

# Plan Estratégico

## Contenido

Introducción .....	3
1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	4
1.1. Base Legal .....	4
1.2. Estructura Orgánica y procesos del IESS .....	5
1.3. Marco Metodológico .....	9
1.3.1. Etapa I: Preparación .....	10
1.3.1.1. Determinación de Requerimientos y Alcance de Planificación .....	10
1.3.1.2. Plan de Logística .....	11
1.3.1.3. Inicio y Generación de Insumos .....	11
1.3.2. Etapa II: Desarrollo de Planificación Estratégica .....	18
1.3.2.1. Sesión Ejecutiva de Planificación .....	18
1.3.2.2. Sistematización del Plan Estratégico Institucional .....	18
1.3.2.3. Aprobación y Cierre de Plan .....	19
2. PLAN ESTRATÉGICO 2018-2028 .....	19
2.1. Definición de Factores Críticos de Éxito .....	19
2.2. Mapa de Relaciones Causa-Efecto (Factores Críticos de Éxito) .....	20
2.3. Planteamiento de los Componentes Estratégicos .....	21
2.4. Misión .....	21
2.5. Visión .....	22
2.7. Planificación del IESS con una visión a futuro .....	23
2.8. Objetivos Estratégicos .....	23
2.8.1. Objetivo Estratégico N°1 Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados .....	24
2.8.2. Objetivo Estratégico N°2 Incrementar la eficiencia en el uso de recursos financieros .....	25
2.8.3. Objetivo Estratégico N°3 Incrementar la efectividad de la afiliación a la seguridad social .....	26
2.8.4. Objetivo Estratégico N°4 Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios .....	27
2.8.5. Objetivo Estratégico N°5 Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos .....	27
2.8.6. Objetivo Estratégico N°6 Incrementar el desarrollo profesional de los servidores de la institución .....	28



2.8.7. Objetivo Estratégico N°7 Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional.....	29
2.9. Implementación del PEI .....	30
3. Índice de Figuras.....	31
4. Índice de Tablas.....	31
5. Glosario de términos.....	32
6. Bibliografía .....	34

## Introducción

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, requiere contar con un instrumento que planifique las actividades técnicas y administrativas en el corto, mediano y largo plazo, dentro del proceso de cambio y transformación, que está llevando a cabo a la institución. En el marco de lo que dispone la normativa legal vigente, se ha elaborado el Plan Estratégico para el período 2018-2028.

El documento está dentro de un marco de coordinación y participación del nivel directivo institucional, en el cual se ha planteado objetivos, a través de nuevos enfoques sobre transparencia, sostenibilidad, compromiso, desarrollo, modernización e innovación, que desde cualquier perspectiva, pretenden brindar servicios de calidad a los afiliados, con la finalidad de construir un nuevo modelo de gestión enfocado a la excelencia institucional.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ha reafirmado el compromiso, con su visión y misión, de contribuir con innovación y eficiencia con el fin de garantizar la protección de sus afiliados, asumiendo este gran desafío a partir de un largo posicionamiento que sustenta una propuesta de gestión planificada a mediano y largo plazo.

Esta propuesta se concreta en el desarrollo de una planificación estratégica adecuada a los desafíos que tiene la institución en el futuro, la misma que se incluye en el presente documento.

Su desarrollo se fundamenta en dos ejes: En primera instancia se hace referencia a la base normativa y metodológica para la construcción del Plan, y se incluye un análisis de la situación actual de la institución; en el segundo eje se muestra el desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2018-2028.

Finalmente se propone en el presente documento un planteamiento sobre el nuevo enfoque del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, basado en cuatro pilares fundamentales: desarrollo e innovación, procesos, ciudadanía y economía como ejes estratégicos para el desarrollo de los diferentes objetivos, estrategias, planes y proyectos institucionales.

Por ello, el objetivo de este Plan Estratégico se centra, fundamentalmente, en la construcción de una cultura de excelencia en el servicio, apalancados en la transparencia en la gestión, modernización institucional y sostenibilidad, que permita garantizar la protección a nuestros afiliados y beneficiarios.

## 1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al ser una “... entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República”<sup>1</sup>, debe ajustarse a todas las etapas del ciclo de planificación, basándose en la Constitución, códigos, leyes y reglamentos.

### 1.1. Base Legal

La Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 225 numeral 3, establece que el sector público comprende: Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

El Art. 280 determina que: El Plan Nacional de Desarrollo<sup>2</sup> es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos;... Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

En el Art. 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas dispone su observancia a “... todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225<sup>3</sup>,... de la Constitución de la República. ... 4. La coordinación de los procesos de planificación con las demás funciones del Estado, la seguridad social,..., con el objeto de propiciar su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, según corresponda.”

El Art. 16 de la Ley de Seguridad Social, reconoce al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como una entidad pública descentralizada. Cuya misión fundamental establecida en el Art. 17 es la de proteger a la población urbana y rural, contra las contingencias. Y de acuerdo al Art. 18 del mismo cuerpo legal, el IESS estará sujeto a las normas del derecho público, y regirá su organización y funcionamiento por los principios de autonomía.

La autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria del IESS la ejercerá a través del Consejo Directivo, mediante la aprobación de normas técnicas y la expedición de reglamentos y resoluciones que serán de aplicación obligatoria en todos los órganos y dependencias del Instituto<sup>4</sup>.

Art. 26.- de la Ley de Seguridad Social, “COMPETENCIA.- El Consejo Directivo es el órgano máximo de gobierno del IESS, responsable de las políticas para la aplicación del Seguro General Obligatorio. Tiene por misión la expedición de las normativas de organización y funcionamiento

<sup>1</sup> Congreso Nacional. (2014). *Ley de Seguridad Social*. Quito: Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001. Art. 16.- NATURALEZA JURÍDICA.

<sup>2</sup> Denominado Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida

<sup>3</sup> Asamblea Constituyente. (2011). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Art. 225.- El sector público comprende: ... 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

<sup>4</sup> Ver los Art 16 al 18 de la Ley de Seguridad Social. Publicada en el Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001.

de los seguros generales administrados por el IESS, el planeamiento estratégico del ahorro previsional, la regulación y supervisión de las direcciones de los seguros generales y especiales aplicados por el IESS, y la fiscalización de los actos de la administración del IESS”.

