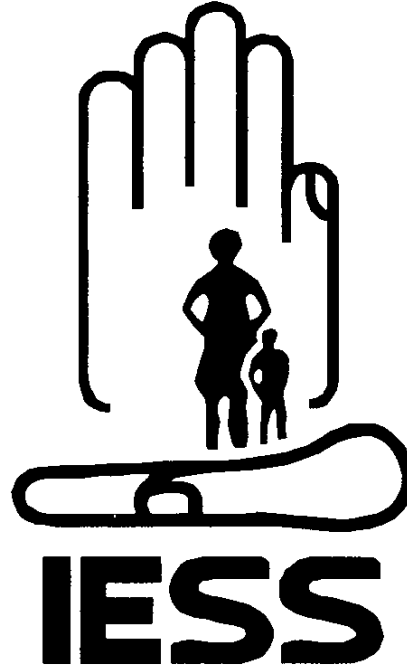




**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**



**PLAN ESTRATÉGICO 2014 - 2017**

**OCTUBRE, 2014**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. - Lo certifico

*Patricio Arias Lara*  
Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo

10 DIC 2014

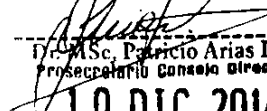


**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

**CONTENIDO**

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....                             | 3  |
| 2. MARCO LEGAL.....                              | 3  |
| 3. MARCO METODOLÓGICO .....                      | 4  |
| 4. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....           | 7  |
| 4.1 Diagnóstico Institucional.....               | 7  |
| 4.1.1 Reseña Histórica.....                      | 7  |
| 4.1.2 Estructura Organizacional.....             | 7  |
| 4.1.3 Procesos Institucionales .....             | 10 |
| 4.1.4 Análisis FODA.....                         | 11 |
| 4.1.5 Productos y Servicios .....                | 13 |
| 4.2 Direccionamiento Institucional.....          | 14 |
| 4.3 Formulación Estratégica Institucional.....   | 15 |
| 4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales ..... | 19 |
| 4.5 Indicadores y Metas .....                    | 25 |

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. Lo certifico

  
Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo  
10 DIC 2014





# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### 1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS es de carácter prioritario, considerando que es una herramienta con enfoque sistemático para identificar y analizar los factores internos y externos que permitirá apoyar la toma de decisiones entorno a la razón institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y a las demandas que imponen los afiliados, jubilados y beneficiarios a quienes se debe el IESS y así lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los servicios y prestaciones que provee.

Además, la planificación estratégica contribuirá a cumplir a cabalidad con lo dispuesto en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; y, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), esta permitirá contar con elementos fundamentales para la toma de decisiones de las autoridades, y además crear un sentido de pertenencia a la institución.

### 2. MARCO LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador en el Título VII del Régimen del Buen Vivir, Capítulo Primero, Sección Cuarta, en sus Artículos 367 al 374 establece los lineamientos referentes a la Seguridad Social, atribuciones y responsabilidades que el IESS debe dar cumplimiento.

La Ley de Seguridad Social del 30 de noviembre de 2001, establece en su Art. 16 que el Instituto de Seguridad Social – IESS es una entidad pública descentralizada, por otro lado su Art. 17 establece que el IESS tiene la misión de proteger a la población afiliada contra contingencias, finalmente en su Art. 18 define que la institución estará sujeta a las normas del derecho público y su funcionamiento se dará por los principios de autonomía.

La Constitución de la República del Ecuador posiciona la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir; y, a las políticas públicas, como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (Artículos 280 y 293).

El Código de Planificación y Finanzas Públicas tiene por objeto esencial organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público. (Artículos 5, 71, 72 y 73).

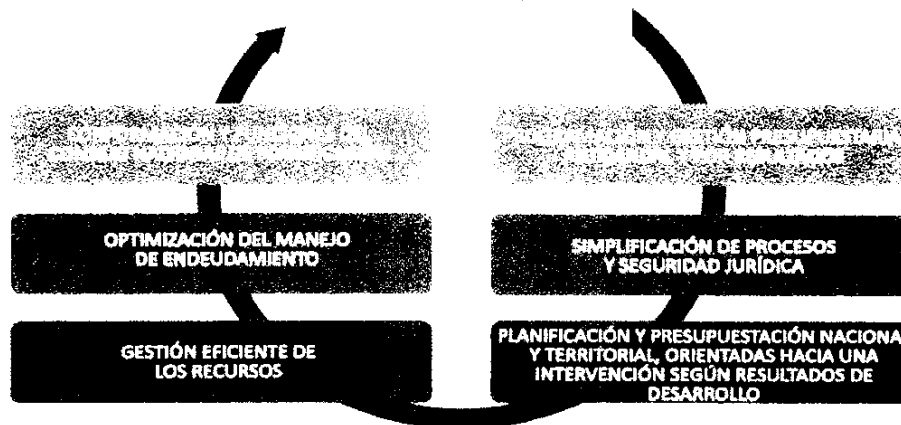
En el siguiente gráfico se muestra la Visión Conceptual definida por el Código de Planificación y Finanzas Públicas, misma que busca cumplir un ciclo permanente que inicia con la vinculación de la planificación con las finanzas públicas.



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

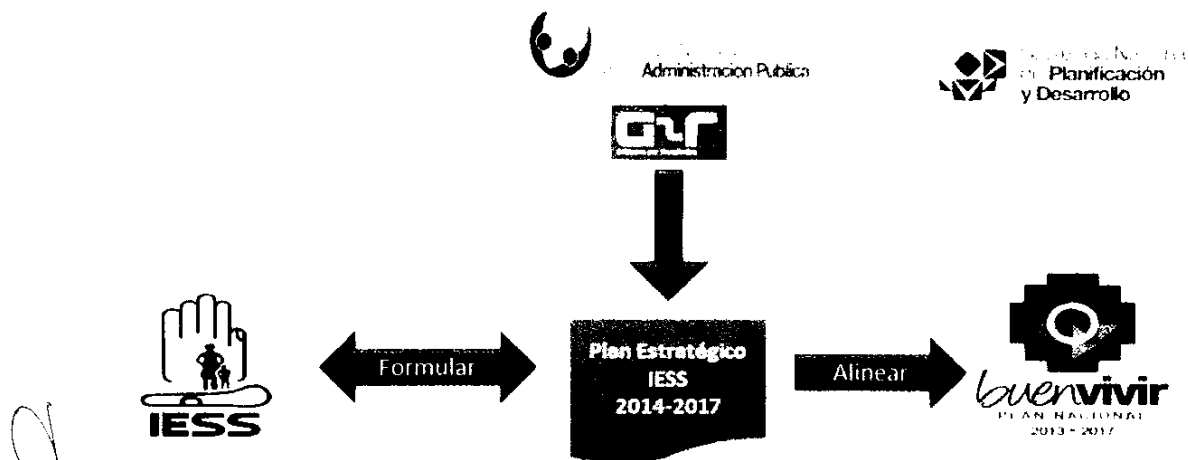
### VISIÓN CONCEPTUAL CÓDIGO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

### 3. MARCO METODOLÓGICO

La planificación proporciona un camino estructurado, proyectado estratégicamente y con prospectiva para asegurar la gestión eficaz y productiva de la organización, en tal virtud, se consideró la implementación de la metodología Gobierno Por Resultados que se alinea a las directrices emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), enmarcada en buenas prácticas probadas para la gestión.



