios interinstitucionales (SRI, Registro Civil)		X				
Plan de capacitación integral del recurso humano			X			
Difusión y análisis de leyes, reglamentos y normas			X			
Carencia de aplicativos, programas, indicadores de gestión... de parte DDI					X	
Crisis económica					X	
Desconocimiento de la PEA, sobre servicios del IESS				X		
Maltrato del usuario al personal del IESS					X	
Evasión y sub-declaración patronal					X	
Incumplimiento de máximas autoridades en adquisición nuevo edificio				X		
Campaña de desprestigio contra la Institución				X		
Usuario Insatisfecho de los servicios del IESS				X		
<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

### PROBLEMAS INTERNOS

<b>DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO</b>
Sede provincial inadecuada
Carencia de inspectores patronales
Falta de entrenamiento, previo a desempeño de nuevas tareas
Dependencia del nivel central en varios procesos.

<b>DEBILIDADES DE MEDIANO IMPACTO</b>
Falta de programa único de contabilidad
Ausencia de registro de aportes, dividendos o FR, pagados por sistema Host
Carencia de recurso humano.
Enlace defectuoso de sistemas Micros, Host. e Internet y nulo en agencias.

## PROBLEMAS EXTERNOS

<b>AMENAZAS DE ALTO IMPACTO</b>
Desconocimiento de la PEA, sobre servicios del IESS
Incumplimiento de máximas autoridades en adquisición nuevo edificio
Campaña de desprestigio contra la Institución
Usuario Insatisfecho de los servicios del IESS

<b>AMENAZAS DE MEDIANO IMPACTO</b>
Carencia de aplicativos, programas, indicadores de gestión de parte DDI
Crisis económica
Maltrato del usuario al personal del IESS
Evasión y sub-declaración patronal

Como se puede evidenciar en el presente análisis FODA, existen muchas situaciones que el IESS de la Ciudad de Machala enfrenta y esos problemas le impiden brindar servicios de calidad a sus afiliados, donde quizás la competencia aprovechándose de estas circunstancias pueden acaparar clientes, sin embargo el IESS esta adoptando medidas que permitan atender y mantener a sus afiliados conformes y satisfechos, sin descuidar la solución a los problemas que le aquejan, los mismos que deben ser contrarrestados en corto plazo.

## 2.3. Análisis e Interpretación de Resultados

### 2.3.1. Resultados

Para realizar el análisis e interpretación de los servicios que presta el IESS elaboramos dos tipos de cuestionario el primero fue aplicado a los empleados y funcionarios que laboran en la Dirección Provincial del IESS de Machala y el segundo a los afiliados que son quienes reciben el servicio.

A continuación exponemos los resultados:

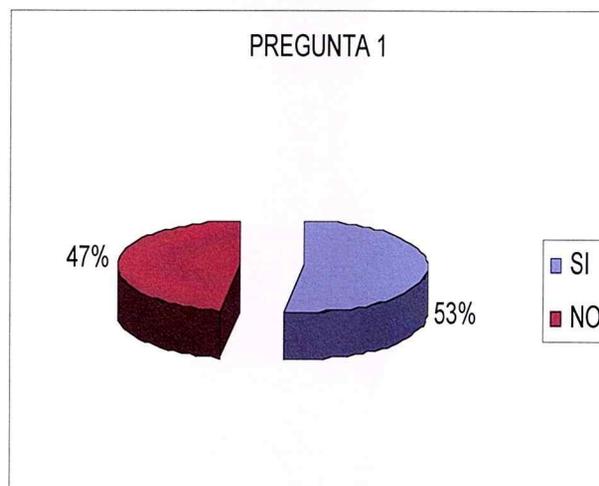
#### 2.3.1.1. Cuestionario para el Personal de funcionarios y empleados que laboran en la Dirección Provincial del IESS de El Oro, Ciudad de Machala (ANEXO "A")

##### PREGUNTAS:

- 1) ¿Considera que existe una comunicación efectiva en el aspecto laboral entre usted y su jefe inmediato?

OPCIÓN	FREC	%
SI	10	53
NO	9	47
TOTAL	19	100

GRAFICO No 1

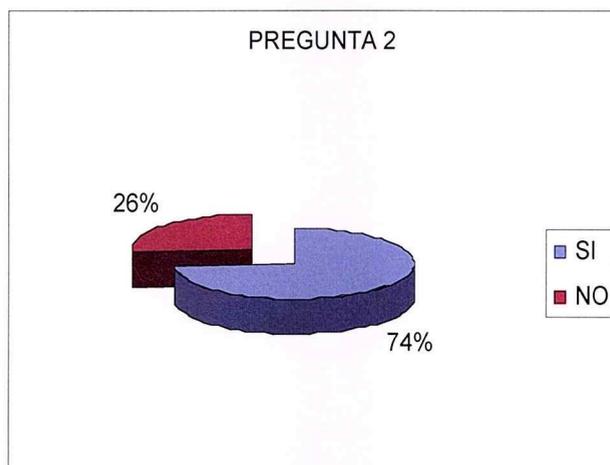


El 53% considera tener comunicación favorable, sin embargo existe un 47% que manifiesta no tener una comunicación efectiva.

2) ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al afiliado una excelente atención?

CUADRO No 2		
OPCIÓN	FREC	%
SI	14	74
NO	5	26
TOTAL	19	100

GRAFICO No 2

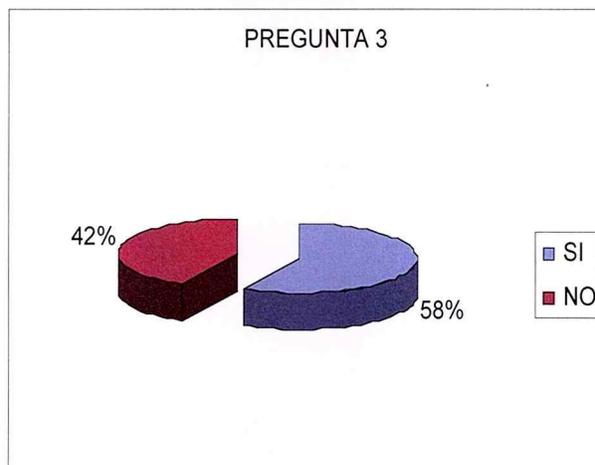


El 74% de encuestados manifiesta que el IESS si planifica capacitaciones, sin embargo conocemos que esta capacitación solo se limita a las nuevas tareas asignadas, no va acompañada de los recursos necesarios que permitan la adquisición de equipos y mobiliario adecuado para la atención eficiente a los afiliados.

3) ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, seminarios, promociones y ascensos) que ofrece la institución?

OPCIÓN	FREC	%
SI	11	58
NO	8	42
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

**GRAFICO No 3**

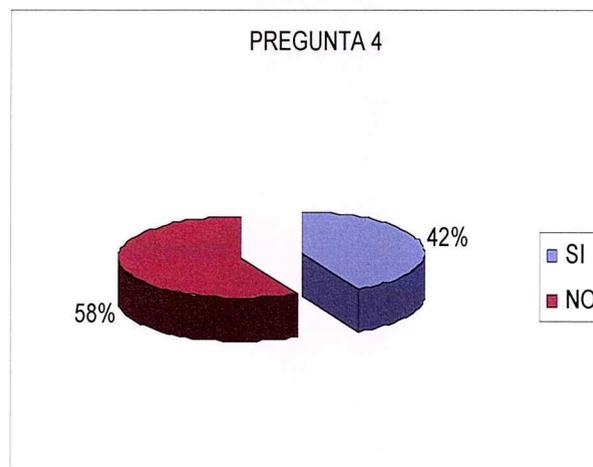


En el aspecto de incentivos que ofrece la institución, el 58% de empleados manifiestan que se sienten motivados, mientras que el 42% no están motivados, este resultado conlleva a que la institución tome las medidas necesarias.

4) ¿Existe un manual del usuario que les sirva de guía para el manejo en la atención al afiliado?

CUADRO No 4		
OPCIÓN	FREC	%
SI	8	42
NO	11	58
TOTAL	19	100

GRAFICO No 4

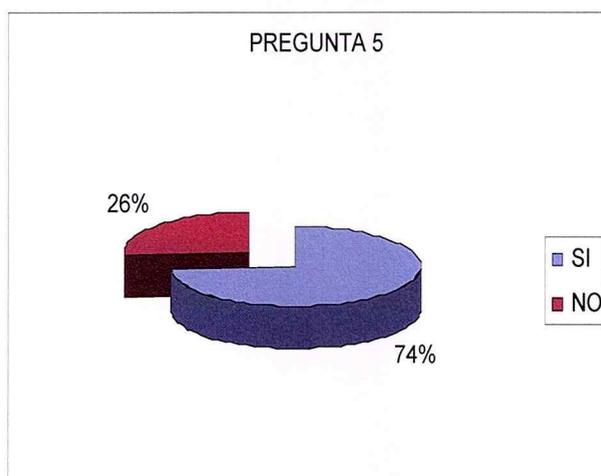


El 58% de encuestados responde que no disponen de un manual de procedimientos que le permitan actuar con eficiencia en la atención al afiliado.

5) ¿La existencia de formatos estándares (Formularios) ayuda a mejorar el servicio?

CUADRO No 5		
OPCIÓN	FREC	%
SI	14	74
NO	5	26
TOTAL	19	100

GRAFICO No 5

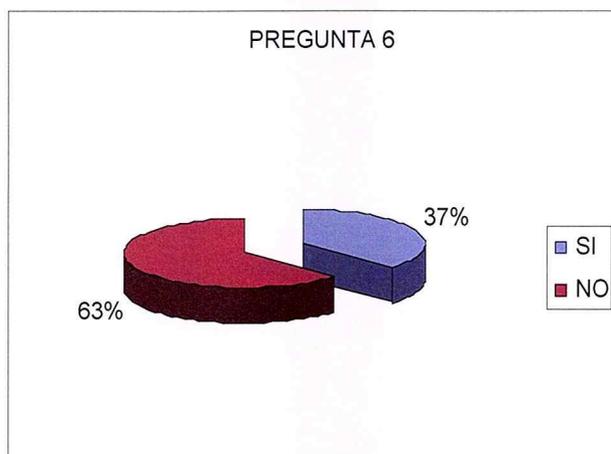


El 74% de encuestados manifiestan que el disponer de formatos estándares, si facilita el proceso de atención al cliente. Sin embargo un 26% es contrario a estas afirmaciones.

6) ¿Si usted propone alguna sugerencia para mejorar el servicio, son consideradas por la jefatura?

OPCIÓN	FREC	%
SI	7	37
NO	12	63
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

**GRAFICO No 6**

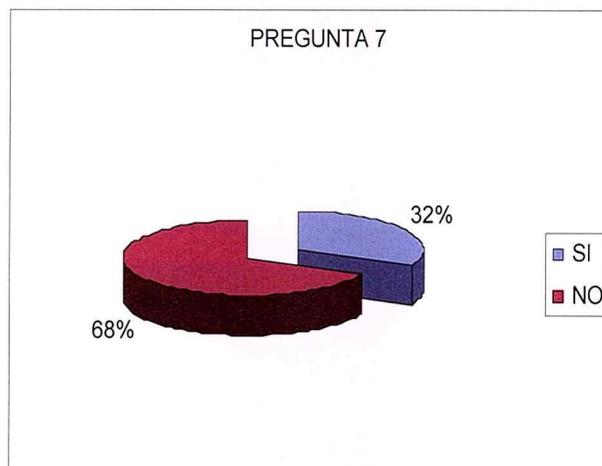


El 37% de encuestados considera que la jefatura si acepta sugerencias, mientras que el 63% manifiesta que las jefaturas no aceptan sugerencias de sus subalternos, las mismas que ayudarían al mejoramiento de la atención al afiliado.

7) ¿El IESS cuenta con un departamento de atención al cliente?

CUADRO No 7		
OPCIÓN	FREC	%
SI	7	37
NO	12	63
TOTAL	19	100

GRAFICO No 7

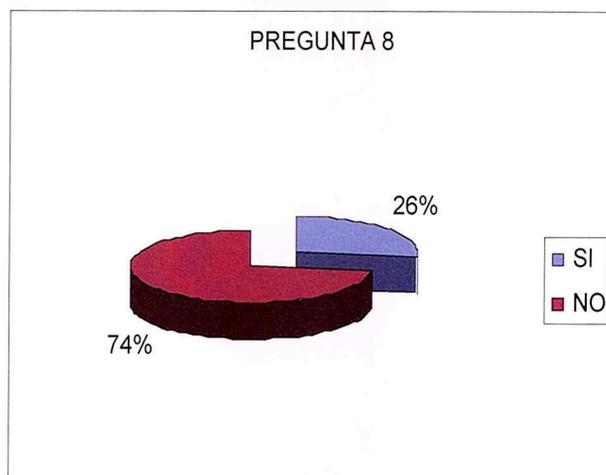


El 68% del personal encuestado reconoce que el IESS no cuenta con un departamento responsable de la atención al cliente.

8) ¿Su jefe inmediato supervisa su trabajo constantemente?

CUADRO No 8		
OPCIÓN	FREC	%
SI	5	26
NO	14	74
TOTAL	19	100

GRAFICO No 8

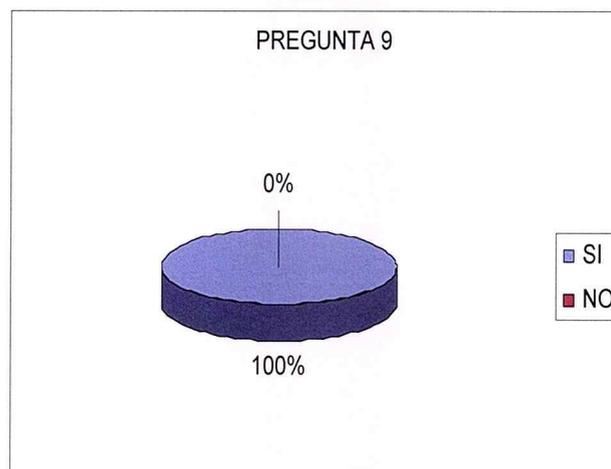


El 74% indican que su trabajo no es supervisado de manera permanente por su jefe inmediato, situación que repercute e impide mejorar el servicio de atención al afiliado.