El Consejo Directivo mediante Resolución N° C.D. 474, en su Artículo 4 dispone que: El marco metodológico y la herramienta de gestión a utilizar por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la implementación de la Planificación y la administración de programas, proyectos, procesos y servicios es “Gobierno por Resultados” – GPR, que en la institución se ejecutará como “IESS Por Resultados” – IESSPR. La implementación del IESS Por Resultados – IESSPR en todas las dependencias y unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, estará a cargo de la Dirección Nacional de Planificación.

De igual manera, el Consejo Directivo a través de la Resolución C.D. Nro. 535, emite el nuevo Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cual en su Artículo 10 numeral 1.2, literal b, otorga entre otras atribuciones de la Dirección General la de: Emitir lineamientos de formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional y presentar al Consejo Directivo para su aprobación.

## 1.2. Estructura Orgánica y procesos del IESS

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, administrará directamente las funciones que fueron otorgadas a través de Ley, bajo los “...órganos de gobierno y dirección superior del IESS, responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en el territorio nacional:

- a. El Consejo Directivo;
- b. La Dirección General; y,
- c. La Dirección Provincial.”<sup>5</sup>

El Consejo Directivo como el órgano máximo de gobierno del IESS, es responsable de las políticas para la aplicación del Seguro General Obligatorio, está integrado en forma tripartita y paritaria con un representante de los asegurados, uno de los empleadores y uno de la Función Ejecutiva, quien lo presidirá.

La Dirección General es el órgano responsable de la organización, dirección y supervisión de la ejecución de los programas de protección previsional; la administración de los fondos propios del IESS y de los recursos del Seguro General Obligatorio; de la recaudación; de la gestión ejecutiva del Instituto, y de la entrega de información oportuna y veraz al Consejo Directivo.

La Dirección Provincial es responsable de aplicar las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados, la calificación del

---

<sup>5</sup> Congreso Nacional. (2014). *Ley de Seguridad Social*. Quito: Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001. Art.- 20. Órganos de Gobierno y Dirección.

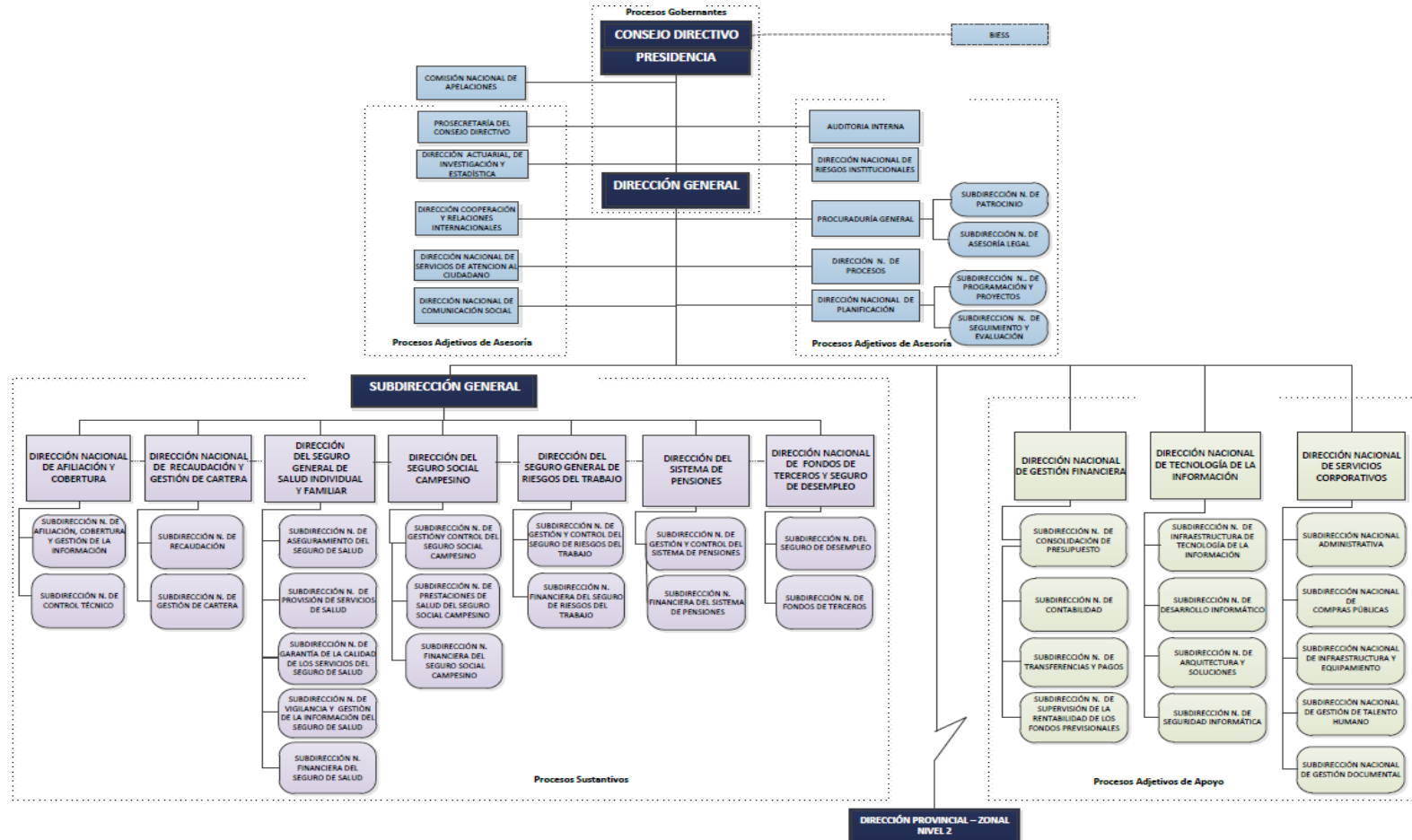


derecho a prestaciones de los afiliados comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia.

# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Figura 1.2.1: Estructura Orgánica IESS



Fuente: Resolución C.D. 535 Reglamento Orgánico Funcional  
 Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

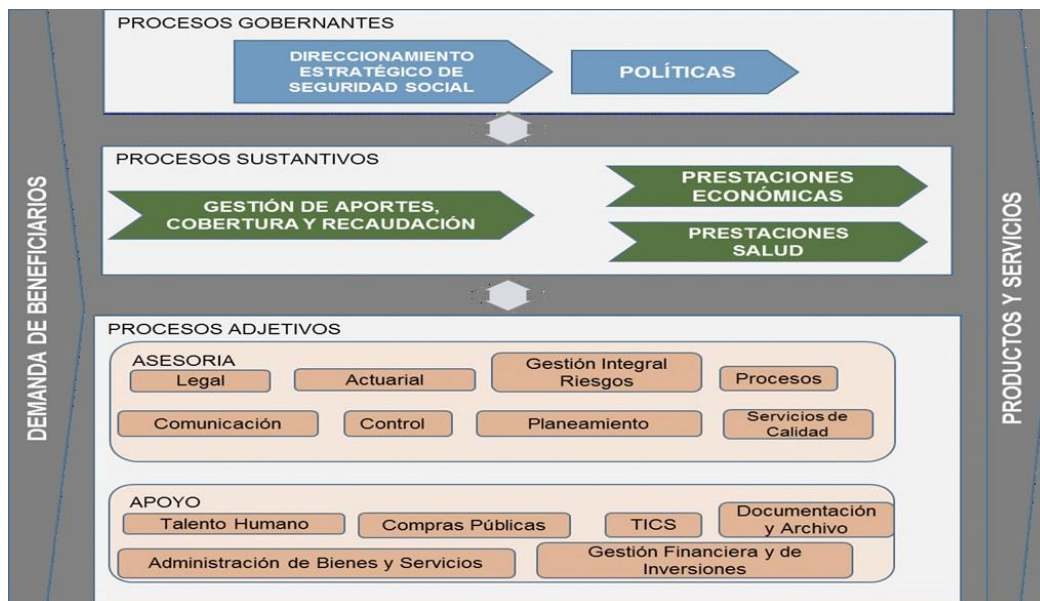
## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Para el cumplimiento de la misión institucional, en el Estatuto Orgánico, se definen los siguientes procesos:

- ✓ “Procesos gobernantes, son aquellos que determinan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
- ✓ Procesos sustantivos, son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y productos que ofrece a sus clientes, y que se enfocan en cumplir la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ Procesos adjetivos, son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
- ✓ Procesos desconcentrados, son aquellos procesos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en la implementación de políticas, metodologías y herramientas en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, y; seguimiento y evaluación.”<sup>6</sup>

A continuación, se muestra la representación gráfica del mapa de procesos vigente y la organización estructural:

**Figura 1.2.2:** Mapa de Procesos



**Fuente:** Resolución C.D. 535 Reglamento Orgánico Funcional

**Elaborado por:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

<sup>6</sup> Reglamento Orgánico Funcional, Resolución No. C.D. 535

# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### 1.3. Marco Metodológico

La planificación institucional incorpora las disposiciones de la Constitución<sup>7</sup>, las Resoluciones del Consejo Directivo, como también los lineamientos de la Dirección General del IESS, en sus elementos orientadores como son la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

**Figura 1.3.1:** Elementos que se recogen en la Planificación



**Fuente:** Guía metodológica de planificación institucional – SENPLADES

**Elaborado por:** Dirección Nacional de Planificación

En observancia a lo que dispone la Constitución en el Art. 280 encontramos que la planificación nacional se estructura en tres ejes: 1) la garantía de derechos a lo largo del ciclo de vida, 2) una economía al servicio de la sociedad, y 3) la participación de la sociedad y la gestión estatal.<sup>8</sup> Cada eje contiene tres objetivos que trazan la hoja de ruta.

En materia de seguridad social, nuestro accionar contribuye directamente al cumplimiento del eje 1) la garantía de derechos a lo largo del ciclo de vida, y al objetivo 1) Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas. Y de manera indirecta a los objetivos; 7) Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía y 8) Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

Tomando en consideración estos objetivos, el proceso de Planificación Estratégica Institucional se fundamenta en el marco metodológico anteriormente descrito, incorporando un “...enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica, centrada en el alcance de objetivos, e incorpora un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para,

<sup>7</sup> Ver Guía metodológica de planificación institucional – SENPLADES

<sup>8</sup> Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 "Toda una Vida". Quito: SENPLADES.

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

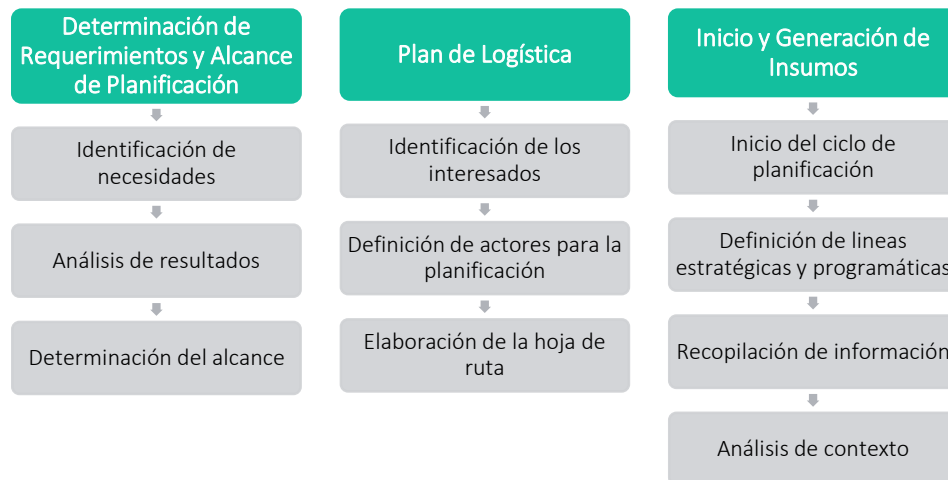
a su vez, mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.”<sup>9</sup> Con el fin de incrementar la calidad y cobertura de sus servicios a la sociedad e incrementar la calidad del gasto público.

La metodología IESS por Resultados - IESSPR establece dos etapas<sup>10</sup> en el ciclo de planificación; 1) Preparación, y 2) Desarrollo de Planificación Estratégica; que se las realizó de manera participativa con el fin de identificar las necesidades de la institución.

#### 1.3.1. Etapa I: Preparación

La etapa de preparación se realizó mediante tres instancias que se detallan a continuación:

**Figura 1.3.1.1:** Etapa I: Preparación



**Fuente:** Metodología Gobierno por Resultados - GPR

**Elaborado por:** Dirección Nacional de Planificación

##### 1.3.1.1. Determinación de Requerimientos y Alcance de Planificación

El Plan Estratégico Institucional es el instrumento que permite a las autoridades y servidores, encaminar todos sus esfuerzos en alcanzar la visión y misión del IESS, en este sentido y una vez que ha terminado la vigencia el Plan Estratégico establecido para el período 2014-2017, fue necesario ejecutar la evaluación de su cumplimiento, el cual permitió identificar algunos componentes estratégicos, que requieren ser considerados como oportunidad de mejora de acuerdo a los nuevos lineamientos estratégicos, situación actual de la institución y el entorno externo.