*[Handwritten initials]*

10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. - Lo certifico

Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Presidente Consejo Directivo

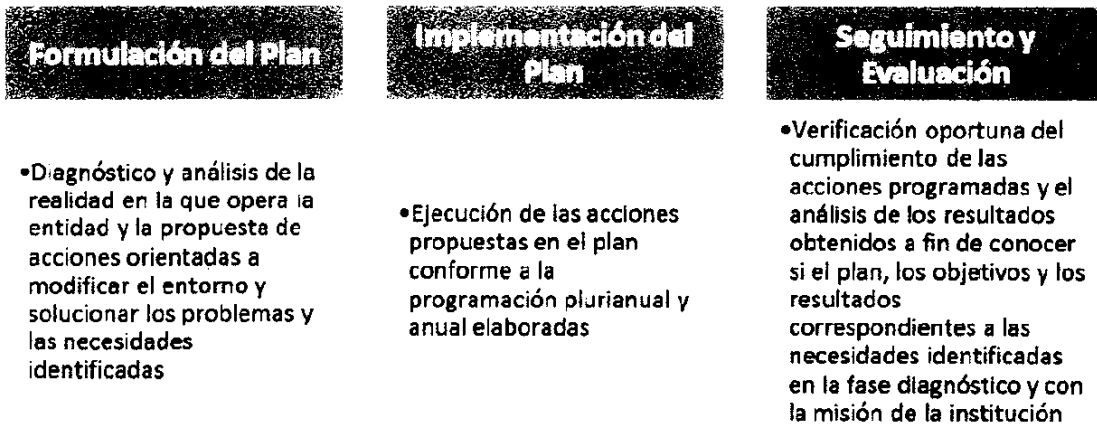


## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Al contemplar la metodología Gobierno por Resultados (GPR), agrupa varias metodologías y herramientas que permiten planear, monitorear y gestionar objetivos, indicadores, procesos y proyectos que son parte de la Institución.

Si bien es cierto, esta metodología permite diseñar la estrategia institucional mediante el despliegue de acciones de planificación desde el nivel directivo hasta los mandos ejecutivos, es primordial considerar el marco legal antes descrito, así como la metodología establecida por la SENPLADES a fin de dar consistencia a la Planificación Institucional, misma que deberá cumplir con las etapas que se indican a continuación:



Fuente: Guía Metodológica de planificación Institucional - SENPLADES

También es importante considerar la alineación de los instrumentos de la Planificación, conforme se muestra en el siguiente gráfico:

2

5

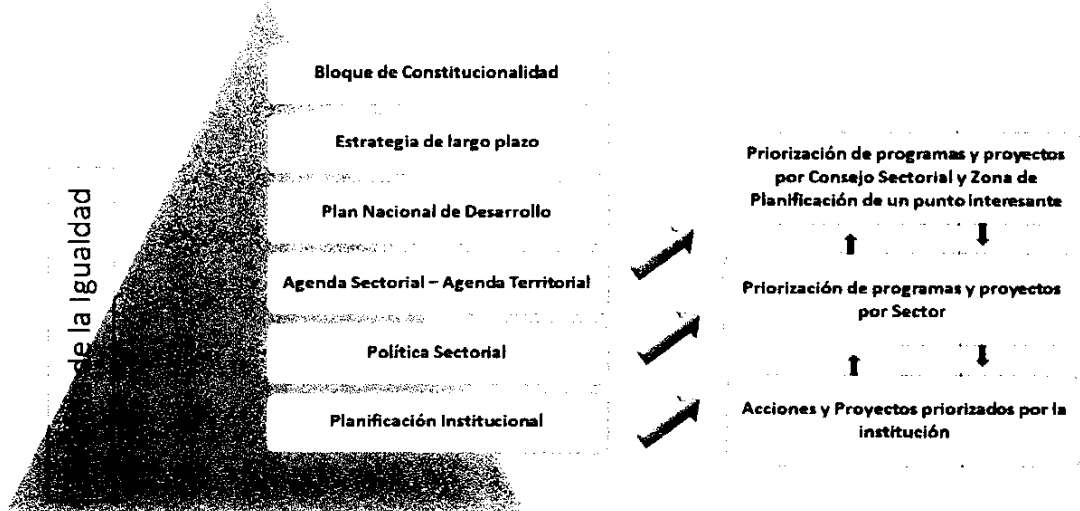
10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. Lo certifico

*[Firma]*  
Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo

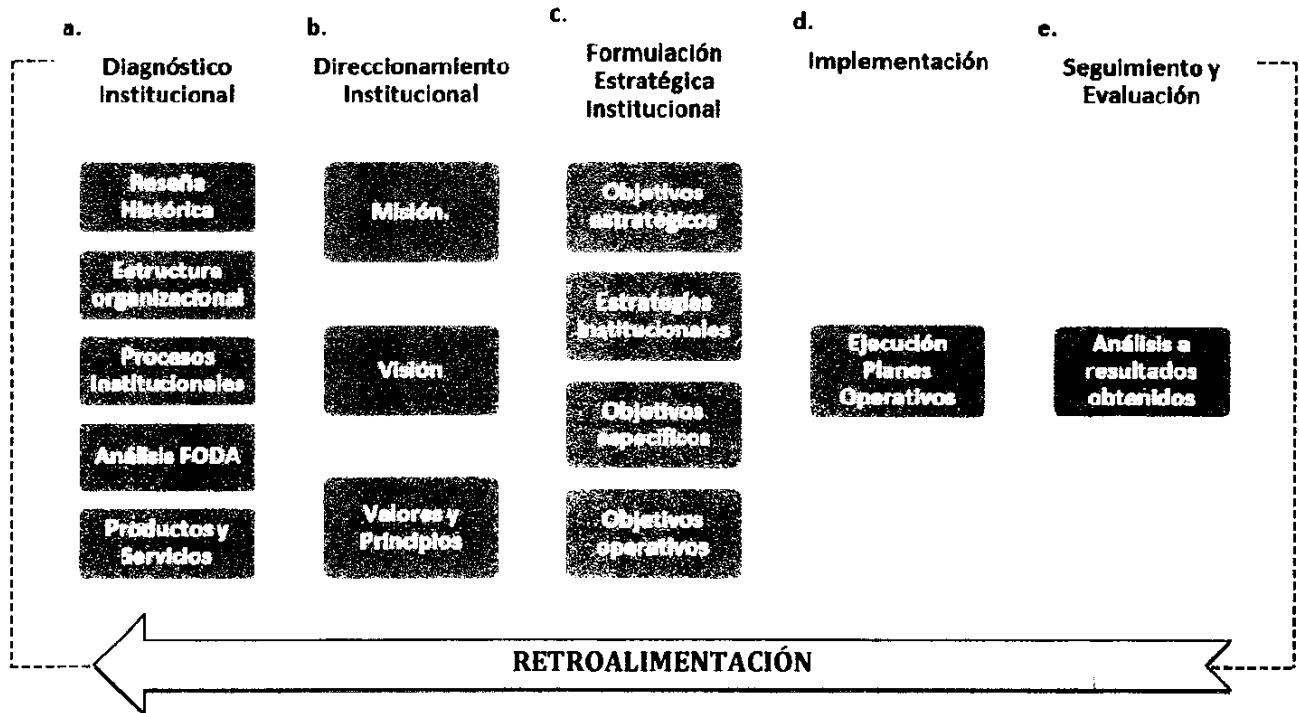


**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**



Fuente: Guía Metodológica de planificación Institucional - SENPLADES

La formulación de la Planificación Estratégica del IESS implica que en cada una de sus fases se definan los siguientes elementos:



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

**10 DIC 2014**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original.- Lo certifico

Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Preservatorio Consejo Directivo