9) ¿Considera necesario que se le proporcione un manual con normas y procedimientos técnicos sobre la atención al afiliado?

CUADRO No 9		
OPCIÓN	FREC	%
SI	19	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

GRAFICO No 9



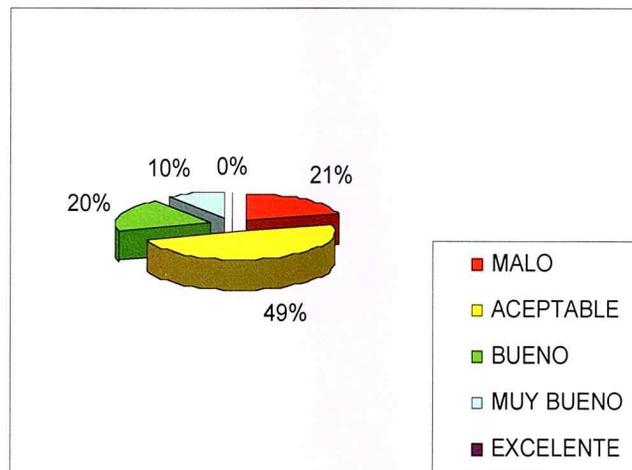
Al no disponer la institución de un manual de normas y procedimientos técnicos, el 100% de encuestados manifiesta que es necesario contar con un manual que facilitaría el proceso de atención al afiliado.

### 2.3.1.2. Cuestionario para conocer el nivel de satisfacción del afiliado por la atención recibida en el IESS de Machala (ANEXO "B").

1) ¿El servicio que recibe usted en los diferentes departamentos del IESS es?:

CUADRO No 1		
OPCIÓN	FREC	%
MALO	43	21
ACEPTABLE	100	49
BUENO	40	20
MUY BUENO	20	10
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

GRAFICO No 1

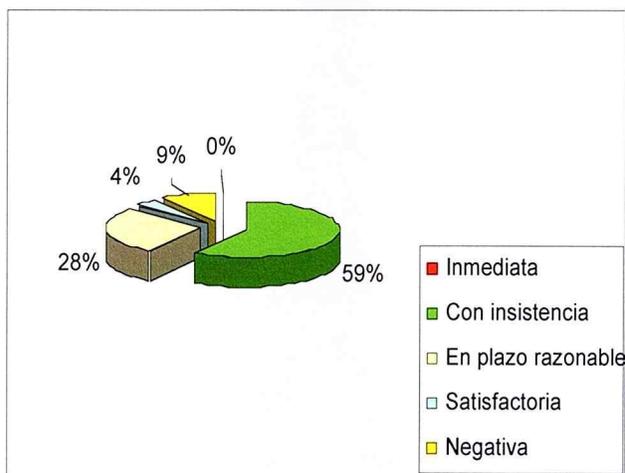


La satisfacción que se percibe de los afiliados, se encuentra enmarcada en la escala de aceptable con un 49%, sin embargo lo que se desea alcanzar es la excelencia en la atención.

2) ¿Se han atendido sus reclamos en el tiempo y forma?:

CUADRO No 2		
OPCIÓN	FREC	%
INMEDIATA	0	0
CON INSISTENCIA	120	59
EN PLAZO RAZONABLE	56	28
SATISFACTORIA	8	4
NEGATIVA	19	9
TOTAL	203	100

GRAFICO No 2

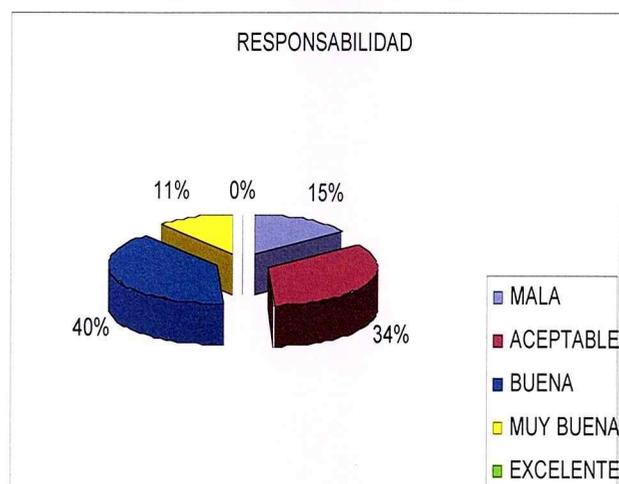


El 59% de los encuestados manifiesta que sus reclamos son atendidos con insistencia, seguido del 28% en un plazo razonable.

3. ¿Expresa su criterio de la institución y del personal tomando como parámetro los siguientes puntos y de acuerdo a la escala de valor?

CUADRO No 3a		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	30	15
ACEPTABLE	70	34
BUENA	80	40
MUY BUENA	23	11
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

GRAFICO No 3a

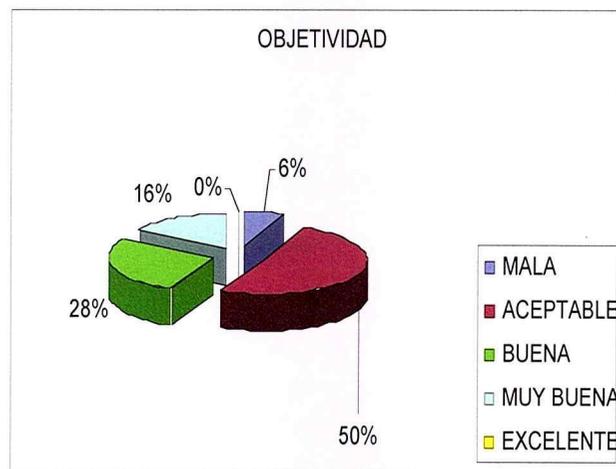


El rango de percepción del cliente con respecto a la **responsabilidad** de la institución y de su personal es de 40% **buena** y 34% **aceptable**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

CUADRO No 3b		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	13	6
ACEPTABLE	102	50
BUENA	56	28
MUY BUENA	32	16
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

GRAFICO No 3b

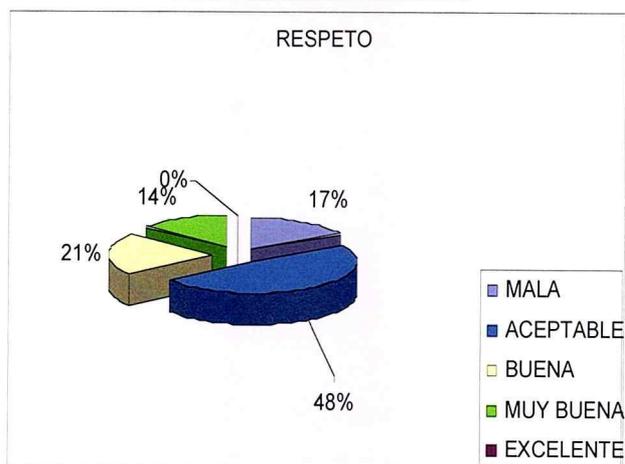


El rango de percepción del cliente con respecto a la **objetividad** de la institución y de su personal es de 50% **aceptable** y 28% **buena**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

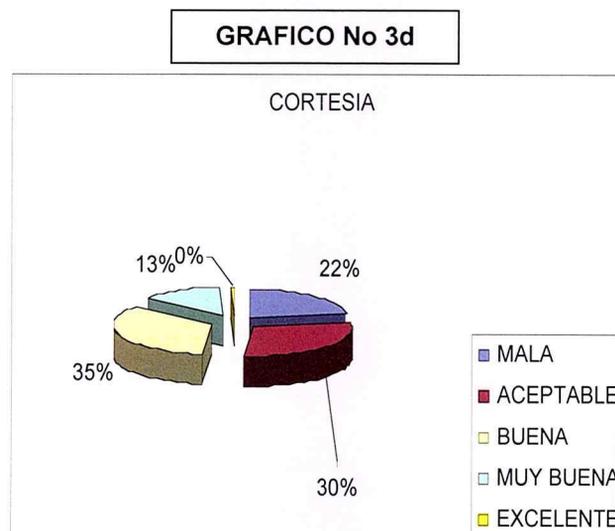
CUADRO No 3c		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	34	17
ACEPTABLE	98	48
BUENA	42	21
MUY BUENA	29	14
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

GRAFICO No 3c



El rango de percepción del cliente con relación al **respeto** que reflejan los funcionarios y empleados de la institución al atender a los afiliados es **48% aceptable y 21% buena**.

CUADRO No 3d		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	45	22
ACEPTABLE	60	30
BUENA	70	35
MUY BUENA	27	13
EXCELENTE	1	0
TOTAL	203	100

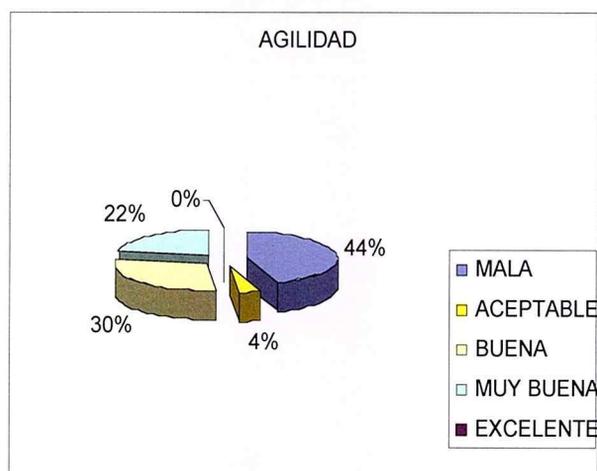


El rango de percepción del cliente con relación a la **cortesía** que existe en la institución y que se refleja en el servicio a los afiliados es 35% **buena** y 30% **aceptable**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

CUADRO No 3e		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	90	44
ACEPTABLE	8	4
BUENA	60	30
MUY BUENA	45	22
EXCELENTE	0	0
TOTAL	203	100

GRAFICO No 3e

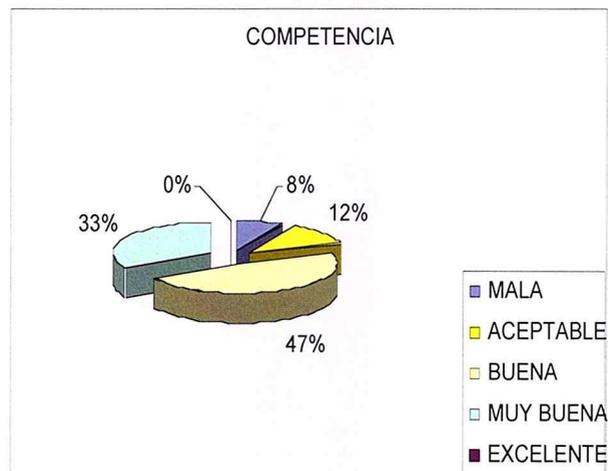


Con respecto a la **agilidad** que existe en los trámites que efectúa la Institución, la percepción del cliente es de 44% **mala** y 30% **buena**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

CUADRO No 3f		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	16	8
ACEPTABLE	24	12
BUENA	96	47
MUY BUENA	67	33
EXCELENTE	0	0
TOTAL	203	100

GRAFICO No 3f

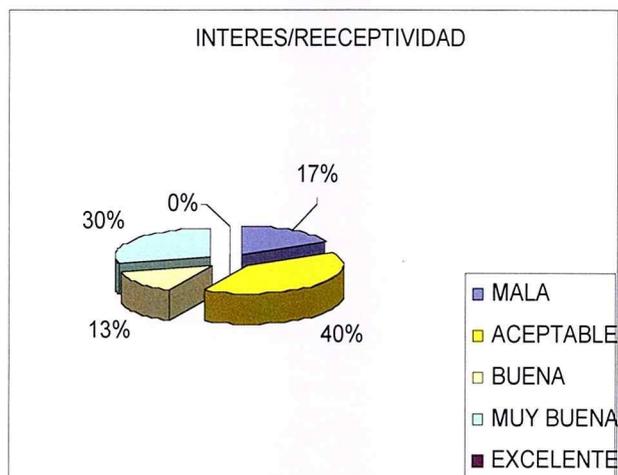


El rango de percepción del cliente con respecto a la **competencia** que tiene el personal de la institución es de 47% **buena** y 33% **muy buena**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

OPCIÓN	FREC	%
MALA	35	17
ACEPTABLE	82	40
BUENA	26	13
MUY BUENA	60	30
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

**GRAFICO No 3g**

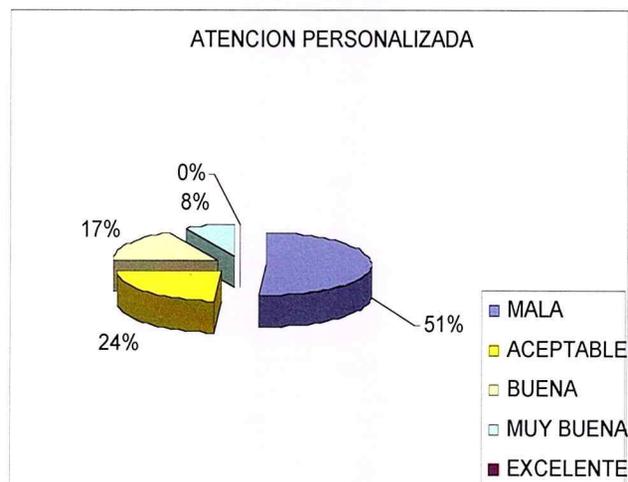


El rango de percepción del cliente con respecto al **interés/receptividad** del personal es de 40% **aceptable** y 30% **muy buena**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

CUADRO No 3h		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	104	51
ACEPTABLE	48	24
BUENA	35	17
MUY BUENA	16	8
EXCELENTE	0	0
TOTAL	203	100

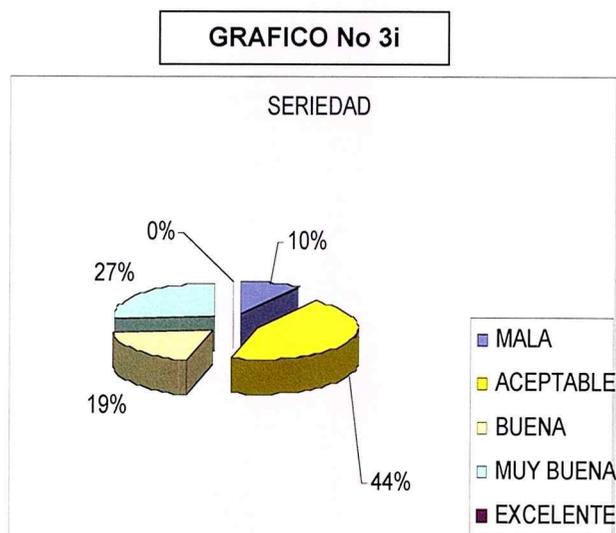
GRAFICO No 3h



En cuanto a la **atención personalizada** que reciben los afiliados, el 51% de encuestados manifiesta que es **mala**.