<sup>9</sup> Sandoval, R. (2016). *Gobierno Por Resultados - La nueva era de la gestión pública*. México: Alos 4 vientos! Comunicación Integral.

<sup>10</sup> e-Strategia Consulting Andes. (2014). *Guía Metodológica - Gobierno Por Resultados - GPR*. México: e-Strategia Consulting Group.

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

El alcance del proceso de planificación estratégica, comprende desde la instancia de determinación de requerimientos, alcance de planificación hasta el control de cambios al plan entregado; e incluye la estructura orgánica definida en la Resolución C.D.535.

#### 1.3.1.2. Plan de Logística

En la segunda instancia se genera la matriz de interesados, la cual ayudará a identificar los participantes que intervendrán en el proceso de planificación.

**Tabla 1.3.1.2.1:** Matriz de Interesados

Interesados	Nivel de influencia	Tipo de Influencia	Nivel de interés	Tipo de interés	¿Participante?
Presidente del Consejo Directivo	Alto	Político	Alto	Político	Si
Vocal Representante del Sector Empleador	Alto	Político	Alto	Político	Si
Asesor - Presidencia Consejo Directivo	Alto	Técnico	Medio	Técnico	Si
Asesor de la Vocalía Representante del Sector Empleadores	Alto	Técnico	Medio	Técnico	Si
Director General	Alto	Técnico	Alto	Técnico	Si
Asesor - Dirección General	Alto	Técnico	Medio	Técnico	Si
Directores Nacionales y de Seguros Especializados	Alto	Técnico	Alto	Técnico	Si
Subdirectores Nacionales	Medio	Técnico	Alto	Técnico	Si
Coordinadores Nacionales	Medio	Técnico	Alto	Técnico	Si
Servidores	Medio	Técnico	Alto	Técnico	Si
Afiliados	Alta	Servicio	Bajo	Servicio	No*
Jubilados	Alta	Servicio	Bajo	Servicio	No*
Beneficiarios	Alta	Servicio	Bajo	Servicio	No*
Organismos de Control	Medio	Legal	Alto	Legal	No*

\*El Plan Estratégico del IESS, será puesto en conocimiento de los interesados que no participaron en su formulación

**Fuente:** Metodología Gobierno por Resultados - GPR

**Elaborado por:** Dirección Nacional de Planificación

#### 1.3.1.3. Inicio y Generación de Insumos

Los insumos utilizados para la elaboración del Plan Estratégico incluyeron:

- Lineamiento estratégico por parte de la Dirección General

Adicionalmente se consideraron para el análisis los siguientes documentos:

- Propuesta de Componentes Estratégicos – Autor: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador FLACSO – 2013
- Plan de acciones inmediatas – Autor: IESS 2013-2014

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017, aprobado por el Consejo Directivo, mediante Resolución No. C.D.474 del 10 de diciembre de 2014
- Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017
- Nota técnica sobre la sostenibilidad de los regímenes de seguridad social administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Autor: Oficina Internacional del Trabajo OIT - 2018
- Informe de la construcción de matrices estratégicas Dirección General - 2018
- Presentaciones desarrolladas en el primer Taller: Inducción previo al Taller de Planificación Estratégica, en el que se abordó los siguientes temas:
  - Estudios Actuariales – Dirección Actuarial, de Investigación y Estadística (Anexo 1)
  - Protección Social – Dirección Nacional de Afiliación y Cobertura (Anexo 2)
  - Diagnóstico Macro – Presidencia Consejo Directivo (Anexo 3)

Con estos insumos analizados se obtuvo la siguiente información:

1. En la propuesta de componentes estratégicos desarrollada por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador, en el año 2013, señala que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por su razón de ser, va a seguir creciendo tanto en número de afiliados como de asegurados, por tanto el reto estratégico a nivel institucional es el crecimiento y fortalecimiento que incluya un proceso de expansión planificado, ordenado, progresivo, financiera y operativamente viable y sostenible en términos financieros y operativos. La expansión nunca debe poner en riesgo la supervivencia institucional y sus fondos. El rol institucional debe estar orientado a una adecuada gestión del riesgo para minimizar la probabilidad de ocurrencia del siniestro. Para ello se debe determinar un nivel adecuado de desconcentración y saber si se cuenta con los recursos suficientes en los tiempos requeridos para satisfacer el planteamiento del crecimiento.
2. En el Plan de Acciones Inmediatas, generado por el Consejo Directivo en el año 2013, incluye un diagnóstico preliminar de la institución, en el período 2006 a agosto 2013 en el que identificaron los siguientes problemas:
  - Falta de una cultura de planificación
  - Normativa anacrónica
  - Improvisación técnica

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- Insuficiente control de la gestión institucional
- Caos Organizacional
- Subutilización de la tecnología
- Diferencias prestacionales

3. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social estableció su Plan Estratégico para el período 2014 - 2017. Sin embargo, la información del año 2014 no se pudo utilizar como punto de partida para este análisis debido a que los indicadores no se encontraban alineados a los objetivos estratégicos. Por lo tanto, el análisis del plan estratégico fue factible realizarlo a partir del año 2015, año en el cual la institución inició el uso de la herramienta IESSPR, adoptando como buena práctica para alinear planes, programas y proyectos en función al cumplimiento de los objetivos.

En este acápite se muestra la información estadística más relevante de la institución en función de su nivel de impacto hacia la población beneficiaria, de los diferentes frentes institucionales, en donde se pueden observar los resultados de cada año y sus variaciones porcentuales.