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

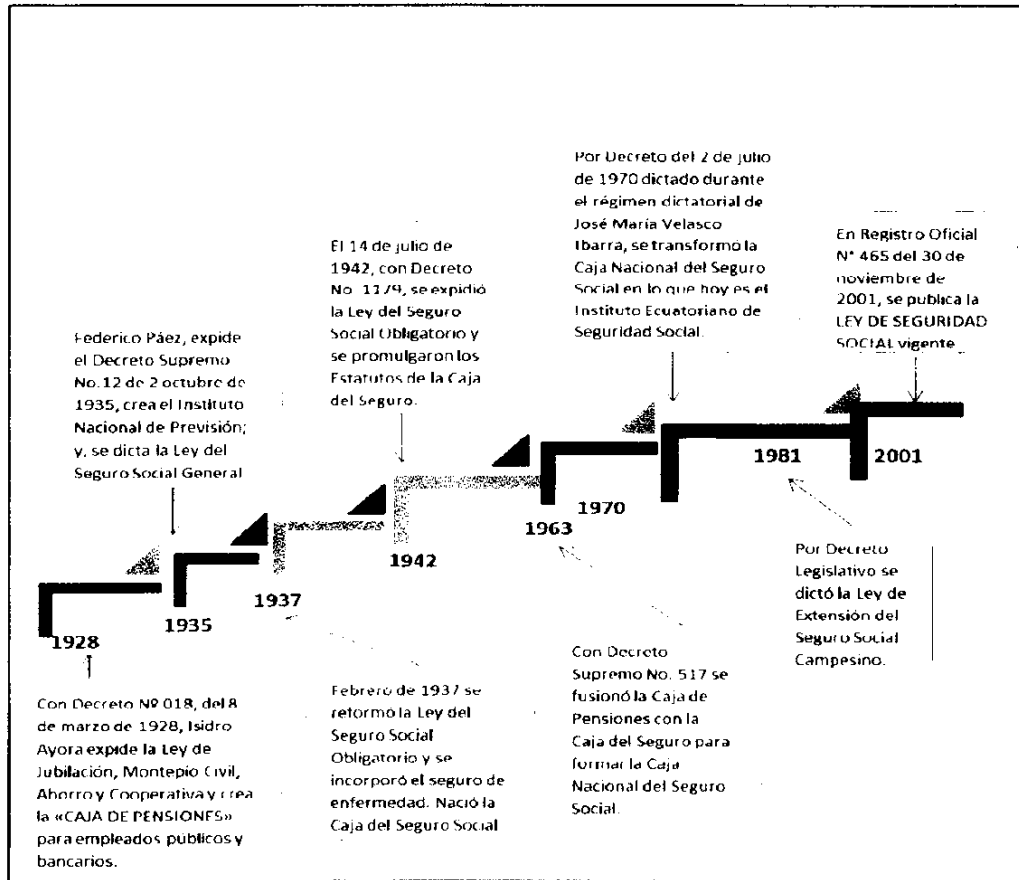
El desarrollo de la Planificación Estratégica implica el involucramiento de toda la institución, aspecto que puede lograrse a través de técnicas participativas como sesiones ejecutivas o talleres con autoridades del Nivel Jerárquico, lo que permitirá una recopilación efectiva de la información requerida para cada fase de la Planificación.

### 4. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

#### 4.1 Diagnóstico Institucional

##### 4.1.1 Reseña Histórica

Aunque pueda parecer paradójico, esta institución tan importante y necesaria para los ecuatorianos, fue creada, reformada y establecida definitivamente por tres gobiernos, en el siguiente gráfico se observan los cambios que ha sufrido nuestra institución en el transcurso del tiempo:



##### 4.1.2 Estructura Organizacional

*[Handwritten marks]*

10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. Lo certifico

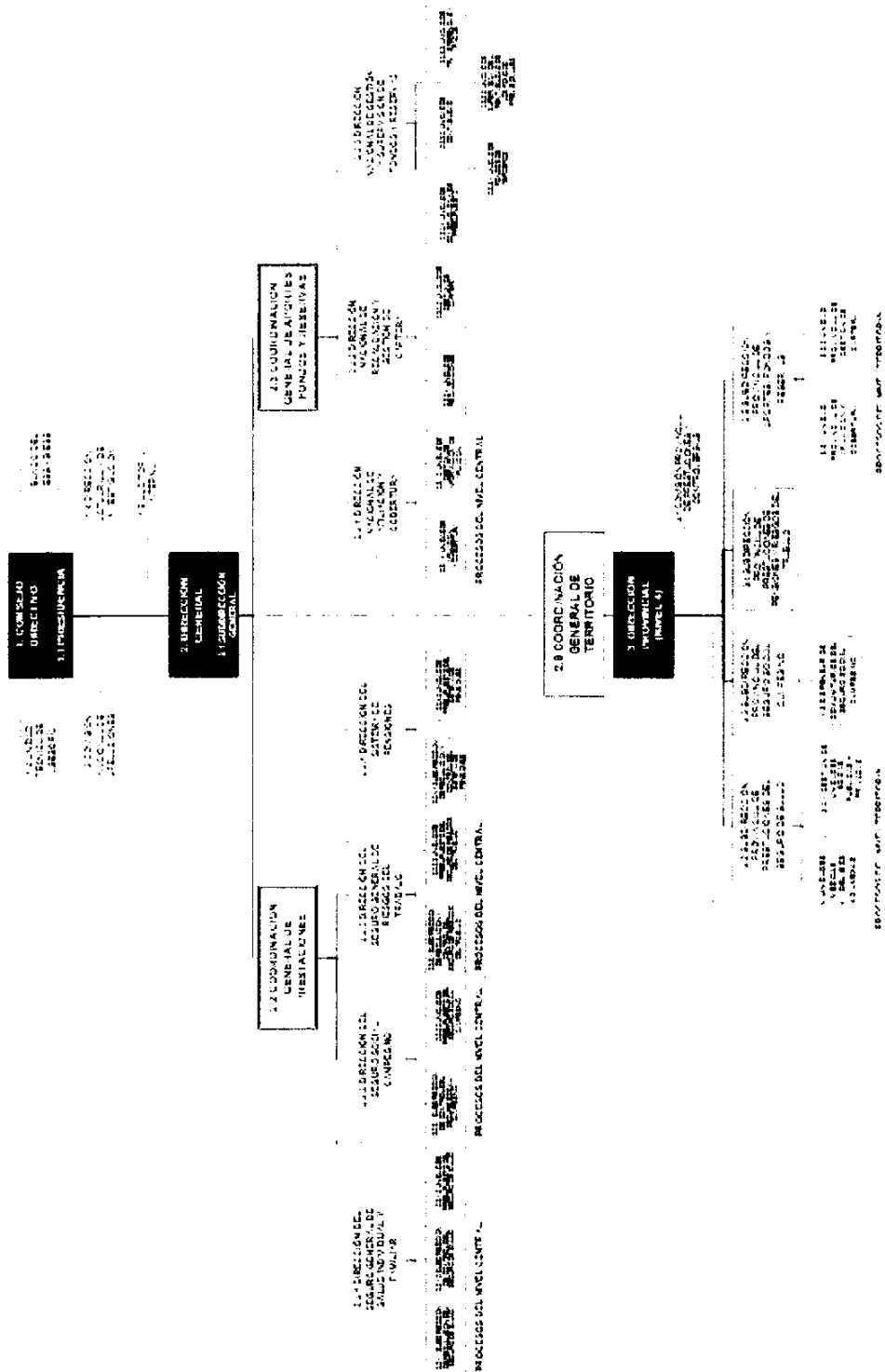
*[Signature]*  
D. MSc. Patricio Arias Lara  
Representante Consejo Directivo





**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

**Estructura Orgánica de los Procesos Operativos**



9

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
 Es fiel copia del original. Lo certifico