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

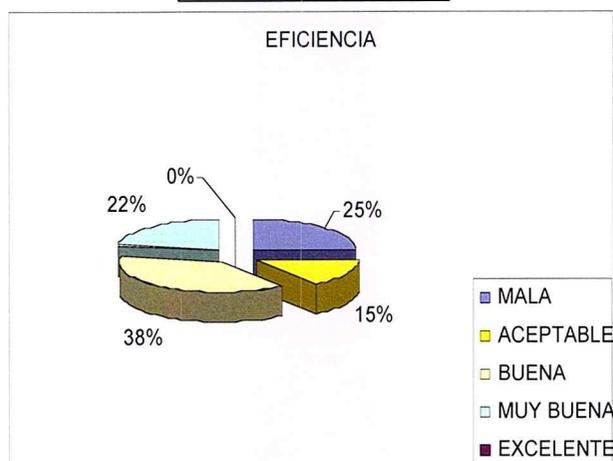
OPCIÓN	FREC	%
MALA	20	10
ACEPTABLE	90	44
BUENA	39	19
MUY BUENA	54	27
EXCELENTE	0	0
TOTAL	203	100



En lo que se refiere a la **seriedad** de la institución y su personal, el 44% de encuestados lo considera **aceptable**.

CUADRO No 3j		
OPCIÓN	FREC	%
MALA	51	25
ACEPTABLE	30	15
BUENA	77	38
MUY BUENA	45	22
EXCELENTE	0	0
TOTAL	203	100

GRAFICO No 3j



Respecto a la **eficiencia** del personal de la institución, el 38% de los afiliados la cataloga como **buena**.

De los resultados obtenidos en esta pregunta, se observa que en su mayoría la valoración no alcanza la escala promedio de 5 (Excelente), fluctúa entre malo, aceptable, buena y muy buena, por lo tanto es necesario tomar medidas correctivas para alcanzar la excelencia, sabiendo que el afiliado es la razón de ser de la institución y que se merece un servicio de calidad.

### 2.3.2. Análisis e Interpretación de Resultados

Con los resultados obtenidos anteriormente, valoremos al IESS como una Empresa que brinda seguridad y bienestar tomando como parámetro los siguientes puntos:

Parámetros Gemba-Kaizen	Referencia Ideal	Identificación Real / Situación Actual
Comunicación	La comunicación entre jefes y subalternos debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.	El 53% de los empleados respondieron que existe comunicación con su jefe inmediato, mientras que el 47% respondió que no existe. Suponemos que ese porcentaje corresponde a los empleados resistentes que definen <u>la comunicación</u> como el <u>informe</u> de las tareas efectuadas.
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.	El 26% de los empleados manifiesta que no reciben capacitación, esto es desde la implementación del sistema informático, mientras que el 74% indica que si ha sido capacitado.
Motivación e Incentivos	La empresa debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de <u>producción</u> .	El 42% de encuestados manifiestan que no se sienten <u>motivados</u> por la institución.
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los funcionarios y empleados de la institución deben conocer, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.	El 58% manifiestan que no cuentan con <u>manual</u> alguno que les sirva de guía para orientar a los afiliados.

<p>Procedimientos y Formatos estandarizados</p>	<p>Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización de los procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados.</p>	<p>El departamento se rige por Resoluciones emitidas por el Consejo Directivo. El 74% de los encuestados manifestaron que la existencia de formularios si les ayuda a brindar un mejor servicio.</p>
<p>Puntos de Control y atención al cliente</p>	<p>La empresa debería contar con algún departamento de control y atención al cliente que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.</p>	<p>Siendo una institución que atiende a una población grande, no cuenta con un departamento exclusivo de atención al afiliado.</p>
<p>Supervisores</p>	<p>La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las <u>organizaciones</u>, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.</p>	<p>La institución como tal se encuentra estructurada por departamentos, sin embargo sus jefes inmediatos no supervisan las tareas asignadas, lo que obstaculiza mejorar el servicio de atención al afiliado.</p>
<p>Disponibilidad de Manuales</p>	<p>Toda institución debe disponer de manuales ya que estos constituyen en una herramienta laboral que facilita las actividades a realizar.</p>	<p>Al no disponer la institución de manuales con normas y procedimientos técnicos, la mayoría de encuestados manifiestan que es necesario mantener un manual que facilite el proceso de atención.</p>

## **2.4. Verificación de las Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

- Mediante la aplicación de procesos administrativos adecuados, la capacitación, mejoramiento de la comunicación, entre otros; hará posible la optimización en la calidad de la atención a los afiliados del IESS en la Provincia de El Oro.

Una vez que hemos aplicado los diferentes instrumentos de investigación a la muestra correspondiente, determinamos que nuestra institución posee personal que carece de capacitación suficiente en un 26%, comunicación efectiva en aspecto laboral con el jefe en un 47%, factores dominantes que repercuten en la calidad de la atención que reciben los afiliados, beneficiarios y pensionistas del IESS.

Consideramos indispensable la implementación inmediata de un Manual de Normas y Procedimientos Técnicos donde se describan los procesos administrativos y se detallen los procedimientos a seguir para la entrega de prestaciones y beneficios que ofrece el IESS, el cual deberá ser distribuido a todo el personal que les servirá de guía para orientar a los afiliados que acudan a la institución, lo que nos dará las siguientes ventajas entre otras:

- Proporcionar información relativa y práctica para mejorar el servicio y la atención al afiliado.
- Concientizar al personal de directivos y empleados sobre la importancia de la atención al afiliado.
- Direccionamiento estandarizado y facilidad de las tareas del personal directamente involucrado en la atención al afiliado.
- Manejar adecuadamente situaciones difíciles que puedan surgir en la comunicación tanto con los Clientes Internos y Externos.
- Mantener permanente satisfacción de los usuarios.

## 2.4.2. Hipótesis Particulares

De las hipótesis particulares planteadas hemos determinado lo siguiente:

- El establecimiento de un plan de mejoramiento disminuirá las continuas quejas de los afiliados, por cuanto el 58% de encuestados manifiestan no disponer de un manual de procedimientos que les permitan atender eficientemente al afiliado. En nuestra institución no se ha regulado un plan de mejoramiento permanente en los diferentes procesos y subprocesos administrativos, por lo tanto no se puede medir ni brindar un servicio de calidad al usuario.
- Con una comunicación efectiva entre directivos y subalternos se garantizarán muy buenas relaciones laborales y el trabajo en equipo, para disminuir ese 47% de personal encuestado, evitando que diferencias personales, resistencia al cambio y conflictos laborales afecten el ambiente organizacional e impida que los afiliados reciban atención de calidad.
- Mediante la capacitación del personal, que tiene relación directa con los afiliados tanto en ventanillas como atención personalizada, se contribuirá a mejorar la calidad y servicio al afiliado en la diferentes prestaciones que otorga el IESS, poniéndose mayor énfasis en ese 26% de personas que estiman no tener la adecuada capacitación para cumplir con sus tareas asignadas, siendo necesario disponer de un plan de capacitación permanente lo que garantizaría el mejoramiento en la atención y por consiguiente ganarnos la confianza de los afiliados.

## CAPITULO III

### DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS AFILIADOS DEL IESS DE MACHALA

#### 3.1. Introducción

Mejorar la calidad en la atención al paciente y usuario es un reto muy importante para los funcionarios y empleados que conforman el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Machala.

Por lo general, los usuarios de los servicios que ofrece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social opinan que la calidad de éstos es baja, originada por dos motivos primordiales:

- 1) Carencia de infraestructura hospitalaria y/o administrativa adecuada; y,
- 2) Trato deficiente al paciente o usuario debido a que el personal desconoce de los procesos administrativos básicos para el desarrollo de sus labores.

Lo cierto es que a los empleados no se les enseña a comunicarse con el público, a establecer una relación positiva y de ayuda, sobre todo en situaciones difíciles. De hecho, estos contenidos temáticos han estado ausentes en la formación académica o profesional de la mayoría de los empleados de la Dirección Provincial del IESS de Machala. Cada uno de ellos ha ido aprendiendo con la práctica, con escasas ayudas documentales y sin guías o protocolos conocidos y contrastados.

Desde hace algunos años, ha venido generalizándose el interés por este tema en todo el mundo, haciendo que se desarrolle una importante línea de investigación científica en torno a la calidad relacional y a la comunicación profesional-usuario en

el ámbito de los servicios sanitarios. Esto ha permitido que hoy podamos contar con un buen número de protocolos de actuación para lograr una comunicación efectiva con los usuarios, estableciendo con ellos una correcta relación profesional de cuidado y ayuda, en donde el paciente será el beneficiado al recibir un servicio acorde a sus expectativas.

## **3.2. Descripción de la Propuesta**

### **3.2.1. Objetivo de la Propuesta**

Uno de los principales motivos de insatisfacción de los afiliados del IESS de Machala, es el desconocimiento por parte del personal de los principales procesos administrativos para el desarrollo de sus labores.

Por lo expuesto el objetivo de nuestra propuesta es:

Describir los principales procesos administrativos del IESS y plasmarlos en un manual de normas y procedimientos técnicos sobre la atención al afiliado, de manera que sean difundidos y aplicados por todos los empleados de la Institución, especialmente por aquellos que laboran en la Unidad de Atención al Cliente, para que puedan identificar y canalizar los servicios y prestaciones que brinda la entidad, ofreciendo a los afiliados información real y trato personalizado con la finalidad de que el tiempo que duren sus trámites los afiliados sientan que son atendidos por personal idóneo con calidad y calidez.

### **3.2.2. Diseño de Principales Procesos Administrativos**

A continuación diseñaremos una serie de procesos administrativos, que servirán de instrumento para que los empleados conozcan las actividades que deben ejecutar para cumplir con sus funciones y así poder dar un excelente servicio a los afiliados.

### 3.2.2.1. Solicitud de Clave (ANEXO “C”)

#### a) Identificación del Proceso

<b>Departamento:</b>	Afiliación y Control Patronal Unidad de Historia Laboral	<b>Código dpto:</b>	01
<b>Nombre del proceso:</b>	Solicitud de clave	<b>Código proceso</b>	001
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El afiliado del IESS debe ingresar a la página web de la Institución ( <a href="http://www.iess.gov.ec">www.iess.gov.ec</a> ) en donde solicitará el formulario de entrega de clave, una vez aprobado por el empleador el requerimiento de la clave, procederá a imprimir la solicitud con la cual debe acudir a las oficinas del IESS para que le entreguen de manera reservada su clave que en lo posterior la requerirá para realizar cualquier tipo de trámite administrativo.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Reducir la congestión al momento del trámite, dar a conocer al empleador la petición de clave del afiliado y brindar las seguridades necesarias al mismo.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Jefe del Departamento de Afiliación y Control Patronal – Responsable de Historia Laboral	

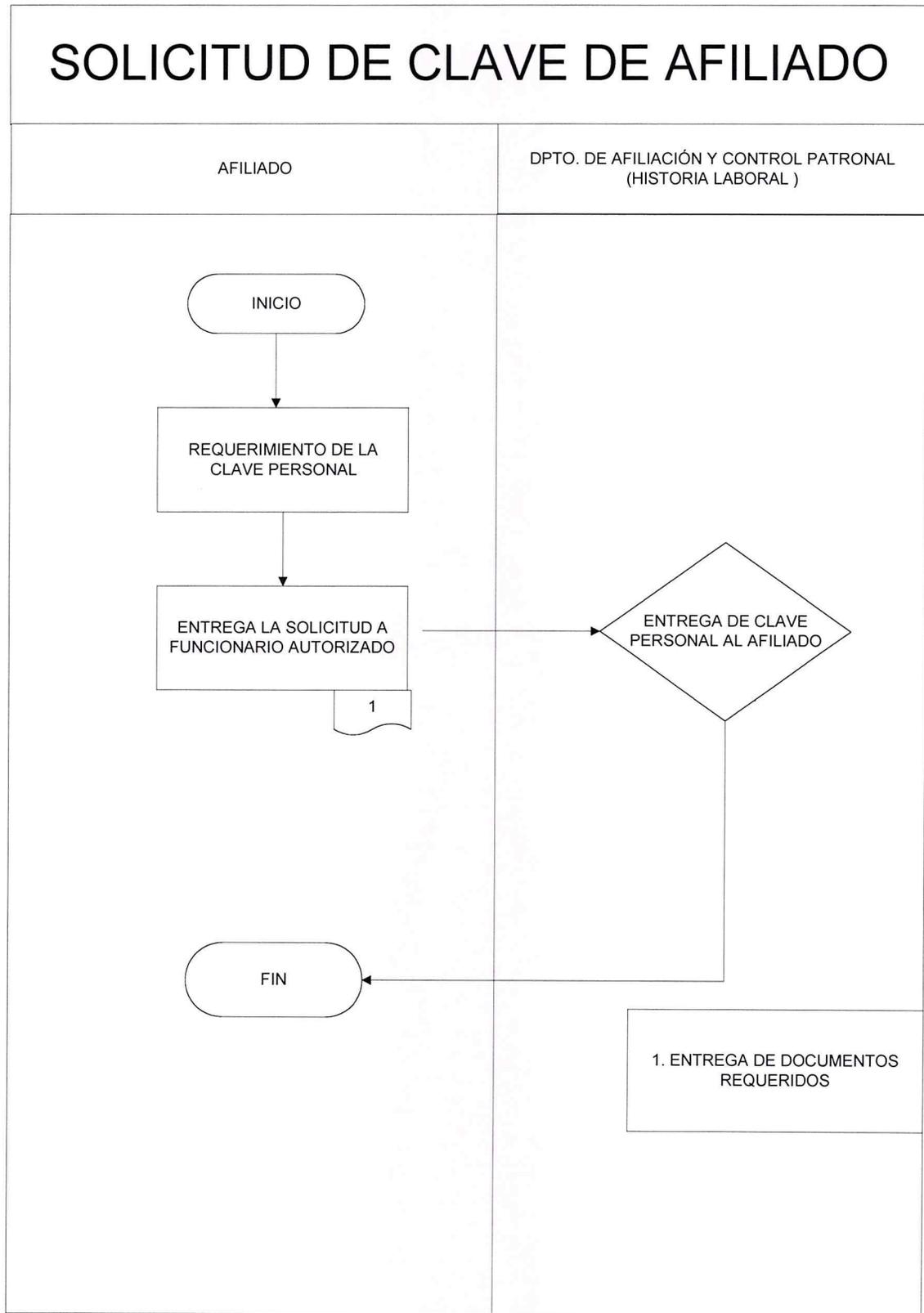
#### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	IMPRESIÓN DE SOLICITUD DE ENTREGA DE CLAVE	<b>Solicitud:</b> El proceso se inicia con la solicitud de entrega de clave a la página web del IESS ( <a href="http://www.iess.gov.ec">www.iess.gov.ec</a> ) y la respectiva autorización por parte del empleador (ver Anexo N° 1)