**Tabla 1.3.1.3.1:** Información estadística

Rubro	2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017
Afiliados activos del Seguro General Obligatorio	3.113.161	▲ 1,3%	3.154.015	▲ 0,8%	3.178.046	▲ 2%	3.252.640
Población beneficiaria del Seguro Social Campesino	1.182.320	▲ 3,9%	1.227.983	▼ -1,1%	1.214.028	▼ -4%	1.168.658
Atenciones Médicas	12.646.746	▲ 59,6%	20.187.530	▼ -2,9%	19.609.423	▲ 4%	20.422.530
Recaudación General	\$ 7.243.818.566	▲ 7,7%	\$ 7.799.308.379	▼ -2,9%	\$ 7.572.684.752	▲ 10%	\$ 8.324.964.516
Prestaciones económicas Pensiones	\$ 2.391.332.966	▲ 18,3%	\$ 2.827.849.275	▲ 13,0%	\$ 3.196.537.455	▲ 12%	\$ 3.595.266.669
Prestaciones económicas Riesgos del trabajo	\$ 37.281.055	▲ 11,2%	\$ 41.455.098	▲ 22,9%	\$ 50.955.650	▲ 2%	\$ 52.103.112
Desembolsos de Fondos de Terceros	\$ 563.949.843	▲ 20,1%	\$ 677.346.015	▲ 20,3%	\$ 815.129.324	▼ -12%	\$ 720.508.708
Gastos Institucionales	\$ 6.527.433.769	▲ -7,9%	\$ 6.009.737.165	▼ 4,3%	\$ 6.268.602.597	▲ 7%	\$ 6.721.016.142

**Fuente:** Dirección Nacional de Afiliación y Cobertura, Dirección del Seguro Social Campesino, Dirección del Seguro de General de Salud Individual y Familiar, Dirección Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera, Dirección del Seguro de Pensiones, Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo, Dirección Nacional de Fondos de Terceros y Seguro de Desempleo, Dirección Nacional de Gestión Financiera

**Elaborado por:** Dirección Nacional de Planificación

4. En la nota técnica realizada por la Organización Internacional del Trabajo, oficina Lima, en marzo del 2018, sobre la sostenibilidad de los regímenes de seguridad social administrados

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, señala que, la sostenibilidad es una preocupación recurrente en los últimos años, ya que, es uno de los principios básicos de seguridad social, que ningún sistema puede permitirse no cumplir porque probablemente violentaría otros principios. Sin embargo, en los últimos años se han tomado decisiones que pudieran afectar el equilibrio financiero de corto, mediano y largo plazo se los seguros de Salud, Pensiones y Riesgos del Trabajo. Dentro de ellas destacan:

- La expedición de la Resolución C.D. N 501 que resolvió una transferencia de tasas de aportación.

**Tabla 1.3.1.3.2:** Tasas de aportes anteriores y nuevas a partir de octubre de 2015 y hasta 2016 para los tres seguros administrados por el IESS

Seguro	Tasa de aportes anteriores (%)	Tasa de aportes nuevas (%)	Diferencia (%)
Invalidez, Vejez y Muerte	9.84	5.96	-3.88
Salud Individual y Familiar	5.71	9.94	4.23
Riesgos del Trabajo	0.55	0.20	-0.35
Total	16.10	16.10	0.00

Fuente: OIT - Nota técnica sobre la sostenibilidad de los regímenes de seguridad social

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

- Un estudio que se tomó como base para la medida de ajuste de las tasas de aportación que no explota suficientemente ni analiza más a profundidad las posibles causas del déficit financiero del Seguro de Salud<sup>11</sup>
  - El gobierno dejó de asumir el 40% del costo pensional a partir de abril de 2015<sup>12</sup>
  - Desconocimiento temporal de la deuda del Estado
  - Ampliación de cobertura, sin las provisiones para asegurar el equilibrio financiero y actuarial
5. Presentación “Estudios Actuariales”, realizada por la Dirección Actuarial, de Investigación y Estadística: abordó los principales conceptos de riesgos, teoría de seguros, sistema de seguridad social; sistemas de financiamiento y valuaciones actuariales.

Se analizaron varios riesgos a los que están expuestos los afiliados a los diferentes seguros especializados del IESS, y sus consecuencias. Se expone como ejemplo el modelo del Seguro

<sup>11</sup> El estudio no destaca la falta de orientación hacia la prevención y una exagerada dedicación a la parte curativa (construcción de hospitales, hay una gran cantidad de médicos especialistas en comparación con los médicos generales, adquisición de equipos y tecnologías de punta sin evaluar el respectivo costo beneficio en términos de ganancia en la salud, etc.), tampoco menciona si hay un excesivo costo administrativo (recursos físicos y talento humano).

<sup>12</sup> El 21 de marzo de 2018 la Corte Constitucional sentenció la ilegalidad parcial restituyendo el aporte del Gobierno a partir de enero 2019

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

y se explica la modelización de este seguro en las valuaciones actuariales 2013. Se presentan los resultados de las últimas valuaciones, específicamente los flujos anuales del valor presente de la reserva y los balances actuariales.

Se expusieron algunas conclusiones y recomendaciones sobre los riesgos que están presentes en la gestión institucional; y, las atenciones que se deben dar a los diferentes eventos de riesgos.

6. Presentación “Protección Social”, realizada por la Dirección Nacional de Afiliación y Cobertura en el que expone: El piso de protección social comprende las garantías que los países tienen que asegurar como mínimo que, durante el ciclo de vida, todas las personas tengan acceso a una atención de salud esencial y a una seguridad básica del ingreso que aseguren conjuntamente un acceso efectivo a los bienes y servicios definidos como necesarios.

Posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, como parte de la segunda generación de derechos humanos, se reconoce a la seguridad social como un derecho humano y las naciones empiezan a implementar progresivamente pisos de protección social para sus habitantes. De esta manera, en el mundo se consolidan cuatro modelos de regímenes de protección social: contributivo, no contributivo, mixto y de asistencia social.

En el Ecuador, existe un régimen mixto de protección social (IESS en el contributivo y Ministerio de Inclusión Económica y Social y Ministerio de Salud Pública en el no contributivo). Nuestro país ha tenido fuertes avances en cuanto a la ampliación de asegurados en los últimos años (tanto en el régimen contributivo como en el no contributivo), sin embargo la brecha aún sobrepasa el 50% de la PEA. La población no afiliada, en un 80%, es población con bajos ingresos mensuales (de hasta un salario básico unificado).

Frente a este reto, hay que tomar en cuenta que la protección social integral para la población de bajos ingresos, pasa necesariamente por subvenciones estatales y/o programas de salida a la pobreza y de movilidad social ascendente. Una vez que hayan incrementado y estabilizado sus ingresos, es más fácil que pasen al régimen contributivo y puedan permanecer en el mismo.