*[Signature]*  
 Dr. Sc. Patricio Arias Lara  
 Presidente Consejo Directivo

10 DIC 2014

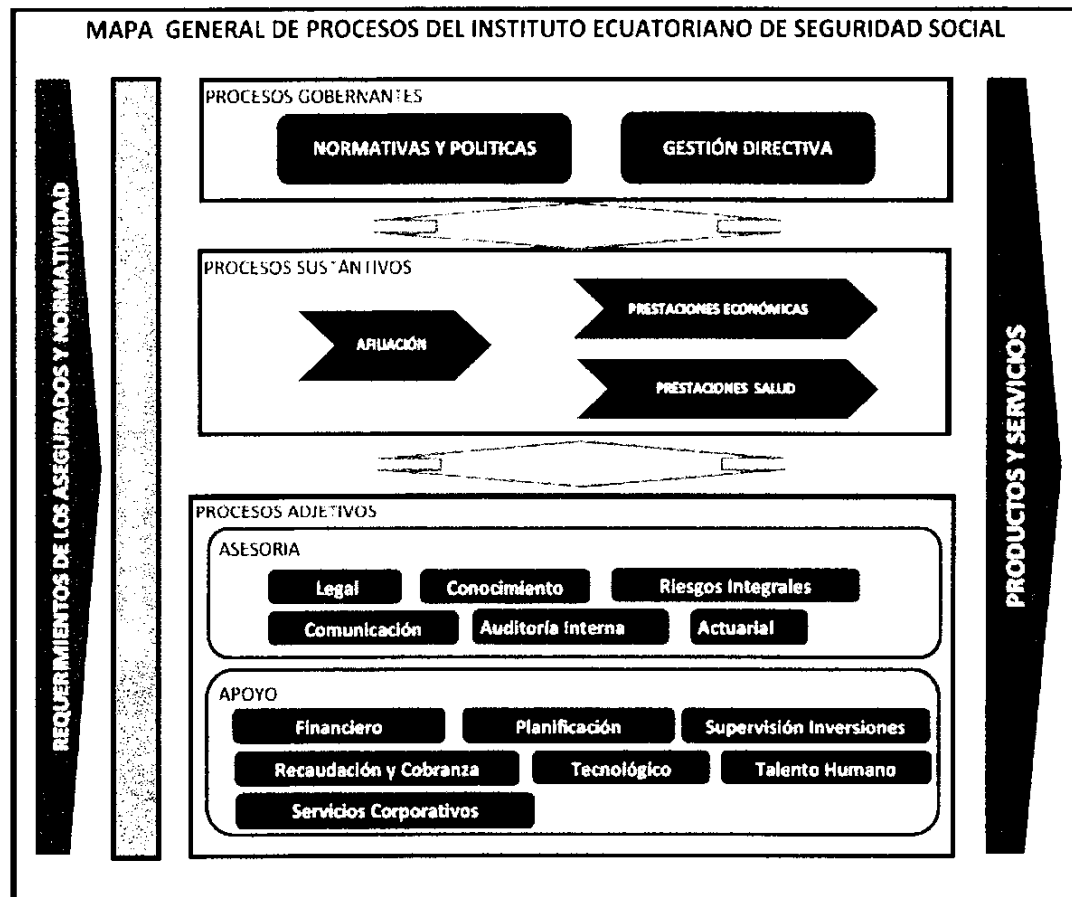


# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### 4.1.3 Procesos Institucionales

Como complemento a la Estructura Orgánica del IESS, es importante considerar los procesos institucionales: gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y apoyo conforme al siguiente cuadro:



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

*[Handwritten marks]*

10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. Lo certifico  
*[Signature]*  
Sr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### 4.1.4 Análisis FODA

Para determinar la Situación Actual, se utilizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso, plantear propuestas y solucionar los problemas y/o las necesidades actuales a través de los objetivos y sus estrategias, mismo que se construyó de forma participativa en las sesiones ejecutivas con las máximas autoridades y técnicos de cada una de las dependencias; y del cual se realizó el análisis cualitativo correspondiente, obteniendo como producto lo siguiente:

#### DEBILIDADES

- La necesidad de la existencia del sistema de seguridad social y del IESS está enmarcada en la Constitución.
- Autonomía de Gobierno, normativa, administrativa, financiera, garantizada por la Constitución.
- Presencia del IESS a nivel nacional (urbano y rural) en diferentes formas.
- Ingresos permanentes por aportes. Independencia /separación patrimonial de los Fondos Administrados
- Solvencia económica del sistema a través de los diferentes fondos previsionales y de ahorro, se constituye en la base del ahorro nacional.
- Propiedad de una Institución Financiera especializada en la administración de fondos previsionales y administración de créditos a los afiliados
- Amplia Oferta de servicios de salud a través de unidades médicas propias y externas.
- Grupo de funcionarios profesionales competentes y comprometidos que constituyen el soporte institucional en diferentes niveles y especialidades

#### Nivel de Gobierno

- Débil ejercicio de la Autonomía.
- Inexistencia de prácticas de Buen Gobierno Corporativo
- Maraña jurídica interna: normativa confusa e incompleta para la gestión institucional. Falta de armonización con la Constitución y la Ley.

#### Finanzas y Sostenibilidad

- Gestión de los ingresos ineficiente (afiliación y recaudación). La institución no aprovecha la oportunidad de la obligatoriedad legal y legítima para afiliar.
- Ausencia de regulaciones afectaría a la sostenibilidad de los fondos previsionales en el mediano y largo plazo
- Necesidad de co - financiamiento por parte del Estado
- Ilíquidez en los seguros de salud y de pensiones, ocasionada por falta de regulaciones adecuadas.
- Deficiente gestión del control de la calidad del gasto administrativo en la DG y en cada uno de los Seguros, y control de los activos

#### Modelo de Gestión

- Modelo de Gestión inapropiado, ineficiente e improductivo conspira contra el objetivo de la universalización y contra la satisfacción del usuario.
- Proceso de planificación incompleto e ineficiente, desligado del proceso Presupuestario
- Inexistencia de un sistema de Gestión del Conocimiento
- Soporte tecnológico desactualizado, desarticulado, inapropiado, débil e ineficiente
- Sistema de información débil, insuficiente, desintegrado y de mala calidad
- Ausencia de enfoque hacia la calidad de los servicios y procesos.



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

- Ausencia de política para contrapartes institucionales que actúan ante procesos que lleva el Gobierno en diferentes ámbitos.

**Talento Humano**

- Ausencia de Política y gestión integral del Talento Humano
- Alto porcentaje de servidores con bajas competencias, desmotivados, resistentes al cambio, y que no aportan valor agregado.
- Altos índices de inestabilidad de servidores provocado por alto porcentaje de vinculaciones por contrato.

**Salud**

- Desfinanciamiento: prestaciones y contribuciones que no se cobran, y gastos que no se controlan.
- Modelo de Gestión del Sistema de Salud incompleto y desactualizado
- Matriz salud curativa. Modelo primario y preventivo de salud incompleto, insuficiente e ineficiente atenta contra la sostenibilidad del fondo de Salud
- Ineficiente gestión del sistema de salud (seguro de salud, Unidades Médicas urbanas y rurales, y red)
- Falta de separación de las funciones de Aseguramiento de la Prestación. Unidades Médicas ineficientes y no auto sostenibles; baja productividad y uso ineficiente de la infraestructura (urbana y rural) para prestaciones de salud.
- Ausencia de un sistema tecnológico de gestión de salud y hospitalaria integrados.
- Falta de respuesta a las demandas de la red pública de salud (riesgos, ECU911)

**Seguros**

- Debilidad de las Unidades Aseguradoras en sus sistemas de prevención

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas Leyes y normativas nacionales favorecerían la Universalidad (obligatoriedad legal de la cobertura)</li> <li>• Alianzas estratégicas con Instituciones nacionales e internacionales</li> </ul> <p><b>Reforma y modernización institucional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo Modelo de Gestión del IESS integrado a otras instituciones operadoras de la Seguridad Social.</li> <li>• Desarrollo de Tecnología de punta</li> <li>• Personal competente.</li> <li>• Integración a sistemas nacionales</li> </ul> | <p><b>Riesgo Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad de las autoridades delegadas por el Gobierno</li> <li>• Inestabilidad en el nivel jerárquico superior</li> </ul> <p><b>Riesgo Financiero y de Sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia del Presupuesto General del Estado.</li> <li>• Cambios en las variables socio demográficas (estructura poblacional) y económicas (mercado laboral, informalidad y desempleo)</li> <li>• Posibilidad de afectación a la sostenibilidad de los fondos previsionales en el mediano y largo</li> </ul> |

*Handwritten signature and initials*



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

(Red Pública de Salud, Riesgos y EQ911) y potencial liderazgo operativo de la Red Pública.