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

2	ENTREGA DE SOLICITUD A FUNCIONARIO DEL IESS	<b>Solicitud:</b> El funcionario del departamento de Afiliación y Control Patronal, Unidad de Historia Laboral, recibe solicitud y genera la clave para el afiliado.
3	LIQUIDACIÓN DE LA ATENCIÓN	<b>Revisión de clave:</b> El afiliado recibe la clave, revisa de manera confidencial y se retira de la institución.

c) Diagrama de Flujo:



### 3.2.2.2. Solicitud de Cesantía (ANEXO “D”)

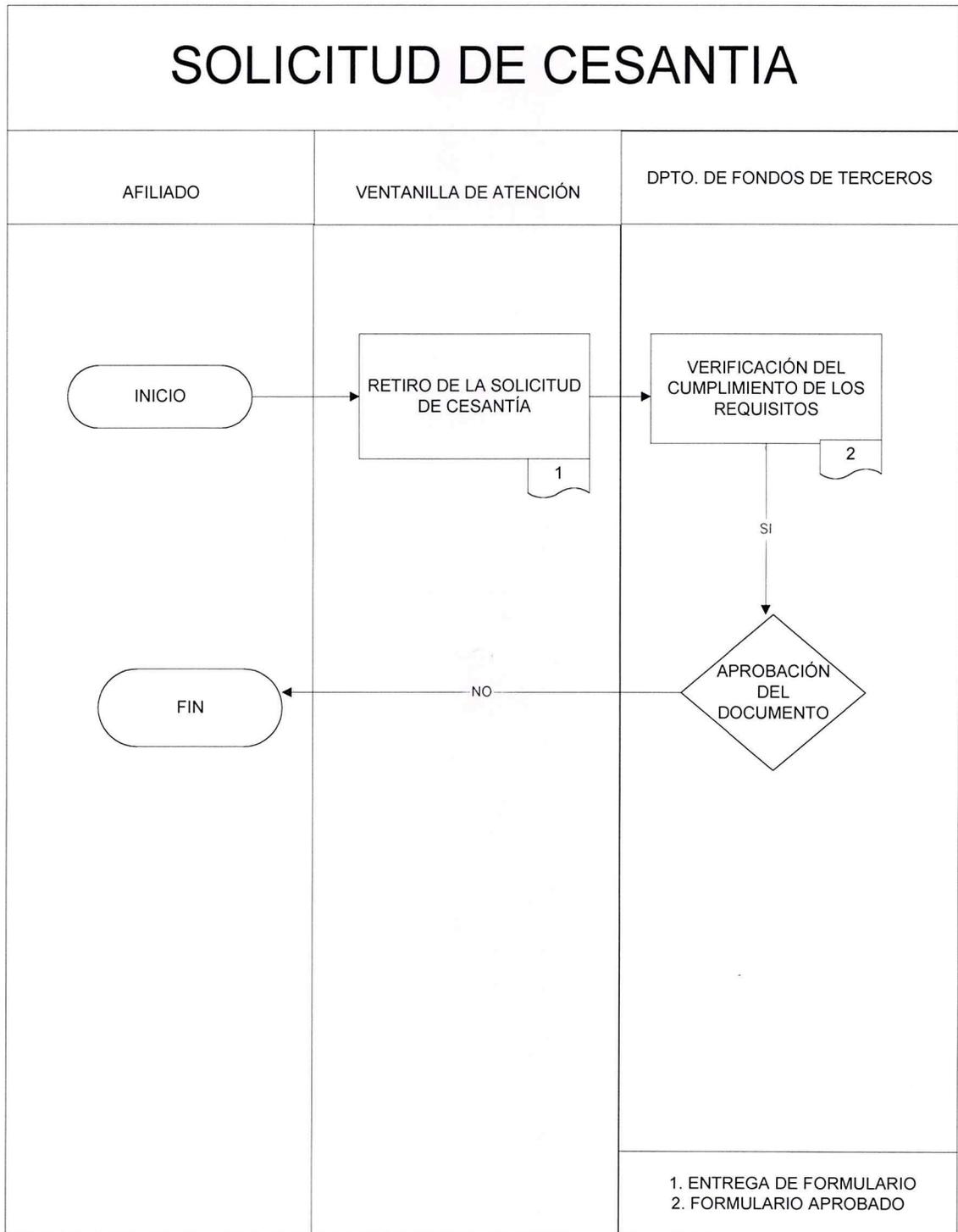
#### a) Identificación del Proceso

<b>Departamento:</b>	Fondos de Terceros	<b>Código dpto:</b>	02
<b>Nombre del proceso:</b>	Solicitud de cesantía	<b>Código proceso</b>	002
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El afiliado que ha quedado cesante del trabajo deberá retirar la solicitud de cesantía en la ventanilla de atención al público ubicada en la Dirección Provincial, una vez llena y anexando los requisitos necesarios, el documento será entregado al funcionario designado del departamento de Fondos de Terceros de la Dirección Provincial de El Oro.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Reducir la congestión y el tiempo de entrega de la cesantía.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Jefe del Departamento de Fondos de Terceros – Responsable del Proceso de Cesantía	

#### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	RETIRO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CESANTÍA	<b>Solicitud:</b> El proceso se inicia con el retiro del formulario de solicitud de cesantía y requisitos en la ventanilla de atención al público
2	ENTREGA DE SOLICITUD A FUNCIONARIO DEL IESS	<b>Solicitud:</b> El funcionario de Fondos de Terceros previa verificación en los sistemas informáticos de la Institución, recibe la solicitud con los respectivos requisitos para su procesamiento inmediato.
3	LIQUIDACIÓN DE LA ATENCIÓN	<b>Solicitud:</b> El afiliado recibe indicaciones del tiempo y plazos máximos que se demorará el trámite de la cesantía.

c) Diagrama de flujo:



### 3.2.2.3. Solicitud de Jubilación (ANEXO “E”)

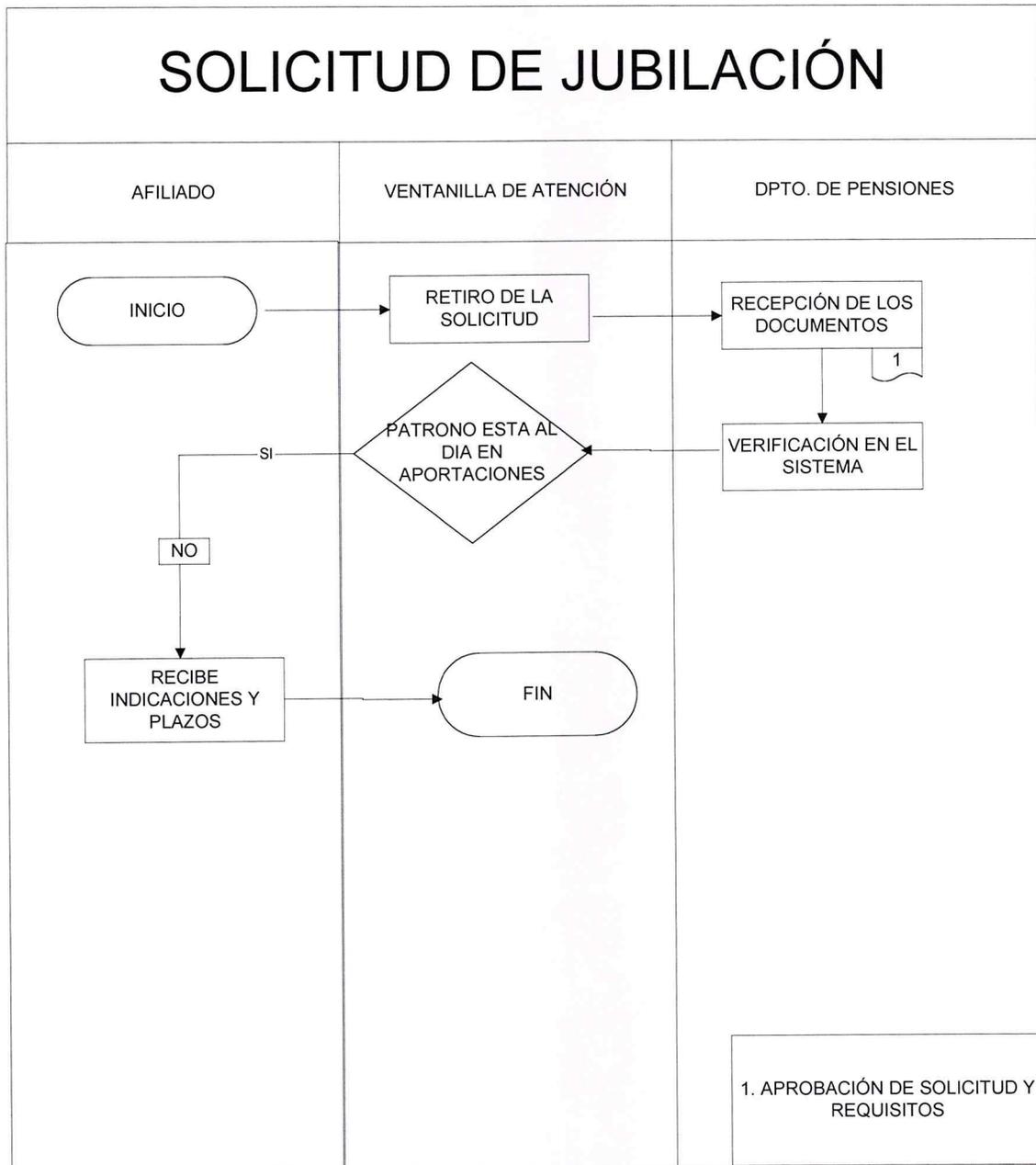
#### a) Identificación del proceso

<b>Departamento:</b>	Sistema de Pensiones	<b>Código dpto:</b>	03
<b>Nombre del proceso:</b>	Solicitud de Jubilación	<b>Código proceso</b>	003
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El afiliado que cumple con los requisitos para jubilarse deberá retirar la solicitud y requisitos en la ventanilla autorizada, luego la solicitud y documentos requeridos serán entregados al funcionario designado del Departamento Provincial del Sistema de Pensiones.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Unificar procedimientos de concesión apegados a la normativa legal vigente para una correcta liquidación y entrega oportuna de los beneficios de la prestación.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Jefe Provincial del Sistema de Pensiones – Liquidador de la Prestación	

#### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	RETIRO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE JUBILACIÓN	<b>Solicitud:</b> El proceso se inicia con el retiro del formulario de solicitud de jubilación y requisitos en la ventanilla asignada.
2	ENTREGA DE SOLICITUD A FUNCIONARIO DEL IESS	<b>Solicitud:</b> El funcionario de Sistema de Pensiones previa verificación en sistemas informáticos de la Institución, recibe la solicitud con los respectivos requisitos para su procesamiento inmediato.
3	LIQUIDACIÓN DE LA ATENCIÓN	<b>Solicitud:</b> El afiliado recibe indicaciones del tiempo y plazos máximos que se demorará el trámite de jubilación.

c) Diagrama de flujo:



### 3.2.2.4. Solicitud de Montepío (ANEXO “F”)

#### a) Identificación del proceso

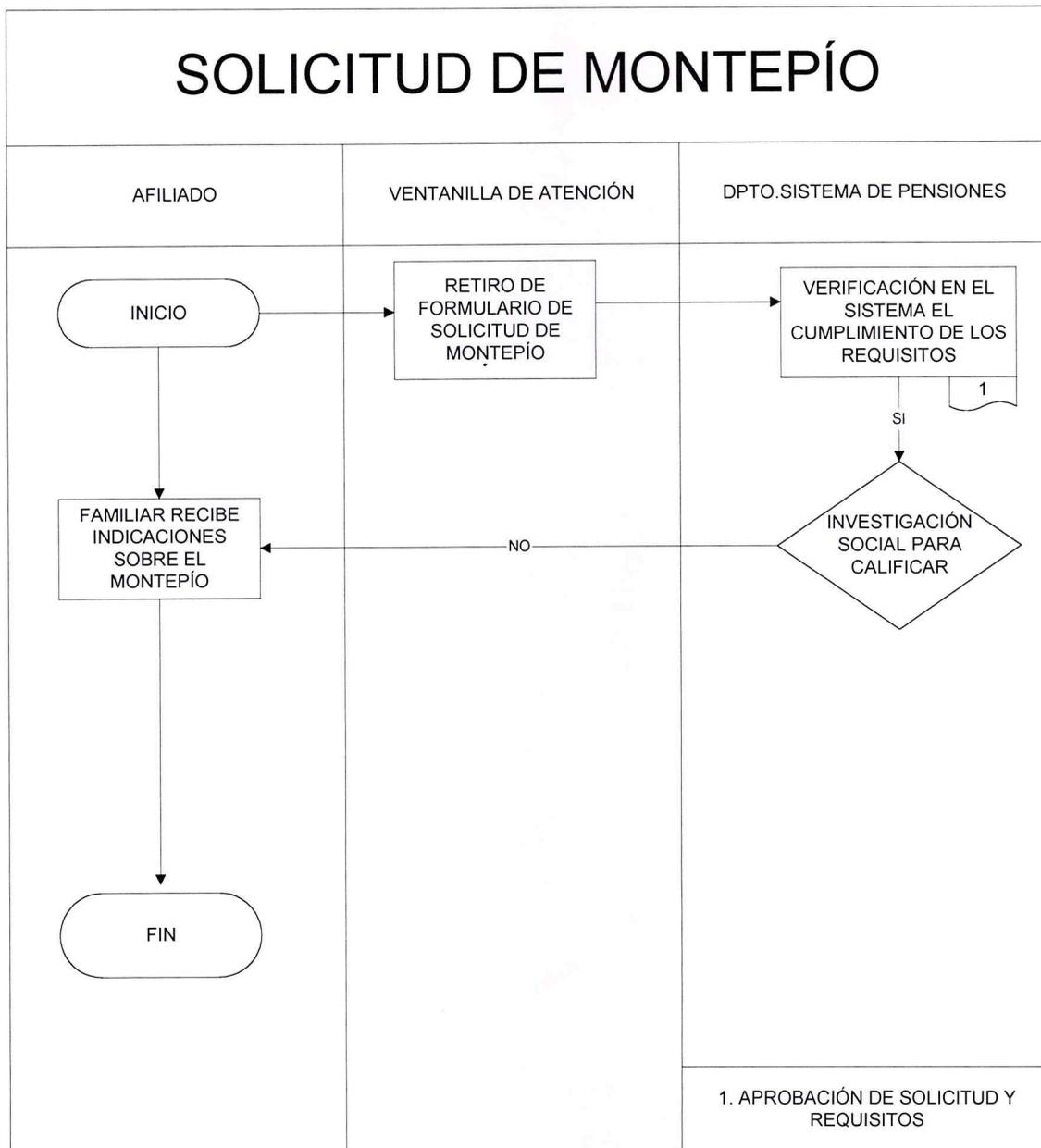
<b>Departamento:</b>	Sistema de pensiones	<b>Código dpto:</b>	04
<b>Nombre del proceso:</b>	Solicitud de montepío	<b>Código proceso</b>	004
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El familiar, ya sea conyugue o conviviente, hijos menores de edad o mayores incapacitados para el trabajo y a falta de estos la Madre o el Padre que haya vivido con el causante, deberán retirar la solicitud y requisitos en la ventanilla autorizada, luego la solicitud y documentos requeridos serán entregados al funcionario designado del Departamento Provincial del Sistema de Pensiones.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Unificar el procedimiento de la concesión de Pensiones de Montepío apegado a la normativa legal vigente, para una correcta liquidación y entrega oportuna de la prestación.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Jefe Provincial del Sistema de Pensiones – Liquidador de la Prestación	

#### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	RETIRO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE MONTEPÍO	<b>Solicitud:</b> El proceso se inicia con el retiro del formulario de solicitud de montepío y requisitos en la ventanilla asignada.
2	ENTREGA DE SOLICITUD A FUNCIONARIO DEL IESS	<b>Solicitud:</b> El funcionario de Sistema de Pensiones previa verificación en sistemas informáticos de la Institución, recibe la solicitud y requisitos, solicita investigación social y/o extiende la orden de examen médico, según sea el caso.

3	LIQUIDACIÓN DE LA ATENCIÓN	<p><b>Solicitud:</b> El familiar recibe indicaciones de tiempo y plazos máximos que se demorará el trámite de montepío, si el IESS califica o niega el derecho en base a la normativa estatutaria o reglamentaria vigente.</p>
---	----------------------------	--

**c) Diagrama de flujo:**



### 3.2.3. Proceso para la Evaluación de Satisfacción del Paciente

#### Misión del Proceso

Conocer el grado de satisfacción de usuarios de nuestra Institución (afiliados y beneficiarios) en relación con la asistencia recibida.

Evaluar y tomar decisiones en los procesos de la organización respecto a los requisitos demandados por nuestros usuarios a través de la evaluación de sus necesidades y expectativas, así como de la atención a sus quejas y reclamaciones

#### Responsable de Proceso

Gerente de la Unidad

#### Alcance del Proceso

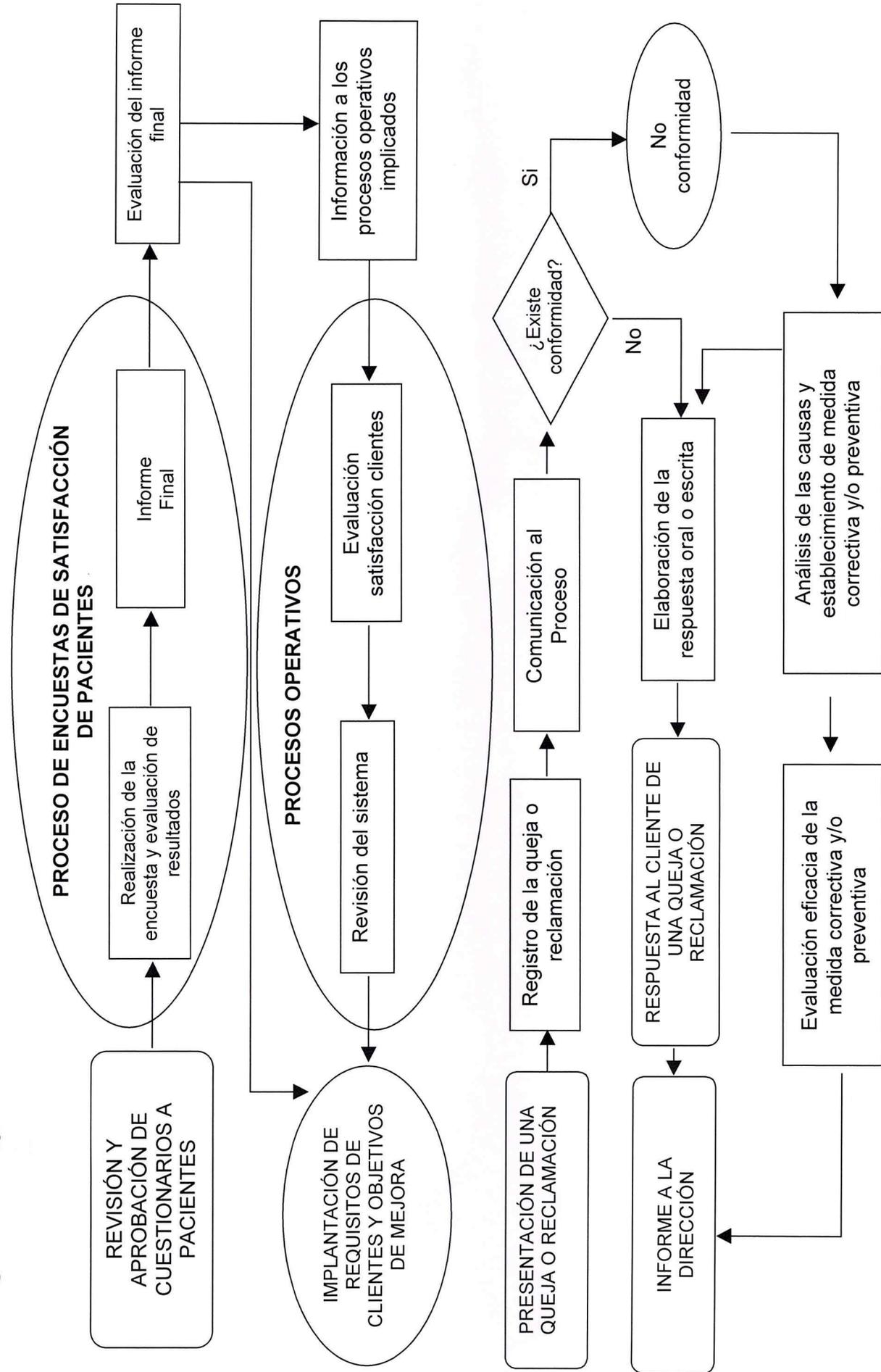
INICIO DEL PROCESO	FINAL DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Para aquellos grupos de pacientes estudiados directamente por el hospital</li><li>- Preparación de cuestionario y selección de muestra representativa.</li><li>- Recepción de una queja y/o reclamación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acciones aplicadas tras evaluación de los cuestionarios y una vez conocida su eficacia.</li><li>- Queja y/o reclamación resuelta en plazo estipulado.</li><li>- Medidas correctivas y/o preventivas implantadas y evaluada su eficacia</li></ul>

### Interacciones del Proceso

ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario para evaluar dirigido a los pacientes.</li> <li>- Informe de los resultados de la encuesta de satisfacción a los pacientes</li> </ul>	Dirección administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queja y/o reclamación interpuesta por un paciente.</li> </ul>	Dirección administrativa Procesos específicos: Asistenciales y de apoyo técnico

SALIDAS	PROCESO RECEPTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario para afiliados revisado con propuestas de modificaciones</li> <li>- Solicitud de muestra de pacientes del hospital</li> </ul>	Dirección administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe global con conclusiones de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes.</li> <li>- Informe con conclusiones del análisis de las quejas y</li> <li>- Reclamaciones tramitadas.</li> </ul>	Proceso de Planificación estratégica y mejora continúa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe desglosado por unidades con conclusiones de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes.</li> <li>- Solicitud de informe para resolución de queja o reclamación planteada.</li> <li>- Solicitud de propuesta para acción correctiva o preventiva</li> </ul>	Procesos específicos: Asistenciales y de apoyo técnico.

### Diagrama de Flujo



## Descripción de actividades, responsables y sus registros

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
1a.-Revisión y aprobación de los cuestionarios a pacientes	<p>Según el proceso de encuestas de satisfacción de pacientes gestionado por el organismo encargado, con anterioridad a la realización de las encuestas a pacientes, los cuestionarios se someten a la revisión de todos los centros.</p> <p>Los responsables del centro podrán modificar el tamaño de la muestra y añadir información, que afectara a su centro en particular.</p>	Director administrativo	Cuestionario revisado
1b.- Evaluación del informe final de encuestas a pacientes	<p>Anualmente la Gerencia recibe de la Subdirección el informe final correspondiente a los resultados de la encuesta a pacientes correspondientes al mismo.</p> <p>El comité de calidad analiza los resultados y obtiene conclusiones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar/modificar requisitos en los procesos</li> <li>- Mejorar los procesos mediante propuesta de objetivos de calidad</li> </ul>	<p>Director administrativo</p> <p>Comisión de calidad</p>	Informe de conclusiones
1c.- Información a los procesos operativos de la satisfacción de sus clientes	<p>En aquellos procesos en los que su cliente directo sean los pacientes, el comité de calidad realizará un informe con los resultados particulares de dicho proceso para su evaluación en la reunión de revisión del sistema.</p>	Comisión de calidad	Informe de resultados de clientes de procesos
1d.Establecimiento de requisitos de clientes y objetivos de mejora en los procesos	<p>Utilizando los datos proporcionados por el informe de evaluación de la encuesta a pacientes, y los obtenidos de la evaluación en los procesos operativos mediante el subproceso evaluación satisfacción al cliente y la revisión del sistema.</p> <p>Se procederán a implantar los requisitos demandados por los clientes y establecer objetivos de mejora en aquellos procesos que así lo requieran, a través de su plan de gestión según se especifica en el informe a la dirección</p>	<p>Comisión de calidad</p> <p>Responsables del proceso</p>	Planes de gestión de los procesos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>REGISTROS</b>
2a.- Registro de una queja y/o reclamación de un paciente	Cualquier queja y/o reclamación por parte de los pacientes del hospital, sea cual sea la vía de recepción será comunicada a la directora médico para su registro	Directora médico	Registro de quejas y reclamaciones
2b. Comunicación al proceso implicado	Tras el análisis de la queja y/o reclamación por parte del paciente, se procederá a la comunicación de la misma al proceso implicado para su estudio, evaluación y elaboración de la respuesta al paciente conjuntamente.	Directora médico Responsable del proceso	Registro de quejas y reclamaciones
2c.- Establecimiento de medidas correctivas y/o preventivas	Si en el análisis de la reclamación se establece que se ha producido una no conformidad (o ésta hubiera sido probable), se procederá al análisis de las causas raíces y establecimiento de medidas correctivas y/o preventivas.	Responsable del proceso	Registro de no Conformidades
2d.- Evaluación de la eficacia de las medidas implantadas	Siguiendo el procedimiento de gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, se comprobará la eficacia de las medidas implantadas	Responsable del proceso	Registro de no Conformidades
2e.- Informe a la Dirección	Siguiendo lo establecido en la implantación de requisitos de clientes y objetivos, la dirección será informada de los resultados de las quejas y reclamaciones de los pacientes, así como de las medidas implantadas con el fin de evaluar su eficacia.	Directora médico Responsable de procesos	Registro de quejas y reclamaciones