7. Presentación “Diagnostico Macro”, realizada por la Presidencia del Consejo Directivo, en la que puntualiza: Los problemas que hoy enfrenta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social deben ser analizados desde su pasado reciente. Tres elementos clave a considerar para comprender la actual situación de la institución:

- a) La dolarización, que licuó las aportaciones de varias generaciones;



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

b) la deuda del estado, que alcanzaba aproximadamente los 3 mil millones para el año 2001; y,

c) la Ley del año 2001, que planteaba reformas estructurales, entendidas como una mayor participación del sector privado, y que finalmente no sería aplicada, dejando al IESS con un régimen de transición que se ha convertido en permanente, y sin una distribución más inteligente del riesgo.

Entre 2008 y 2013 el IESS multiplica por 3 el número de afiliados lo que genera un crecimiento de 6 veces en el flujo de ingresos. El efecto fue que amplió su cobertura vertical (más prestaciones y de mayor calidad), y su cobertura horizontal (más grupos tales como mujeres no remuneradas del hogar, o hijos menores de 18 años), sin una administración equilibrada de sus recursos a mediano plazo. El gasto prestacional creció sustancialmente, particularmente en el Seguro de Salud, y en los últimos años los ingresos se han estancado por problemas económicos del país. El trabajo del BIESS, creado como una opción de manejo financiero inteligente que permita realizar un mejor cierre financiero de largo plazo, no ha sido suficiente para mejorar los ingresos.

En este momento el IESS debe realizar un conjunto de cambios en su modelo de gestión que le permita manejar recursos y las presiones que ejercen las prestaciones otorgadas; resolver los problemas administrativos y de riesgo que existen en la entrega de estas prestaciones, resultantes temas de agencia o riesgo moral; modernizar su modelo de gestión y su infraestructura tecnológica; y mejorar la calidad de la atención al ciudadano, entre otras prioridades. Proponemos que el IESS trabaje en las siguientes líneas para su nuevo plan estratégico:




- Garantizar Prestaciones
- Fortalecimiento institucional
- Sostenibilidad Financiera preservando solidaridad
- Automatización de procesos
- Servicios de calidad a la ciudadanía
- Estrategia financiera de largo plazo
- Trabajar Modernidad como eje transversal
- Transparencia y control social

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

De acuerdo a la problemática identificada en la institución, obtenida del análisis de los insumos antes mencionados y las conclusiones de las charlas técnicas desarrolladas en el taller, se establecieron líneas clave de acción para la formulación de la Planificación Estratégica.

Figura 1.3.1.3.1: Líneas clave de acción

-  1. Sostenibilidad Financiera preservando solidaridad
-  2. Garantizar Prestaciones
-  3. Servicios de calidad a la ciudadanía
-  4. Automatización de procesos
-  5. Modernización como eje transversal
-  6. Fortalecimiento institucional
-  7. Transparencia y control social

Fuente: Taller “Inducción previo al Taller de Planificación Estratégica”

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

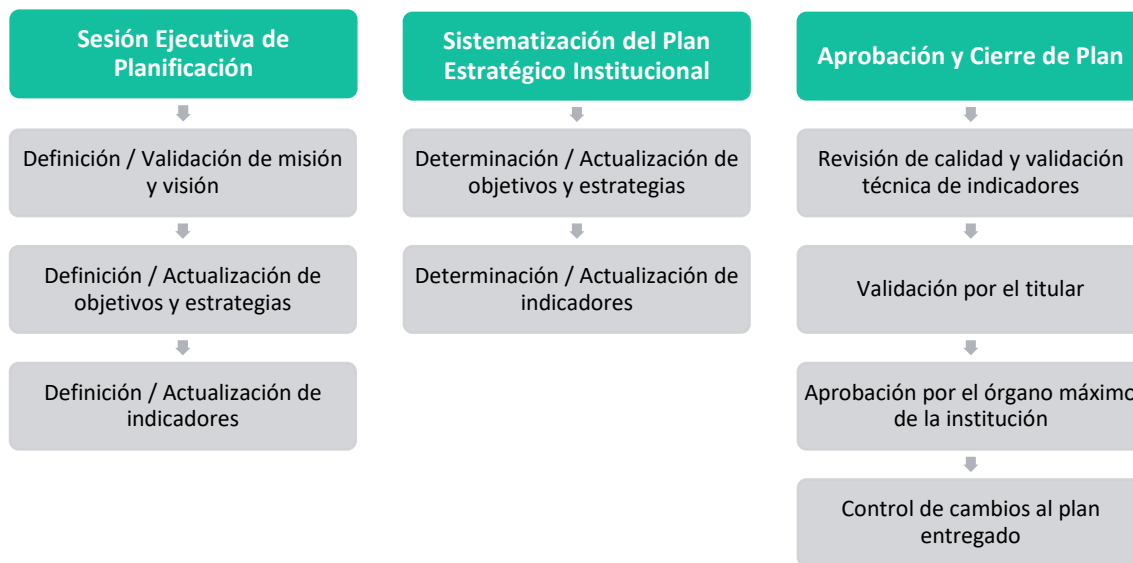
# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### 1.3.2. Etapa II: Desarrollo de Planificación Estratégica

Esta etapa se realizó mediante tres instancias que se detallan a continuación:

**Figura 1.3.2.1:** Etapa II: Desarrollo de Planificación Estratégica



**Fuente:** Metodología Gobierno por Resultados - GPR

**Elaborado por:** Dirección Nacional de Planificación

#### 1.3.2.1. Sesión Ejecutiva de Planificación

Se desarrolló el segundo taller de manera participativa, que consistió en la revisión y formulación de: valores, misión, visión, objetivos y estrategias; las cuales se levantaron de acuerdo a un método de trabajo definido por la Dirección Nacional de Planificación que incluyó los siguientes elementos:

- Charlas técnicas: con la intervención de funcionarios en temas trascendentales para la institución
- Desarrollo de Taller participativo: en que los participantes tuvieron acceso a presentaciones, papelógrafos y cuadernos de trabajo. (Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6)
- Actividades Vivenciales: que permitió fortalecer el trabajar en equipo

#### 1.3.2.2. Sistematización del Plan Estratégico Institucional

El resultado de la aplicación de la metodología presentada se muestra en el apartado correspondiente a Estrategia Institucional 2018-2028 de este documento, en el que se detalla cada

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

uno de los componentes estratégicos sistematizados con los insumos generados en el taller y los insumos mencionados en la Etapa I Preparación.