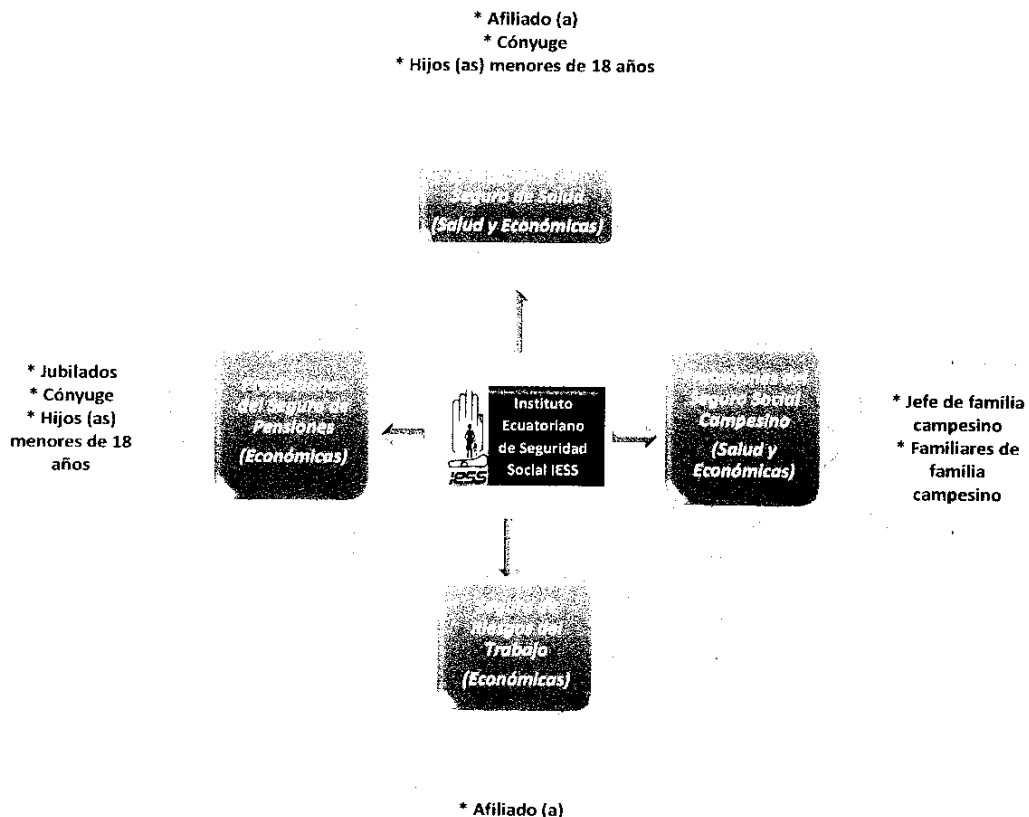
- Desconcentración administrativa y de servicios a escala territorial para favorecer el acercamiento a los usuarios, alineado a los procesos nacionales.
- Contar con un potente sistema de información social y económica del país

plazo, por falta de regulaciones en el presente.

- Incumplimiento de pago de las obligaciones (Estado, SOAT, Aseguradoras Privadas)
- Ausencia de cultura previsional en la población
- Inconsistencias en el manejo del BIESS
- Integración a la Red Pública de Salud afectaría financieramente y congestiona las unidades médicas del IESS.

### 4.1.5 Productos y Servicios

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social brinda a la ciudadanía los productos y servicios que se muestran a continuación:



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

#### 4.2 Direccionamiento Institucional

Como insumos para la formulación de los elementos orientadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se consideró la siguiente información:

- Ley de Seguridad Social Art. 17 – Misión Fundamental.
- Consultoría realizada por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador - FLACSO: "Planificación Estratégica Institucional" - Componente 2.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2017, Objetivos y Políticas a los que el IESS está alineado.

La formulación de la Misión del IESS, es un producto del análisis de sus atribuciones, así como, del propósito fundamental de su razón de ser.

La Visión fue formulada considerando los factores que el IESS desea alcanzar en el futuro, basado en la misión y los principios institucionales.

Como resultado del proceso de desarrollo en la institución se ha podido definir grandes desafíos, como son:

- ✓ ¿Cómo demostrar un Rostro Humano en la entrega de prestaciones?
- ✓ ¿Cómo buscar una sostenibilidad y sustentabilidad en la Seguridad Social?
- ✓ ¿Cómo encaminar la universalización de la Seguridad Social en el Ecuador?

Con este antecedente el IESS optó por cumplir sus retos constitucionales con los asegurados, en un lapso de 4 años; razón por la cual, la visión institucional plantea su cumplimiento hasta el 2017. Además, la visión recoge los grandes desafíos institucionales en términos de calidad, calidez, sostenibilidad y crecimiento universal.

En este contexto, a continuación se presentan los elementos orientadores establecidos para el IESS:

*P*

*REO*

14

10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. Lo certifico

*Patricio Arias Lara*  
Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo



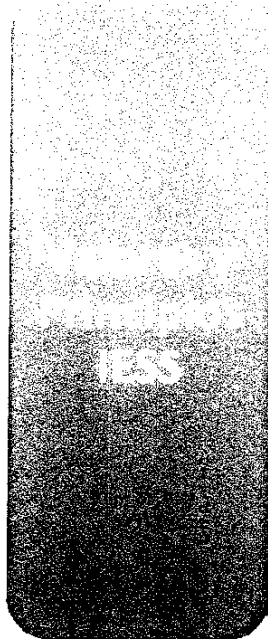
## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### VISIÓN 2017

• «Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al buen vivir»

• «Ser una institución referente en Latinoamérica, permanente, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores»

Con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador con respecto a la Seguridad Social y a lo establecido en la Ley de Seguridad Social, se dispone como valores y principios del IESS:



#### • NORMATIVA ECUATORIANA

- Inclusión
- Equidad social
- Obligatoriedad
- Suficiencia
- Integración
- Solidaridad
- Subsidiaridad
- Universalidad
- Eficiencia
- Transparencia
- Participación

#### • INSTITUCIONALES

- Eficiencia
- Respeto
- Calidez

### 4.3 Formulación Estratégica Institucional

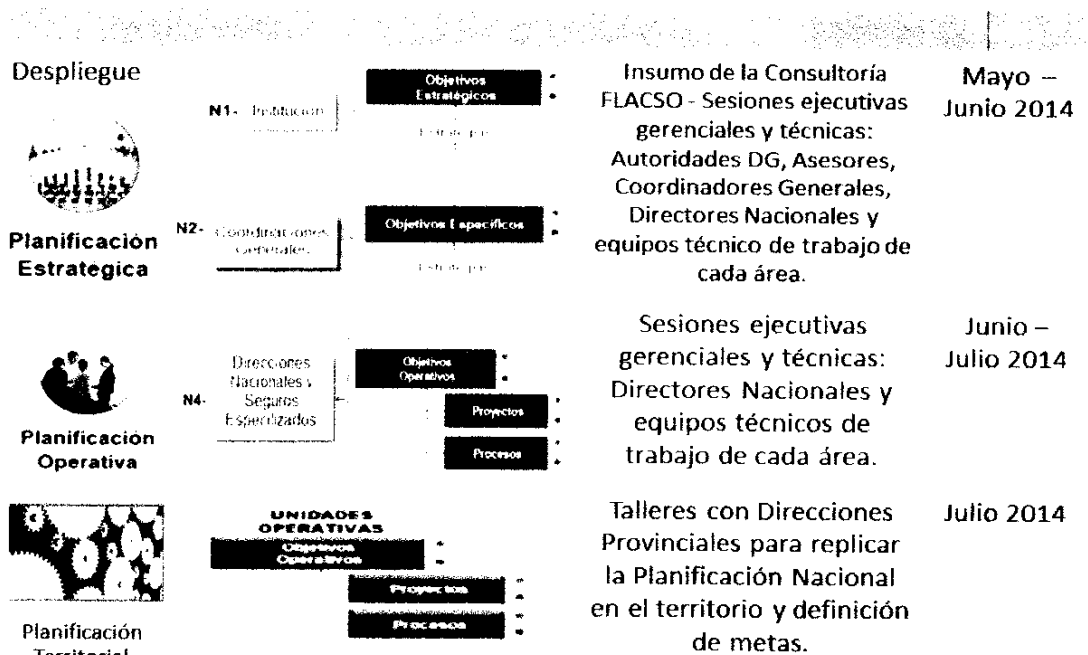
La participación activa de las autoridades del nivel jerárquico superior, en cada una de las sesiones ejecutivas gerenciales y técnicas, propició espacios de aprendizaje, permitiendo el análisis de la situación actual de la gestión del IESS, en base a los siguientes factores estructurales esenciales:



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

- a) Organización y Cultura,
- b) Personas y Conocimiento,
- c) Ejecución
- d) Información y Tecnología

Conforme se observa en el siguiente gráfico, el despliegue de la Planificación Institucional del IESS, en cada uno de sus niveles: Planificación Estratégica, Planificación Operativa y Planificación Territorial. Como se puede observar cada nivel de Planificación se ha constituido en un Hito Institucional, en el cual se ha previsto cumplir con la definición de Objetivos, Estrategias, Indicadores y Metas. Adicionalmente, resulta imperante la necesidad de revisar el portafolio de proyectos, así como, los procesos que requieren mejora, especialmente los vinculados a la gestión institucional. De este modo, el despliegue de la Planificación ha implicado un esfuerzo mancomunado en el transcurso de los meses de mayo, junio y julio del presente año.



**Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación**

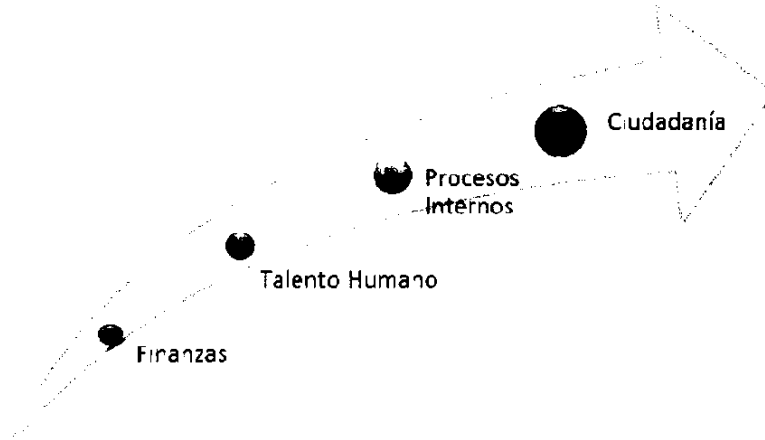
Adicionalmente, la fase de formulación del Plan Estratégico Institucional, utiliza las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral, es decir, considera el análisis de las siguientes perspectivas estratégicas:

**PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS IESS**

*[Handwritten signature]*



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

El mapa estratégico expresa las relaciones de causalidad de los objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas institucionales; los planteamientos expresados en las perspectivas deben ser consistentes entre sí de tal manera que los objetivos de la perspectiva de la *ciudadanía* se logren mediante los de la perspectiva de *procesos*, que a la vez, se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de *talento humano e innovación* y estos últimos mediante los de la perspectiva *financiera*. Esta relación será utilizada por el IESS, apuntando a lograr la satisfacción de la ciudadanía.

En este contexto, a continuación se detallan los Objetivos Estratégicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

### MAPA ESTRATÉGICO

### INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

4

17

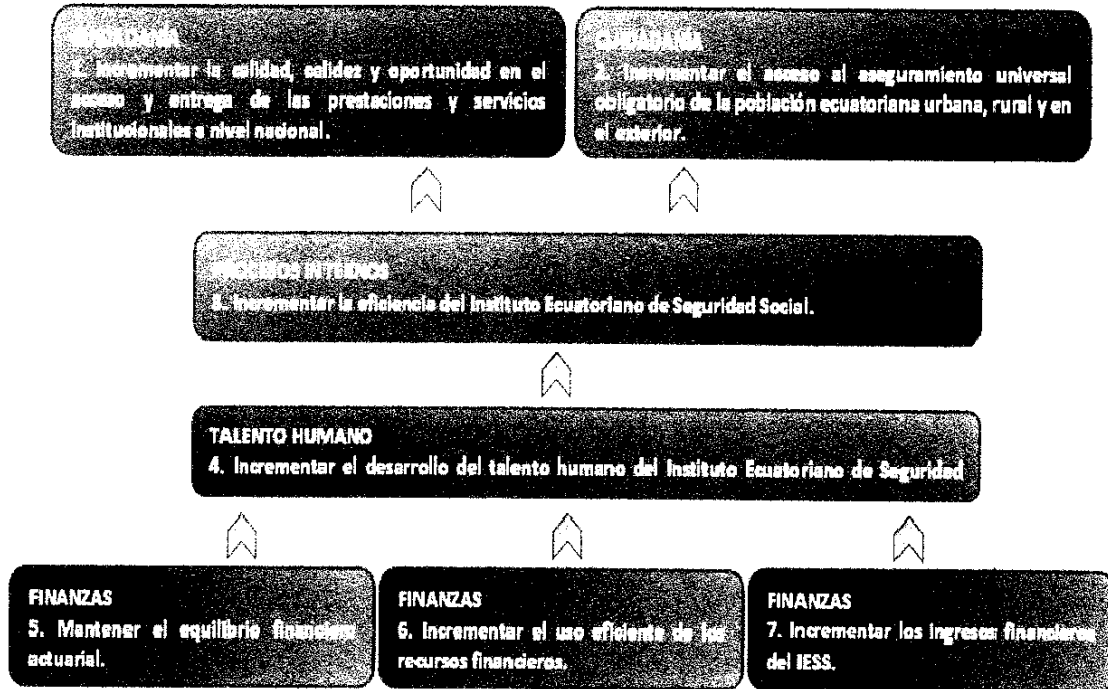
10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. - Lo certifico

MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

La Constitución del Ecuador vigente establece una concepción sobre la planificación nacional, al instaurar una nueva relación entre política pública, garantía de derechos y los objetivos nacionales, a través del Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional del Buen Vivir.

El IESS al igual que otras instituciones del Estado debe regirse estrictamente a los objetivos y políticas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, así como, a las Políticas Intersectoriales y Sectoriales, en este caso a las propuestas por el Sector del Desarrollo Social, alineación que se presenta a continuación:

**ALINEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**  
**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

9/

18

10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. - Lo certifico

Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### Objetivo de PNBV

**Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.**

**9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.**

**9.7 Aumentar la PEA afiliada a la Seguridad Social contributiva al 60%, y al nivel rural al 50%.**

**Aumentar la PEA afiliada a la Seguridad Social contributiva y a nivel rural.**

### Objetivo Estratégico Institucional

**1. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel institucional**

**2. Incrementar acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural y en el exterior**

#### 4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

Para la formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales del IESS, mismos que darán el direccionamiento institucional para el período 2014 – 2017, se consideraron como principales insumos la misión, visión, valores y principios institucionales, y cada una de las perspectivas estratégicas establecidas. A continuación se describe cada Objetivo Estratégico, Estrategias y sus respectivos indicadores:

##### **1. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional.**

Al aplicar un modelo de gestión óptimo y eficiente, bajo los principios de calidad y calidez, que permitan dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución y la normativa legal vigente, para proteger a la población asegurada, se logra cumplir con la principal finalidad de la administración pública que es constituir un servicio a la comunidad, en este caso, el segmento al cual se asiste está conformado por los afiliados al IESS que con su aporte económico mensual y de los empleadores, exigen obtener un seguro que salvaguarde su bienestar y el de su familia.