### 3.2.4. Descripción y Esquematización de los Procedimientos Básicos para la Atención de Servicios Médicos.

#### 3.2.4.1. Solicitud de Consulta

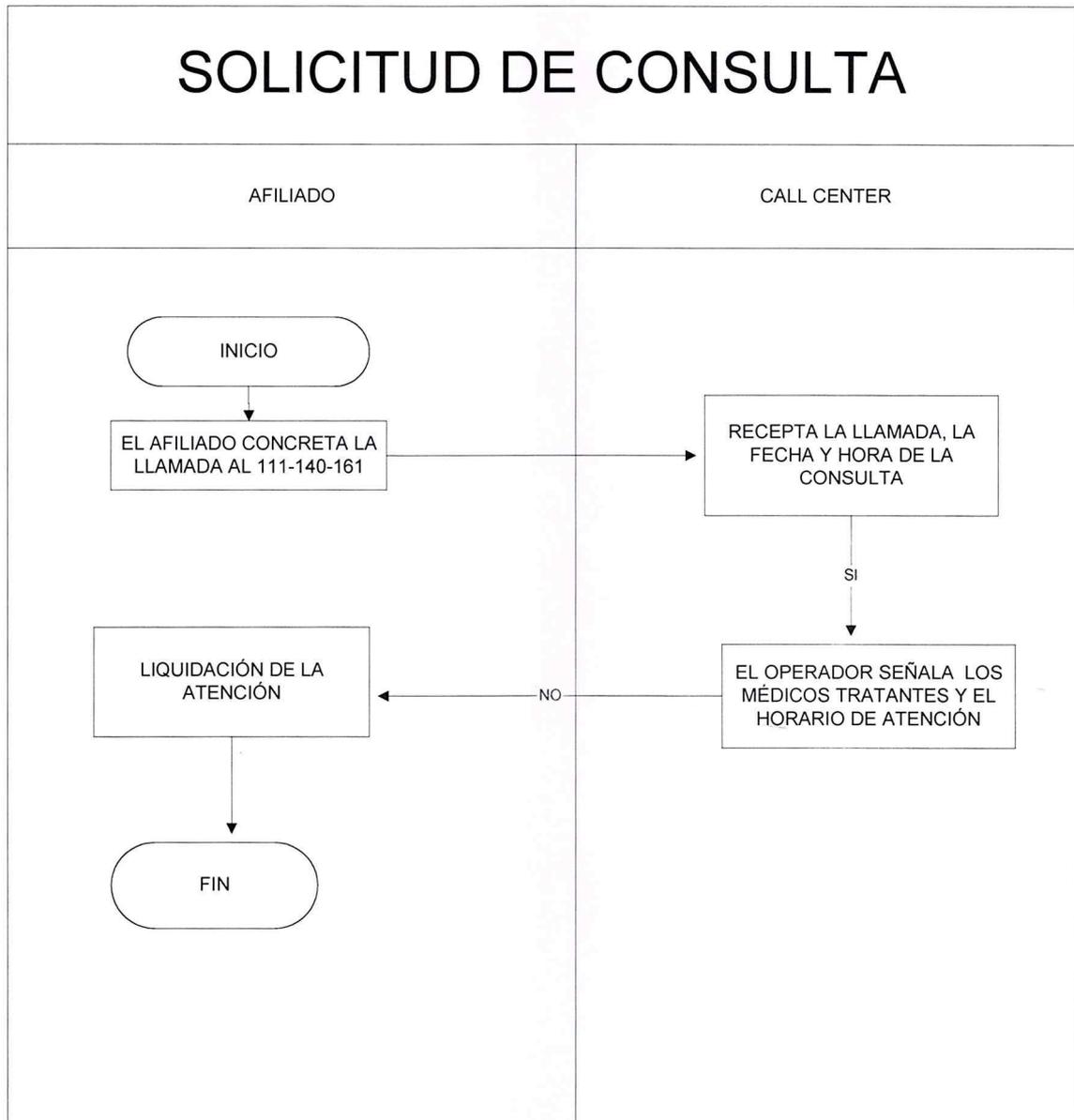
##### a) Identificación del proceso

<b>Departamento:</b>	Consulta externa	<b>Código dpto:</b>	05
<b>Nombre del proceso:</b>	Separación de cita	<b>Código proceso</b>	005
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El afiliado del IESS debe de llamar al call center 111, 140 y 161 que es la nueva modalidad para evitar congestiones dentro del hospital, con la finalidad de agilizar las citas, en donde el afiliado debe detallar el número de su cédula de identidad y especialista que necesita ser atendido, luego le confirman la fecha y hora de consulta, para lo cual debe estar media hora antes.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Optimizar las citas por parte de los afiliados evitando la conglomeración y congestionamiento de personas dentro del hospital.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Call Center 111, 140 y 161	

##### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	LLAMAR CALL CENTER PARA SOLICITAR CITA MÉDICA	<b>Solicitud:</b> El proceso se inicia con la solicitud de la cita al Call Center.
2	SEPARACIÓN DE LA CITA	<b>Solicitud:</b> El operador le señala los médicos tratantes, horario de atención.
3	LIQUIDACIÓN DE LA ATENCIÓN	<b>Revisión de ordenes medicas:</b> El afiliado concreta fecha y hora de la cita, dando por terminado la comunicación.

**c) Diagrama de Flujo:**



### 3.2.4.2. Atención de Consulta Externa

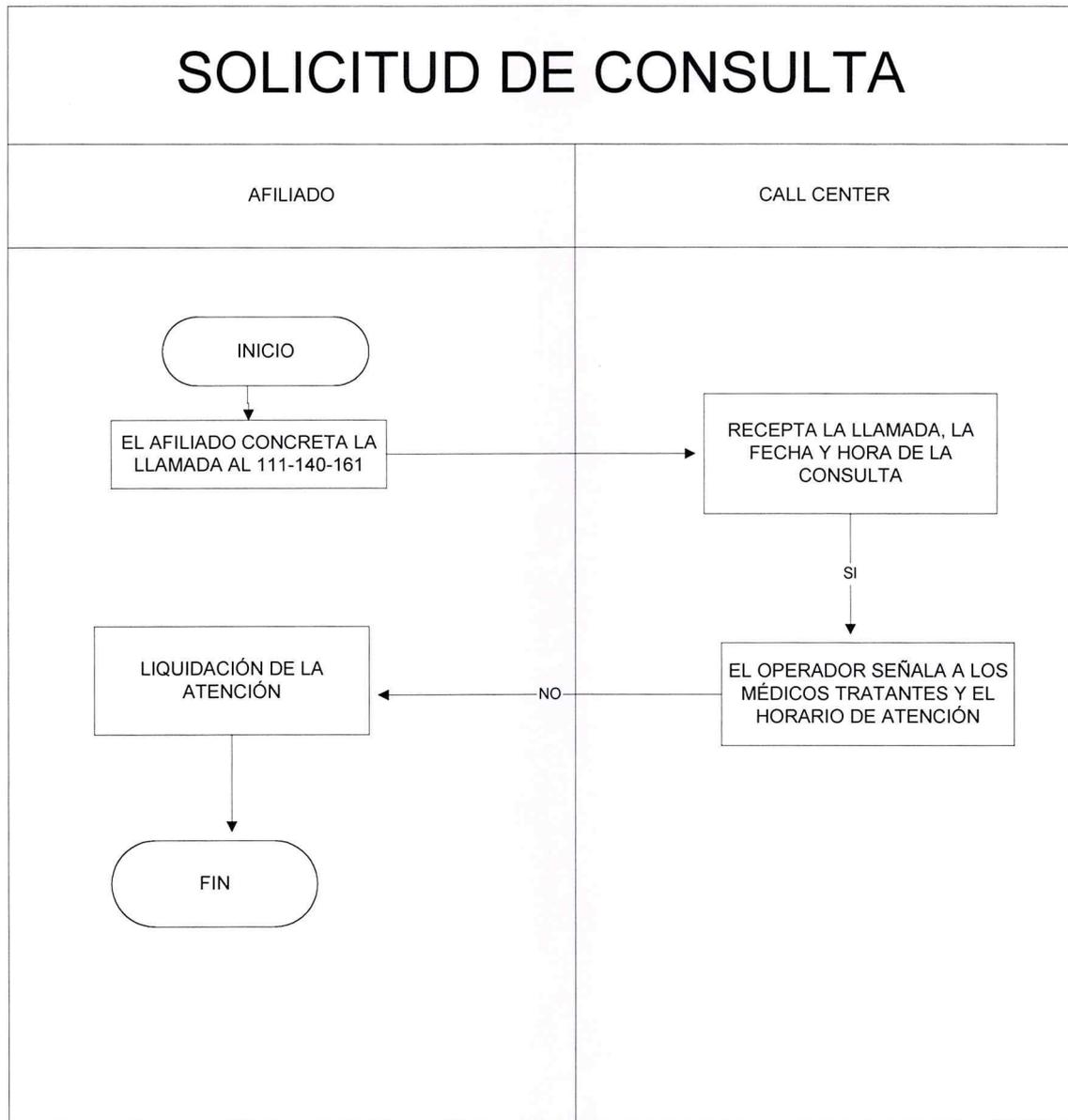
#### a) Identificación del proceso

<b>Departamento:</b>	Consulta externa	<b>Código dpto:</b>	06
<b>Nombre del proceso:</b>	Atención de consulta externa	<b>Código proceso</b>	006
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El proceso se inicia con la solicitud de la cita en el call center, al llegar el momento de la atención el afiliado acude al consultorio del médico tratante en donde se inicia la atención médica con los procedimientos respectivos que requiere el paciente, para posteriormente ser enviado con su orden reflejada en el sistema informático, hacia la farmacia en caso de que lo amerite.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Evitar el congestionamiento de afiliados con largas filas y garantizar la atención cálida a los usuarios.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Médico tratante	

#### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	SOLICITUD DE CITA	<b>Solicitud:</b> El proceso se inicia con la solicitud de cita al Call Center.
2	ACTUALIZACIÓN DE DATOS CUANDO ES PRIMERA ATENCIÓN MÉDICA	<b>Solicitud:</b> Al llegar la fecha de la atención médica, cuando acude por primera vez el usuario de acudir a Estadística para ingreso de datos y/o actualización.
3	ATENCIÓN DE CONSULTA EXTERNA	<b>Atención:</b> Se realiza la revisión médica y los exámenes físicos respectivos que requiere el paciente.
4	LIQUIDACIÓN DE LA ATENCIÓN	<b>Revisión de órdenes medicas:</b> El paciente es derivado a la Farmacia para retirar la medicina prescrita por el médico en caso de requerirlo.

**c) Diagrama de Flujo**



### 3.2.4.3. Atención de Emergencia

#### a) Identificación del proceso

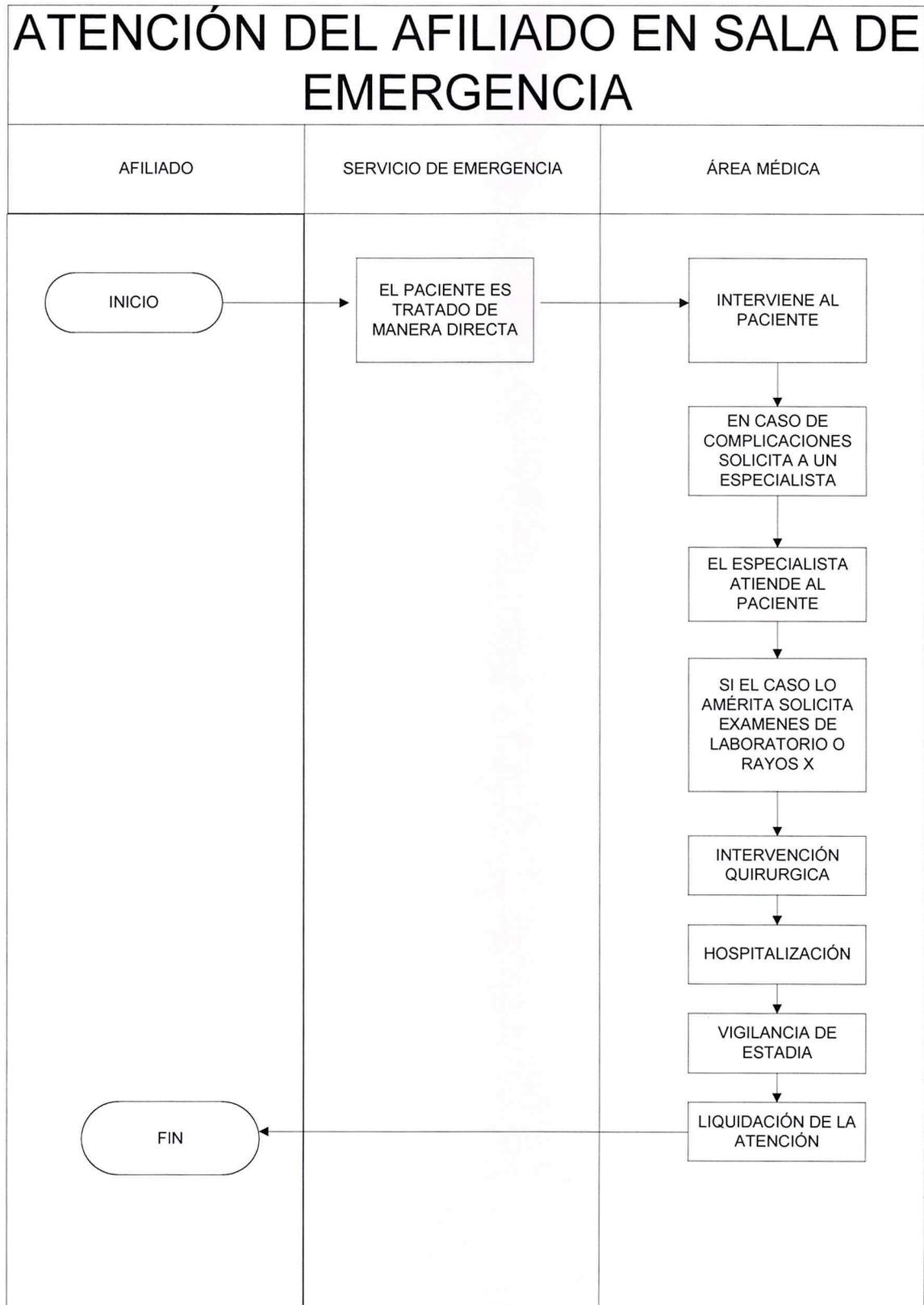
<b>Departamento:</b>	Emergencia	<b>Código dpto:</b>	05
<b>Nombre del proceso:</b>	Atención de afiliado en emergencia	<b>Código proceso</b>	003
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> El proceso se inicia con el ingreso del paciente o afiliado al área de emergencia donde debe ser tratado o intervenido de manera directa por el médico residente con el objeto de conseguir su estabilización. Al momento del tratamiento se toman los datos del paciente. En caso de requerirse un especialista, el médico residente ubicará al médico de turno quien tomará las decisiones que amerite el caso como podría ser traslado al quirófano, laboratorio de rayos x, tomografía, etc.			
<b>OBJETIVOS DEL PROCESO:</b> Estabilizar al paciente que ha ingresado al área de emergencia con una atención de calidad.			
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Médico residente	

#### b) Estandarización del proceso

Nº	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES
1	LLEGADA DEL PACIENTE	<b>Atención:</b> Paciente llega al hospital solicitando el servicio de emergencia.
2	ATENCIÓN DE EMERGENCIA	<b>Atención:</b> El médico residente interviene al paciente, en caso de complicaciones solicita la intervención de un médico especialista.
4	SOLICITUD DE MÉDICO ESPECIALISTA	<b>Solicitud:</b> El médico especialista atiende al paciente, de ser necesario lo envían a realizar exámenes de rayos x o tomografías.
3	SOLICITUD DE HISTORIA	<b>Solicitud:</b> Al llegar el momento de la atención al paciente, el encargado de estadística solicita la historia clínica.