#### 1.3.2.3. Aprobación y Cierre de Plan

Una vez elaborado y consensuado el Plan Estratégico de la Institución se ejecutó la revisión de calidad metodológica y técnica, previo envío a la Dirección General para su validación y posterior aprobación por parte del Consejo Directivo.

## 2. PLAN ESTRATÉGICO 2018-2028

La formulación del Plan Estratégico demanda el establecimiento de las líneas estratégicas de acción para la institución durante los próximos diez años, en ese sentido, y de acuerdo a la metodología IESSPR, se han definido las cuatro perspectivas sobre las cuales se establecerán los objetivos y estrategias:

- Económica.
- Ciudadanía.
- Procesos Internos.
- Desarrollo e Innovación.

El ordenamiento de dichas perspectivas sigue la lógica de las relaciones causa – efecto de abajo hacia arriba que se generan entre los distintos componentes del planteamiento estratégico.

### 2.1. Definición de Factores Críticos de Éxito

Para la definición de los factores críticos de Éxito se realizó una abstracción y se consideró una posible competencia en el mercado frente a la cual deberíamos establecer una ventaja competitiva que nos identifique y por la cual los usuarios prefieran nuestros servicios. Las preguntas utilizadas para la definición de los factores críticos fueron:

**¿Cómo podemos seguir operando con éxito en el futuro?**

- Sostenibilidad Financiera

**¿Qué nos distingue en el mercado asegurador?**

- Legislación
- Cobertura en el servicio
- Crecimiento en la afiliación

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

¿Qué buscamos alcanzar a futuro con nuestros usuarios?

- Satisfacción del usuario

¿En qué se basa nuestra ventaja competitiva?

- Eficiencia en los procesos técnicos y administrativos

¿Para alcanzar la eficiencia institucional, qué necesitamos?

- Fortalecer la gestión institucional
- Especialización del personal técnico-administrativo

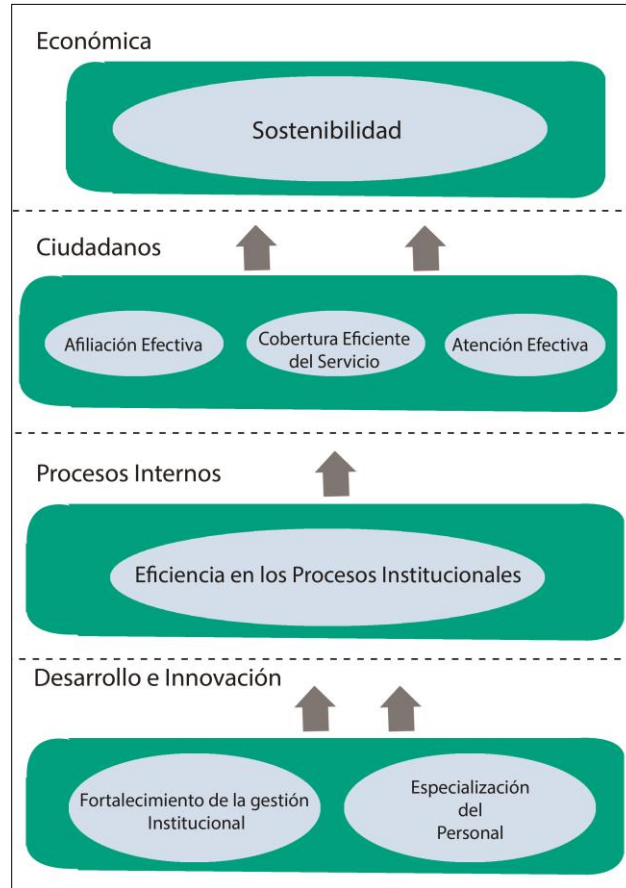
## 2.2. Mapa de Relaciones Causa-Efecto (Factores Críticos de Éxito)

Una vez establecidos los Factores Críticos de Éxito se interrelacionaron unos con otros en el Mapa de Relaciones Causa – Efecto, se determinó que el mapa debía estar encabezado por el Factor Financiero de Sostenibilidad pues para garantizar la adecuada prestación de servicios y asegurar la satisfacción de los usuarios se debe contar con dicho factor, debajo de este se ubicaron los factores de la Perspectiva Ciudadano: Satisfacción del Ciudadano, Cobertura del Servicio y Crecimiento en la Afiliación, estos factores se sustentan en la Eficiencia en los Procesos Técnicos y Administrativos, de la Perspectiva Procesos Internos, lo cual finalmente recae en los factores de la Perspectiva Desarrollo e Innovación: Fortalecimiento de la Gestión Institucional y Especialización del Personal, los cuales representan la base del modelo, que se presenta mediante el siguiente esquema:

# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

**Figura 2.2.1:** Relaciones Causa Efecto – Factores Críticos de Éxito



**Fuente:** Dirección Nacional de Planificación  
**Elaborado por:** Dirección Nacional de Planificación

### 2.3. Planteamiento de los Componentes Estratégicos

Empleando el Planteamiento Estratégico, el diagnóstico del Plan Estratégico 2014 – 2017 y el análisis situacional del IESS es posible desarrollar los componentes estratégicos plasmados en: Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos para el período 2018 – 2028. A tales fines se detalla cada elemento desde la metodología para su generación y la presentación de los resultados de este procedimiento.

### 2.4. Misión

La Misión claramente debe dar respuesta a la cuestión ¿cuál es nuestra razón de ser?, y bajo esta perspectiva el IESS se reconoce como una institución pública con autonomía administrativa y financiera que, en cumplimiento de la ley, de igual forma su misión fundamental establecida en el Art 17 de la ley de Seguridad Social señala: “El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

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 esta Ley”. Por otro lado se han identificado valores que enmarcan el accionar de la institución, el proceder de las personas y la entrega de servicios, y que se han incorporado a la misión.