Para contribuir con este trabajo de mejora continua de la calidad de los servicios del IESS, se definen las siguientes estrategias:

200



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- Implementar un sistema de gestión prestacional articulado en todos sus niveles.
- Desarrollar productos prestacionales para los diferentes segmentos poblacionales
- Mejorar la calidad de los servicios
- Promover el acceso del afiliado a su información personal
- Implementar sistemas de medición de la calidad calidez y oportunidad por parte del usuario
- Difundir las prestaciones y los servicios institucionales y accesos por parte del usuario

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

### INDICADOR

1.1 Nivel de satisfacción del usuario en la entrega de prestaciones y servicios.

### 2. Incrementar el acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural y en el exterior.

En cumplimiento a lo establecido en la Constitución, el IESS tiene como responsabilidad la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados, por tal razón este objetivo está enfocado para que los ecuatorianos sean afiliados y formen parte del sistema de seguridad social independientemente de su condición laboral y ubicación geográfica.

A fin de aportar al cumplimiento de este objetivo se establecen las siguientes estrategias:

### ESTRATEGIAS

- a. Promover la afiliación de la población económicamente activa y la población susceptible de protección en el país y en el exterior
- b. Mejorar los niveles de afiliación

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

### INDICADOR

- 2.1 Número de afiliados con respecto a la PEA.
- 2.2 Porcentaje de afiliados en el exterior

10 DIC 2014

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original.- Lo certifico

Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo



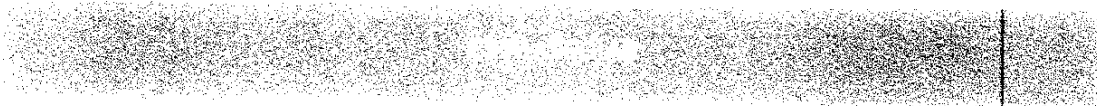
## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

#### 3. Incrementar la eficiencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El fortalecimiento institucional apunta a la mejora del diseño estructural y a la optimización de los procesos ineficientes de cada una de las unidades del IESS, esto con la finalidad de mejorar la gestión en cuanto a los servicios que la institución brinda a la ciudadanía. Además comprende el establecimiento de proyectos destinados a modernizar y optimizar la capacidad institucional, esta modernización abarca entre otras cosas, el diseño de procesos; definición de estructuras de gestión y normas de gestión; sistemas permanentes de capacitación para distintos sectores; la gestión ambiental institucional; mejoramiento en la prestación y operación de servicios, estrategias de comunicación; desarrollo de sistemas informáticos; etc.

Para cumplir con este objetivo se definen las siguientes estrategias:



- a. Optimizar y automatizar los procesos institucionales, priorizando la historia laboral y prestacional
- b. Mejorar los niveles de gestión para la entrega de los servicios que brinda el IESS
- c. Mejorar y asegurar la disponibilidad, oportunidad y calidad de los servicios
- d. Fortalecer la infraestructura tecnológica institucional a la vanguardia, alineándolos con la evolución tecnológica, a fin de generar información de calidad.
- e. Implementar la administración integral de riesgos
- f. Implementar un sistema de gestión de calidad e innovación.
- g. Implementar el Sistema de Buen Gobierno Corporativo.



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- h. Implementar un sistema de gestión del conocimiento.
- i. Alcanzar las certificaciones de buenas prácticas especialmente en las unidades médicas
- j. Propender la aprobación del Plan de Innovación y Modernización
- k. Depuración y actualización permanente de la normativa interna

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

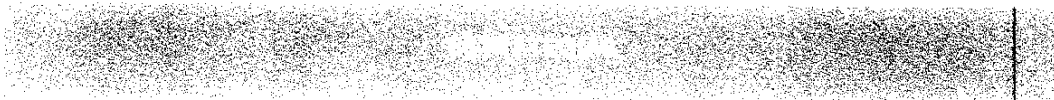
#### INDICADORES

- 3.1 Porcentaje de cumplimiento de las cartas de servicios.
- 3.2 Porcentaje de subprocesos comatosos mejorados.
- 3.3 Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo.
- 3.4 Porcentaje de desempeño institucional.

#### 4. Incrementar el desarrollo del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Parte del proceso de generar una eficiencia institucional, es capacitar a los servidores y funcionarios que forman parte del talento humano del IESS. También es fundamental fortalecer la Cultura organizacional que permita conservar y difundir adecuadamente el KNOW HOW que el talento humano adquiere durante el período de gestión en la institución. En este sentido, el desarrollo de competencias y habilidades debe desarrollarse de manera simultánea con su crecimiento como ser humano.

Este reto institucional requiere de la aplicación de las siguientes estrategias:



9

no

22

10 DIC 2014  
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original. Lo certifico  
Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- a. Implementar la política y subsistemas de recursos humanos, basados en el modelo de competencias gestión del cambio de la cultura organizacional.
- b. Implementar un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

#### INDICADORES

- 4.1 Porcentaje de personal con nombramiento.
- 4.2 Índice de rotación del nivel directivo.
- 4.3 Porcentaje de directivos vinculados por meritocracia
- 4.4 Porcentaje de servidores participando en procesos formativos (incentivo).
- 4.5 Nivel de cumplimiento de la normativa vigente en el ámbito de la gestión del talento humano.
- 4.6 Porcentaje de cumplimiento del sistema de evaluación

#### 5. Mantener el equilibrio financiero actuarial

La sostenibilidad y el fortalecimiento financiero de cada uno de los fondos, es un punto primordial, ya que de esto depende cumplir con las obligaciones del pago de pensiones a los jubilados hasta su fallecimiento y en lo posterior a la viuda y sus hijos menores de edad, dar atención de salud, préstamos y demás servicios adicionales.

Con la finalidad de cumplir con esta obligación que tiene la institución se definen las siguientes estrategias:

9



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- a. Implementar políticas de sostenibilidad actuarial por cada fondo, a través de la incorporación progresiva de nuevo afiliados, la administración correcta del fondo y la regulación de las prestaciones.
- b. Desarrollar e implementar el modelo de gestión de cada Seguro Especializado.
- c. Controlar el rendimiento de los fondos administrados que cubran al menos la tasa actuarial revalorizada en relación a la inflación

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

#### INDICADORES

- 5.1 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el sistema de Pensiones
- 5.2 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el Seguro General de Riesgos del Trabajo
- 5.3 Porcentaje de variación de la probabilidad equilibrio actuarial en el Seguro de Social Campesino
- 5.4 Porcentaje de variación de la probabilidad equilibrio actuarial en el Seguro General de Salud Individual y Familiar

#### 6. Incrementar los ingresos financieros del IESS.

Con la finalidad de aumentar los ingresos, es básico y fundamental generar un fortalecimiento y optimización de los procesos de recaudación, así como el diseño o mejora de los servicios ofertados por la institución; además, considerar un análisis de las inversiones realizadas y la reducción de los gastos administrativos.

Para este fin, se define la siguiente estrategia:

- a. Mejorar la gestión de recaudación de los ingresos.
- b. Promover políticas para: mitigar la evasión y elusión
- c. Promover la sostenibilidad de la tasa de rendimiento
- d. Realizar seguimiento permanente a las inversiones realizadas por el BIESS
- e. Incorporar progresivamente a nuevos grupos de afiliados.
- f. Simplificación de trámites y procesos para agilizar la recaudación
- g. Promover el intercambio de información con otras entidades del Estado a fin de generar políticas institucionales para la cobertura.
- h. Generar incentivos para promover el pago oportuno.



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

#### INDICADORES

- 6.1 Porcentaje de recaudación de ingresos por aportes.
- 6.2 Tasa de rendimiento de las inversiones.
- 6.3 Porcentaje de recuperación de cartera.
- 6.4 Porcentaje de contribuciones del Estado recibidas.