5	ENVIO A LABORATORIO	<b>Atención:</b> Paciente es enviado al laboratorio de rayos x o tomografía para conocer la gravedad de la emergencia, si es necesario se lo interviene quirúrgicamente.
6	HOSPITALIZACIÓN	<b>Solicitud:</b> Luego de las intervenciones, el paciente será hospitalizado para mantener su estabilidad.
7	VIGILAR LA ESTANCIA DEL PACIENTE	<b>Vigilancia continua:</b> Se debe establecer un sistema de vigilancia continua para la estancia de los pacientes, además de atender al llamado inmediato del paciente.

**c) Diagrama de Flujo**



### **3.2.5. Deberes y Derechos del Paciente**

Consideramos que es importante que todo el personal que labora en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la Ciudad de Machala; debe conocer los deberes y derechos de los pacientes de manera que puedan brindar un servicio humanitario a los afiliados. A continuación los detallamos:

#### **3.2.5.1. Deberes**

1. El paciente debe respetar las normas del centro, colaborando en su funcionamiento, cuidando las instalaciones y tratando con respeto tanto al personal como a los demás usuarios.
2. En el momento de su ingreso, el paciente debe facilitar los datos de la persona responsable a quien debe dirigirse el centro en caso de necesidad, así como los datos de la entidad que se hará cargo de los gastos que se originen durante su estancia.
3. En caso de reclamación, el paciente deberá hacer uso de las vías y medios establecidos para tal efecto.
4. Si el paciente abandonara el centro por decisión propia, deberá firmar un documento de "Alta Voluntaria" que exima al centro de cualquier responsabilidad.
5. Queda prohibido fumar en todas las áreas del centro. Es importante recordar que fumar perjudica seriamente la salud.
6. Firmar, una vez informado y aclarada cualquier duda al respecto, el consentimiento correspondiente al proceso al que vaya a ser sometido.

### 3.2.5.2. Derechos

1. El paciente tiene derecho a recibir una asistencia sanitaria de acuerdo con su enfermedad y con las posibilidades del centro, sin sufrir discriminación por razón de edad, sexo, ideología, religión o condición socioeconómica.
2. Asimismo, tiene derecho al respeto a la personalidad, dignidad humana e intimidad, sin distinción de credos.
3. El paciente tiene derecho a saber en todo momento cual es su estado, y a recibir información comprensible sobre el diagnóstico, tratamiento, pronóstico y evolución de la enfermedad, así como a conocer las diferentes alternativas terapéuticas y la naturaleza del riesgo que cada una de ellas pudiera implicar.
4. El paciente tiene derecho a conocer el nombre y el perfil profesional de los galenos encargados de su asistencia, y también a conocer a las personas a las que puede dirigir con preguntas, o presentar quejas sobre cuestiones no estrictamente médicas.
5. También tiene derecho a la confidencialidad de toda la información relacionada con el proceso de su enfermedad y con su estancia en la clínica.
6. El paciente tiene derecho a no ser sometido a proyectos docentes sin otorgar por escrito su previo consentimiento y siempre que estos proyectos no presenten ningún riesgo añadido para su estado de salud.
7. El paciente tiene derecho a decidir libremente ante las opciones que le presente el responsable médico en su caso, excepto:
  - Cuando no esté capacitado para ello, en cuyo caso se hará cargo un familiar o allegado.

- Cuando la urgencia del caso no admita demoras que puedan ocasionar lesiones irreversibles o entrañen riesgo de fallecimiento.
  - Cuando la no intervención suponga un riesgo para la salud pública.
8. El paciente tiene derecho a recibir información documental de todo el proceso de su enfermedad, a recibir el informe de alta al finalizar su estancia en el centro y a presentar las sugerencias y reclamaciones que crea oportunas sobre el funcionamiento del centro, depositándolo en el buzón correspondiente.

### **3.2.5.3. Normas Internas para los Pacientes Hospitalizados**

Con el propósito de asegurar el mejor servicio y atención posible, existen unas normas básicas que deberán ser respetadas tanto por pacientes como por visitantes. Estas normas han sido elaboradas pensando en el bienestar de todos nuestros pacientes.

- Los familiares y visitantes nunca deben ocupar los pasillos, que deben permanecer despejados. Se ruega utilicen las salas de espera que se encuentran a su disposición en los centros y que han sido diseñadas para tal fin.
- Mantener un tono suave de voz para evitar molestias a los demás y controlar el volumen de la televisión y la radio.
- Es recomendable mantener las puertas de las habitaciones cerradas tanto para preservar la intimidad del paciente y sus visitas, como para evitar molestias a pacientes de habitaciones vecinas.
- Cuando los familiares o acompañantes se ausenten de la habitación, se ruega que lo comuniquen en el servicio de enfermería de la planta.

- El hospital no se hace responsable de ningún objeto propiedad de los pacientes. Es importante dejar en casa o entregar a los acompañantes cualquier objeto de valor que el paciente lleve consigo (joyas, dinero, etc.).
- Si el paciente necesitase cualquier cosa, dispone de un pulsador en el cabecero de la cama. El personal sanitario acudirá con la mayor brevedad posible a atenderle.
- Si el paciente va a ser intervenido quirúrgicamente, sus familiares o acompañantes deberán permanecer en la sala de espera mientras se realiza la operación. De esta manera, en caso de ser necesaria su localización, ésta se efectuará de manera rápida y oportuna.
- Las comidas que realicen los pacientes ingresados deberán ser servidas en la propia habitación, siempre y en todos los casos. No está permitido, y además no es saludable, tener alimentos en la habitación ni consumir otros alimentos que los facilitados por el servicio de alimentación del hospital o el personal de enfermería. Es importante recordar que la dieta indicada y prescrita por el médico es la más conveniente para el paciente.
- Los pacientes pueden recibir visitas de acuerdo con las normas internas del centro. El centro puede restringir el acceso de familiares y acompañantes a las habitaciones en caso necesario.

### **3.3 Importancia de la Implementación de los Manuales de Normas y Procedimientos Técnicos y Administrativos.**

- Para implementar exitosamente los Manuales de Normas y Procedimientos Técnicos y Administrativos se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la estructura orgánica del IESS de Machala.

- Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.
- Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos del I.E.S.S. solo así conociendo como deben realizar sus labores podrá, dar un mejor servicio a los afiliados.
- Es de suma importancia que la Institución se preocupe por la continua capacitación que deben tener todos sus empleados, a todo nivel, ya que solo así lograremos tener personal comprometido con cada una de las actividades que cumplen, siendo estas las siguientes:

- 1.- Relaciones humanas
- 2.- Motivación
- 3.- Atención al cliente
- 4.- Desarrollo organizacional
- 5.- Convivencias.

### **3.4 Beneficios del Producto**

#### **3.4.1 Beneficios de Control Interno**

- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, puestos y a los responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- Interviene en las tareas de simplificación de trabajo como análisis de tareas para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, tiempos, delegación de autoridad, etc.

#### **3.4.2 Beneficios para el Afiliado**

- Atención oportuna a los trámites solicitados.
- Atención amable y personalizada.
- Entrega de información confiable.
- Evita pérdida de tiempo y de la documentación.

#### **3.4.3 Beneficio Social**

- Rompe los esquemas tradicionales de la atención pública, abriendo las puertas a un rápido dinamismo en la movilidad social.
- La mejor atención a los afiliados contribuye a la transformación social que acompaña al progreso económico del país.
- Ofrecer a los afiliados la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida a través de los servicios que presta el IESS.

## Conclusiones

- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Machala presenta en la actualidad desajustes administrativos y organizacionales que le impiden ejercer un servicio eficiente dando una baja imagen a sus afiliados y colectividad.
- La Institución no posee ninguna clase de manual y se basa en el reglamento interno de la organización, el mismo que no cubre las expectativas por carecer de indicaciones técnicas acerca de los procesos y procedimientos que debe de emprender el empleado para la ejecución de sus tareas en sus puestos de trabajo brindando un mejor servicio al afiliado.
- El personal de la empresa no es capacitado de manera oportuna, provocando un bajo rendimiento laboral que perjudica a las actividades diarias y a la entrega de un servicio acorde a las exigencias y necesidades de los afiliados.
- Los directivos de la Institución están consientes de la necesidad de mejorar el servicio hacia el afiliado, pues a ellos se les exige estar al día para poder gozar de los beneficios que otorga el seguro social, situación que debería ir acompañada de un servicio que se ajuste no solamente a las necesidades básicas de salud, sino de brindar un servicio completo en cada uno de los consultorios, laboratorios y departamentos puesto que el afiliado así lo requiere.

## **Recomendaciones**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social debe tomar medidas urgentes para mejorar los desajustes administrativos y organizacionales que se presentan en la actualidad con el objeto de poder brindar un servicio eficiente en beneficio de sus afiliados; tales como:

Implementar el manual de procedimientos básicos que le sirva de guía técnica a sus empleados los mismos que podrán desempeñarse de manera eficiente dentro de sus labores diarias que se verán reflejadas en la mejora del servicio, responsabilidad de las tareas e imagen institucional.

Emprender en un plan anual de capacitación para el personal administrativo y operativo, que vaya en beneficio del empleado como del afiliado. Estos talleres deberán estar a cargo de personal profesional, folletos, ambiente agradable, motivando de esta manera al empleado, el mismo que lo reflejará en el cumplimiento correcto de sus tareas.

Aprovechar el interés que poseen los directivos de la Institución de Salud para diseñar e implantar un manual que busca mejorar el servicio que se ofrece al afiliado el mismo que debe ajustarse a la realidad local, lo que sin duda alguna coadyuvará para reflejar una imagen institucional renovada y de calidad.

## **Bibliografía y Linkografía**

### **Bibliografía**

1. Autoestima y gestión de la calidad – Cruz – Iberoamérica - 1996
2. Blanco P. Antonio, Atención al Cliente.
3. Campo Elías, Guía práctica para la elaboración de Tesis, PROPAD.
4. Cardona I. (1990). Comunicación Efectiva: introducción a la comunicología. San Juan, P.R.: Editorial Cultural. Pp. 31.
5. Cerda H, Como elaborar proyectos: diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos, cuarta edición.
6. Creación del Valor. La clave de la gestión competitiva – William A. Band – Editorial Díaz de Santos – 1991.
7. Constitución de la República del Ecuador 2008
8. Control de Calidad – Jerry Banks – Editorial Limusa – 1998
9. Control Total de la Calidad – Feigenbaum – CECOSA - 1995
10. Construir Cultura de Calidad Total – Batten – Iberoamérica - 1993
11. Comportamiento Organizacional – Judith Gordon – Prentice Hall – 1997.
12. Cortés B. José Raúl, Gestión Procesos Productivos Empresariales.
13. Desarrollo de una Cultura de Calidad – Humberto Cantú Delgado – McGraw Hill – 1997.
14. Duane R. Hoskinsson R., Administración estratégica, 5ª. Ed. México, 2004
15. Editorial Bruño, Economía para todos.
16. En busca de la excelencia – Thoman Peters y Robert Waterman Jr. Editorial Atlántida -1982.
17. Enríquez B., auditoría administrativa, editorial Mc. Graw Hill, México, 2005
18. Gerencia Moderna – Robert Séller – Editorial Macchi – 1994.
19. Gestión de la Calidad Total – Paul James – Prentice Hall – 1997
20. Gestión de Calidad para la Excelencia – Mauricio Lefcovich – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)-2004.
21. Hernández S, Metodología de la Investigación, Colombia (1996)
22. Instructivo de Procedimiento de Trámites del Departamento Provincial del Sistema de Pensiones, 2009.
23. Ishikaway, K (1989) Introducción al Control de la Calidad, Editorial Blosch

24. Leiva F, Nociones de Metodología de la Investigación, tercera edición, 1988.
25. Ley de Seguridad Social
26. López Carlos, Gestión de Ventas
27. López C. José Luís, Métodos e hipótesis científicas, México, 1984.
28. Llamas José María, Estructura Científica de la Venta. Edición Limusa.
29. Managerial Analyzer, Libros de Gestión de la Calidad.
30. Modelos de Excelencia en la Gestión – Bentran/Hirsch/Kalbermaten/Munk- Editorial EUDEBA-2003.
31. Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Resolución No. C.D. 021, 2003-10-13.
32. Teoría y Diseño Organizacional – Richard Daft – Editorial Thomson – 1999.
33. Vélez E. Cd con Material de apoyo para desarrollo de plan de tesis (UTEG)

### **Linkografía**

1. [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
2. [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm)
3. [www.geocities.com/atencion/cliente.html](http://www.geocities.com/atencion/cliente.html)
4. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
5. <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
6. <http://www.gestiondeventa.com>
7. [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar) 2003. Seis Sigma. Hacia un nuevo paradigma en gestión – Mauricio Lefcovich

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

# ANEXOS

## ANEXO "A"

### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS DE EL ORO. CIUDAD DE MACHALA

#### 1.-OBJETIVO

Proponer normas y recomendaciones, mediante el resultado de la información obtenida, para el mejoramiento de la atención al afiliado en El IESS.