#### 7. Incrementar el uso eficiente de los recursos financieros y fondos prestacionales.

Para el IESS es importante medir la eficiencia de la gestión en función del presupuesto asignado a la administración y a los seguros, considerando "la capacidad de gasto", pues cada unidad tiene funciones que cumplir y para ello se le asigna el presupuesto correspondiente, al generar un uso eficiente de presupuesto nos enfocamos a la gestión real y que genera valor agregado a la institución.

Para este fin, se define la siguiente estrategia:

- a. Optimizar la gestión y calidad del gasto

Los indicadores que permitirán la medición de este objetivo son los siguientes:

#### INDICADORES

- 6.1 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto Corriente.
- 6.2 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto de Inversión.
- 6.3 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto de Capital.

#### 4.5 Indicadores y Metas

Los indicadores y metas desempeñan un papel preponderante en el marco del seguimiento al comportamiento de los objetivos planteados. Así como la evolución de las metas mostrará la



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

necesidad de tomar decisiones oportunas por parte de las autoridades para el efectivo cumplimiento de los objetivos. A continuación se muestra la Tabla de indicadores y metas a nivel estratégico:

| PERSPECTIVA       | OBJETIVO ESTRATÉGICO  | INDICADOR  | META 2014 -2017 | RESPONSABLE  |
|-------------------|---|--|-----------------|--|
| <b>CIUDADANÍA</b> | 1. Incrementar la calidad y cantidad de servicios y atención de prestaciones incluidas en el plan nacional. | 1.1 Nivel de satisfacción del usuario en la entrega de prestaciones y servicios.                         | N/D             | Unidad de Servicios de Atención a Afiliados, Beneficiarios y Empleadores (USAABE). Coordinación General de Prestaciones Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
|                   | 2. Incrementar el acceso al seguro obligatorio de afiliados ecuatorianos urbanos y rurales en el exterior.  | 2.1 Número de afiliados con respecto a la PEA.<br>2.2 Número de afiliados con respecto a la PEA laboral. | 70%             | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas   |

| PERSPECTIVA              | OBJETIVO ESTRATÉGICO  | INDICADOR   | META 2014 -2017 | RESPONSABLE  |
|--------------------------|---|---|-----------------|--|
| <b>PROCESOS INTERNOS</b> | 3. Incrementar la eficiencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. | 3.1 Porcentaje de cartas de servicios aprobadas.    | N/D             | Unidad de Servicios de Atención a Afiliados, Beneficiarios y Empleadores (USAABE). |
|                          |   | 3.2 Porcentaje de subprocesos comatosos mejorados.  | 100%            | Coordinación General de Gestión Estratégica.                                       |
|                          |   | 3.3 Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo. | 20%             | Coordinación General de Gestión Estratégica.                                       |
|                          |   | 3.4 Porcentaje de desempeño institucional.          | N/D             | Unidad de Servicios de Atención a Afiliados, Beneficiarios y Empleadores (USAABE). |

| PERSPECTIVA           | OBJETIVO ESTRATÉGICO                            | INDICADOR                                    | META 2014 -2017 | RESPONSABLE                                    |
|-----------------------|---|--|-----------------|--|
| <b>TALENTO HUMANO</b> | 4. Incrementar el desarrollo del talento humano | 4.1 Porcentaje de personal con nombramiento. | 100%            | Coordinación General de Servicios Corporativos |

*f*

*mo*

**10 DIC 2014**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
 Es fiel copia del original. - Lo certifico

*[Firma]*  
 Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
 Prosecretario Consejo Directivo



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

|             |   | 4.2 Índice de rotación del nivel directivo.  | 98%             | Coordinación General de Servicios Corporativos |
|-------------|---|--|-----------------|--|
|             |   | 4.3 Porcentaje de directivos vinculados por meritocracia   | N/D             | Coordinación General de Servicios Corporativos |
|             |   | 4.4 Porcentaje de personal de carrera con competencias capacitado (incentivo)                                  | N/D             | Coordinación General de Servicios Corporativos |
|             |   | 4.5 Porcentaje de funcionarios y servidores formados respecto a las necesidades de capacitación identificadas. | 80%             | Coordinación General de Servicios Corporativos |
|             |   | 4.6 Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con discapacidad y minorías                         | 100%            | Coordinación General de Servicios Corporativos |
| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                | INDICADOR  | META 2014 -2017 | RESPONSABLE                                    |
| FINANZAS    | 5. Mantener el equilibrio financiero de los fondos. | 5.1 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el sistema de Pensiones             | 50%             | Dirección Actuarial y de Investigación         |
|             |   | 5.2 Porcentaje de variación de la probabilidad del equilibrio actuarial en el Seguro de Riesgos del Trabajo    | 50%             | Dirección Actuarial y de Investigación         |
|             |   | 5.3 Porcentaje de variación de la probabilidad equilibrio actuarial en el Seguro de Social Campesino           | N/D             | Dirección Actuarial y de Investigación         |

*[Handwritten marks]*

**10 DIC 2014**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
 Es fiel copia del original.- Lo certifico

*[Signature]*  
 Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
 Consejero Consejo Directivo



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

|  |  |   |        |  |
|--|--|---|--------|--|
|  |  | 5.4 Porcentaje de variación de la probabilidad equilibrio actuarial en el Seguro General de Salud Individual y Familiar | N/D    | Dirección Actuarial y de Investigación             |
| 6. Incrementar el uso eficiente de los recursos financieros. |  | 6.1 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto Corriente.  | 94%    | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
|  |  | 6.2 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto de Inversión.   | 50%    | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
|  |  | 6.3 Porcentaje de ejecución presupuestaria de Gasto de Capital.   | 98%    | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
| 7. Incrementar los ingresos financieros del IESS.            |  | 7.1 Porcentaje de recaudación de ingresos por aportes   | 100%   | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
|  |  | 7.2 Tasa de rendimiento de las inversiones  | N/D    | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
|  |  | 7.3 Porcentaje de recuperación de cartera   | 55,07% | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |
|  |  | 7.4 Porcentaje de contribuciones del Estado recibidas   | 100%   | Coordinación General de Aportes, Fondos y Reservas |

El IESS desde hace varios años atrás no ha contado con un Plan Estratégico aprobado que permita a la institución coordinar y articular las acciones, esfuerzos y proyectos de cada una de las dependencias orgánicas; el presente Plan Estratégico Institucional PEI se convierte en un elemento que permitirá a la administración realizar conexiones entre unidades para cumplir con la misión y visión de la institución.

Por lo tanto, el reto institucional se transforma en alcanzar un rostro humano en la entrega de prestaciones y servicios de calidad y calidez, así como también, la universalización de la Seguridad Social, mediante un crecimiento planificado, ordenado y progresivo.

El Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017 es el resultado de esfuerzos participativos y democráticos de los niveles de gobierno, ejecutivos y operativos, con la expectativa de asumir el reto y la responsabilidad de mejorar la gestión institucional.

*Handwritten initials/signature*



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN**

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| <b>Elaborado por:</b> | Econ. Carolina Alejandra Sánchez Guerra<br>Directora Nacional de Planificación                     |  |
| <b>Revisado por:</b>  | Ing. Pavlov Cáceres Aucatoma<br>Coordinador General de Gestión Estratégica                         |  |
| <b>Validado por:</b>  | Eco. José Antonio Martínez Dobronsky<br>Director General Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social |  |
| <b>Aprobado por:</b>  | Eco. Víctor Hugo Villacrés Endara<br>Presidente del Consejo Directivo del IESS                     |  |
|                       | Ing. Felipe Pezo Zúñiga<br>Vocal del Consejo Directivo en Representación del Sector Empleador      |  |
|                       | Ing. Paulina Guerrero<br>Vocal del Consejo Directivo del IESS en Representación de los Asegurados  |  |

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Es fiel copia del original.- Lo certifico

Dr. MSc. Patricio Arias Lara  
Prosecretario Consejo Directivo

10 DIC 2014