#### 2.-FINALIDAD

Su información, contribuirá significativamente a la consecución de nuestros objetivos, por lo que es necesario que este cuestionario sea debidamente contestado y entregado al encuestador.

Tenga la seguridad que su opinión contribuirá valiosamente para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto con el desarrollo de este trabajo investigativo.

#### 3.-INSTRUCCIONES:

Se solicita marcar con una (x) en la respuesta que usted considere conveniente:

#### 4.-PREGUNTAS:

1) ¿Considera que existe una comunicación efectiva en el aspecto laboral entre usted y su jefe inmediato?

SI ( )

NO ( )

2) ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permite ofrecerle al afiliado una excelente atención?

SI ( )

NO ( )

3) ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, seminarios, promociones y ascensos) que ofrece la institución?

SI ( )

NO ( )

4) ¿Existe un manual del usuario que les sirva de guía para el manejo en la atención al afiliado?

SI ( )

NO ( )

5) ¿La existencia de formatos estándares (formularios) ayuda a mejorar el servicio?

SI ( )

NO ( )

6) ¿Si usted propone alguna sugerencia para mejorar el servicio, son consideradas por la jefatura?

SI ( )

NO ( )

7) ¿El IESS cuenta con un departamento de atención al cliente?

SI ( )

NO ( )

8) ¿Su jefe inmediato supervisa su trabajo constantemente?

SI ( )

NO ( )

9) ¿Considera necesario que se le proporcione un manual con normas y procedimientos técnicos sobre la atención al afiliado?

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO "B"

### CUESTIONARIO PARA CONOCER EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL AFILIADO POR LA ATENCIÓN RECIBIDA EN EL IESS DE MACHALA

#### 1.-OBJETIVO

Proponer normas y recomendaciones, mediante el resultado de la información obtenida, para el mejoramiento de la atención al afiliado.

#### 2.-FINALIDAD

Su opinión contribuirá significativamente a la consecución de nuestros objetivos, siendo necesario que este cuestionario tenga respuestas sinceras, el mismo que luego debe ser entregado al encuestador.

Tenga la seguridad que sus respuestas serán una valiosa contribución para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto con el desarrollo de este trabajo investigativo.

#### 3.-INSTRUCTIVO:

- El presente cuestionario es anónimo para otorgar mayor libertad y veracidad en las respuestas.
- Con su aporte y la colaboración al responder el presente cuestionario, permitirá mejorar algunas debilidades existentes en nuestra Institución.
- Marque con una (x) en el espacio que usted considere la respuesta adecuada.

#### 4.-CUESTIONARIO

1) ¿El servicio que recibe usted en los diferentes departamentos del IESS es?:

Malo	( )	Aceptable	( )
Bueno	( )	Muy Bueno	( )
Excelente	( )		

2) ¿Se han atendido sus reclamos en el tiempo ofrecido y de la manera adecuada?

Inmediata ( )

Con insistencia ( )

En un plazo razonable ( )

Satisfactoria ( )

Negativa ( )

3) ¿Expresa su criterio de la institución y del personal tomando como parámetro los siguientes puntos y de acuerdo a la escala de valor?

ESCALA DE VALOR				
1	2	3	4	5
MALA	ACEPTABLE	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
Responsabilidad:	Asumen la <u>responsabilidad</u> de resolver los problemas			
Objetividad:	Responden de manera clara y confiable sus inquietudes, y aclaran la razón de sus respuestas, sean positivas o negativas.			
Respeto	Existe respeto y consideración en los diferentes servicios que solicita			
Cortesía	Nuestro <u>personal</u> demuestra calidez, <u>educación</u> y cordialidad			
Agilidad/Rapidez:	Resuelve los reclamos sin barreras, impedimentos o <u>burocracia</u> .			
Competencia:	Nuestro personal tiene conocimiento técnico suficiente para atender las solicitudes y reclamos.			

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

Interés/Receptividad:	Demuestran interés en atender todas las solicitudes, reclamos y sugerencias.	
Atención Personalizada:	Está concentrado y atento a sus inquietudes, sin distracciones.	
Seriedad:	Demuestra seriedad en atender las necesidades del afiliado	
Eficiencia:	Resuelve el problema en la primera consulta.	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## ANEXO "C"

### SOLICITUD DE CLAVE PARA AFILIADO

#### SOLICITUD DE CLAVE

##### Solicitud de entrega de clave

Julio 21 del 2009 11:45

Señor  
DIRECTOR GENERAL  
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Presente.-

De mi consideración:

El suscrito, \_\_\_\_\_, portador de la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, en mi calidad de afiliado al IESS, por medio de la presente, solicito a Ud. se sirva autorizarme la entrega de la clave personal de acceso al Sistema de Historia Laboral del IESS.

Por intermedio de este documento, me comprometo a guardar de manera confidencial la clave y me responsabilizo de todas las transacciones y trámites que se hicieran en el sistema a través de la misma, así también, me responsabilizo a notificar por escrito al IESS de la substracción o pérdida dentro de las doce (12) horas siguientes de ocurrido el hecho.

En conocimiento de las obligaciones que establece la Ley de Seguridad Social, Estatuto y Reglamentos y las sanciones que causa el delito de falsedad establecidas en el código penal, certifico que todos los datos que se consignaren sobre mi información personal son veraces y que cualquier solicitud de crédito quirografario enviada a través de mi clave será bajo mi responsabilidad.

De esta forma, para los efectos correspondientes autorizo al IESS de manera libre y voluntaria lo siguiente:

- Que mi empleador, en calidad de agente de retención, descuente mensualmente de mi remuneración el valor de los dividendos causados por la operación de crédito quirografario, para que proceda al pago como lo estipula la Ley.
- Que en caso de mora de tres (3) dividendos mensuales, el IESS en conformidad al artículo 63 de la ley de Seguridad Social y al artículo 18 del Reglamento de concesión, ejecute las garantías causadas para los efectos del crédito, por la totalidad del saldo pendiente de deuda, más los respectivos intereses de mora y la multa.
- Que el IESS pueda consultar y utilizar la información crediticia correspondiente a mi persona, registrada en un buró de crédito avalado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

\_\_\_\_\_  
Solicitante CI



**ANEXO "E"**

**SOLICITUD DE JUBILACIÓN**

	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE	<b>SOLICITUD DE JUBILACIÓN</b>		
<b>PENSIÓN QUE SOLICITA</b>				
<input type="checkbox"/> INVALIDEZ	<input type="checkbox"/> VEJEZ	<input type="checkbox"/> MEJORA CIVIL		
<input type="checkbox"/> ADICIONAL DE MAGISTERIO	<input type="checkbox"/> GRÁFICOS	<input type="checkbox"/> TELECOMUNICACIONES		
		<input type="checkbox"/> RELIQUIDACION		
		<input type="checkbox"/> SUBSIDIO TRANSITORIO POR INCAPACIDAD		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE</b>				
CÉDULA DE CIUDADANÍA	APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS			
FECHA DE NACIMIENTO	NÚMERO DE EXPEDIENTE	FIRMA DEL SOLICITANTE		
<b>DOMICILIO:</b>				
PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	DIRECCIÓN	
TELÉFONOS		CORREO ELECTRÓNICO		
<b>EMPRESAS E INSTITUCIONES EN LAS CUALES HE PRESTADO MIS SERVICIOS</b>				
SECC.	PATRONAL / RUC	RAZÓN SOCIAL O NOMBRE DEL EMPLEADOR	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA
<b>INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>				
		TIPO DE CUENTA	NÚMERO DE CUENTA	
		AHORRO: <input type="checkbox"/>		
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EN DONDE SE LE DEPOSITARÁ LA PENSIÓN		CORRIENTE: <input type="checkbox"/>		
<b>CONTROL DE RECEPCIÓN (RESERVADO PARA EL IESS)</b>				
LUGAR DE PAGO	Lugar y Fecha de Presentación de la Solicitud	Sello y Firma del Funcionario		

Mejoramiento en la calidad de la atención al afiliado en los diferentes procesos que realiza la Dirección Provincial del IESS en la Provincia de El Oro.

## ANEXO "F"

### SOLICITUD DE MONTEPIO

		INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE		<b>SOLICITUD DE MONTEPIO</b>	
		<b>DATOS DEL FALLECIDO O FALLECIDA</b>			
NUMERO DE CÉDULA		APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS			
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		LUGAR Y FECHA DE FALLECIMIENTO			
JUBILADO <input type="checkbox"/>	AFIL. ACTIVO <input type="checkbox"/>	AFILIADO CESANTE <input type="checkbox"/>	MEJORA MILITAR O POLICIAL <input type="checkbox"/>		
TRAMITO AUXILIO DE FUNERALES?		NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	EXPEDIENTE N°:	
SI FUE AFILIADO ACTIVO: DETALLE LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES EN LAS QUE PRESTÓ SERVICIOS.					
PATRONAL / RUC	RAZÓN SOCIAL O NOMBRE DEL EMPLEADOR		FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	
<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>					
CÉDULA DE CIUDADANÍA		APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		FIRMA	
PARENTESCO	TELEFONO	DIRECCION		LUGAR DE PAGO	
<b>INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>					
			TIPO DE CUENTA	NÚMERO DE CUENTA	
			AHORRO: <input type="checkbox"/>		
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EN DONDE SE LE DEPOSITARÁ LA PENSIÓN			CORRIENTE: <input type="checkbox"/>		
<b>CONTROL DE RECEPCIÓN (RESERVADO PARA EL IESS)</b>					
LUGAR DE PAGO		Lugar y Fecha de Presentación de la Solicitud		Sello y Firma del Funcionario	

ELABORADO POR: DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES

**ESTUDIO INVESTIGATIVO PARA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL AFILIADO  
EN LOS DIFERENTES PROCESOS QUE REALIZA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS EN LA  
PROVINCIA DE EL ORO**

**MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables Generales</b>	<b>Indicadores Generales</b>
¿Como mejorar la baja calidad del servicio a los afiliados que implementan un manual de procedimientos orientados a las oficinas de la Dirección Provincial del IESS en la a mejorar la atención a los afiliados. Provincia de El Oro?		Mediante la aplicación de procesos administrativos adecuados, la capacitación, mejoramiento de la comunicación, entre otros/hara posible la optimización en la calidad de la atención a los afiliados del IESS de la Provincia de El Oro.	VI Implementación de un Centro de atención al afiliado VEVI Normativas y directrices VD Optimización de los servicios de atención al afiliado VEVD Fidelidad de los afiliados	Regulaciones y procedimientos  Recursos Tecnológico, Recursos Humanos
<b>Sistematización</b>	<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Hipótesis Particular</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Identificar las posibles causas que influyen en la baja calidad en la atención a los usuarios?	Analizar los factores que inciden en la baja calidad de atención y generar propuesta que permita optimizar los diferentes servicios y prestaciones de los afiliados.	El establecimiento de un plan de mejoramiento disminuirá las continuas quejas de los afiliados, por cuanto el 58% de encuestados manifiestan no disponer de un manual de procedimientos que les permita atender eficientemente al afiliado. En nuestra institución no se ha regulado un plan de mejoramiento permanente en los diferentes procesos y subprocesos administrativos, por lo tanto no se puede medir ni brindar un servicio de calidad al usuario.	VI Valor agregado para el mejoramiento continuo en la atención al afiliado. VEVI Plan de mejoramiento eficiente que permitirá una atención oportuna a los afiliados VD Cobertura de las necesidades del plan de mejoramiento para la atención a los afiliados de la jurisdicción. VEVD Plan de mejoramiento apropiado para satisfacer las necesidades en la atención al afiliado VI Valor agregado en la comunicación con el afiliado VEVI Comunicación eficiente que permitirá una atención oportuna a los afiliados VD Cobertura de las necesidades de comunicación entre los afiliados de la jurisdicción. VEVD Comunicación apropiada para satisfacer las necesidades en la atención al afiliado	% de eficiencia del plan de mejoramiento del año actual con respecto a la base de datos.  Número suficiente de políticas y normas para el establecimiento del plan de mejoramiento en la atención al afiliado.  % de eficiencia en la comunicación del año actual con respecto a la base de datos.  Número suficiente de políticas y normas de comunicación para la atención al afiliado.
Conocen los empleados cuáles son sus funciones y el tipo de servicio, atención e información que deben dar a los usuarios?	Desarrollar un manual de procedimientos a ser aplicado por los funcionarios encargados de orientar e informar a los usuarios.	Con una comunicación efectiva entre directivos y subalternos se garantizarán muy buenas relaciones laborales y el trabajo en equipo, para disminuir ese 47% de personal encuestado evitando que diferencias personales, resistencia al cambio y conflictos laborales afecten el ambiente organizacional e impida que los afiliados reciban atención de calidad.	VI Convenio con organismos de capacitación VEVI Convenio de capacitación, Convenio de certificación VD Tiempo de capacitación y especialización VEVD Costo histórico Valor de capacitación por persona	% de satisfacción en la atención al afiliado  % de eficiencia de la atención del presente año con respecto al anterior.
Han recibido la suficiente inducción, capacitación y actualización en sus funciones?	Establecer un cronograma de capacitación para los directivos y personal operativo de la institución.	Mediante la capacitación del personal que atiende en ventanilla se contribuirá a mejorar la atención de calidad y servicio al afiliado de las diferentes prestaciones que otorga el IESS, poniéndose mayor énfasis en ese 26% de personas que estiman no tener la adecuada capacitación para cumplir con sus tareas asignadas.		