En este sentido, luego de recoger las definiciones propuestas por los participantes del taller de Planificación Estratégica, se llegó a establecer la misión del IESS para el Plan Estratégico 2018 – 2028:

“Somos una institución pública autónoma de seguros, que brinda servicios y prestaciones de seguridad social garantizando la protección a nuestros asegurados con un enfoque de eficiencia, transparencia, responsabilidad y calidad”

### 2.5. Visión

Tomando como punto de partida para la construcción de la visión según la metodología aplicada, se puntualiza a la visión como un enunciado breve que expresa el cómo se ve la institución en el futuro al mediano plazo, bajo esta premisa se han reconocido principalmente dos condiciones que representan un desafío motivante para el IESS, la eficiencia y la innovación. Por otro lado el deseo de ser reconocidos a nivel internacional perdura, sin embargo la antesala de este logro debe ser el reconocimiento local, pues es al pueblo ecuatoriano a quien se debe la institución. Finalmente se incorporaron dos pilares que delinearán las acciones en estos diez años: la sostenibilidad y la satisfacción de los beneficiarios, pues ambos temas deben guardar un equilibrio que sostenga al modelo de gestión que se implementará. Bajo estos parámetros la visión planteada al año 2028 es la siguiente:

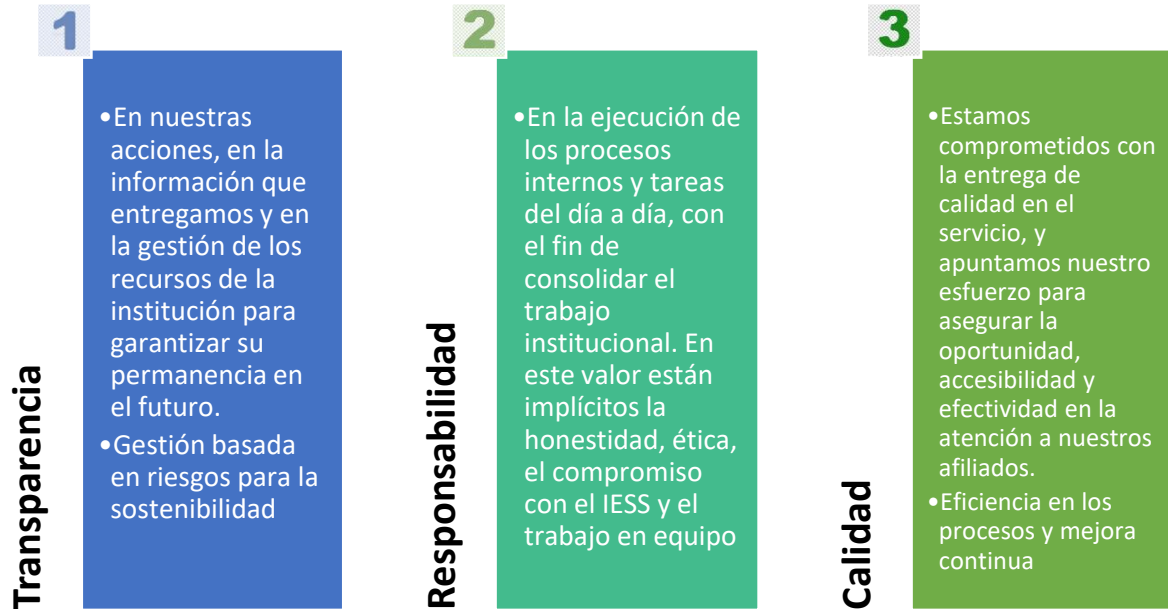
“En el 2028 seremos una institución innovadora y eficiente reconocida nacional e internacionalmente como un referente en la prestación de servicios, que garantiza con sostenibilidad la satisfacción de nuestros asegurados en el cumplimiento de sus derechos”

### 2.6. Valores

A partir del diagnóstico situacional realizado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social bajo la metodología empleada, la institución precisa contar con un horizonte definido bajo valores que brinden identidad como organización, a su grupo de colaboradores y a los servicios que entrega, en este contexto la plenaria de trabajo priorizó los siguientes valores para el Plan Estratégico Institucional 2018 - 2028:

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN



### 2.7. Planificación del IESS con una visión a futuro

La implementación del Plan Estratégico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social implica un proceso de cambio y ruptura de paradigmas, que constituye el motor que genera la transformación en la institución, estos cambios de paradigmas y visión que plantea el Plan se encuentran presentes en las siguientes líneas de acción: Sostenibilidad Financiera, que permita garantizar la entrega de servicios y prestaciones a los asegurados a largo plazo; Modernización como eje transversal, que considera a la modernización del modelo de gestión, infraestructura tecnológica, y la calidad de la atención al asegurado; y, Fortalecimiento institucional, enfocado a un modelo de gestión por proceso que permita tener una estructura orgánica que responda a las necesidades de la institución con efectividad.

Por lo tanto el Plan Estratégico Institucional es la hoja de ruta que permitirá llevar a la institución a alcanzar su visión con una prospectiva a 10 años; y, su éxito estará relacionado con la efectividad en la implementación de sus estrategias y la capacidad de adaptabilidad a los diferentes escenarios externos que puedan presentarse en este periodo.

### 2.8. Objetivos Estratégicos

Una vez que se ha establecido la misión y la visión, el establecimiento de objetivos estratégicos permite tener una adecuada delimitación del accionar de la institución, apalancando de esa forma el planteamiento estratégico y la cultura organizacional, por otro lado los involucrados tienen una clara



# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

idea de los resultados que la institución se propone alcanzar en un tiempo determinado y consecuentemente hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

El cumplimiento de estos objetivos estratégicos será medido a través de indicadores que se encuentran plasmados en este documento, los mismos que serán definidos conjuntamente con las dependencias responsables de su ejecución, en el estableciendo de la línea base, método de cálculo y meta.

**Figura 2.8.2:** Objetivos Estratégicos 2018 - 2028



Fuente: Taller de Planificación Estratégica  
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

### 2.8.1. Objetivo Estratégico N°1 Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados

La sostenibilidad y el fortalecimiento financiero de cada uno de los fondos, es un punto primordial para la institución, ya que de esto depende cumplir de manera cabal con las obligaciones del pago de pensiones, brindar atención de salud y demás servicios adicionales.

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Las estrategias definidas para el presente objetivo son:

<b>1</b> Optimizar el gasto per capita por prestación	<b>2</b> Mejorar la gestión institucional en función a los estudios actuariales para la sostenibilidad financiera
<b>3</b> Fortalecer los mecanismos de control de evasión y elusión	<b>4</b> Mejorar la gestión de recaudación y cartera

Los indicadores que se establecieron para verificar el cumplimiento del objetivo son:

- Brecha de déficit actuarial
- Brecha de déficit financiero
- Porcentaje de recaudación de ingresos por fuente
- Tasa de rendimiento de las inversiones
- Porcentaje de recuperación de cartera
- Porcentaje de gasto per cápita por prestación

#### 2.8.2. Objetivo Estratégico N°2 Incrementar la eficiencia en el uso de recursos financieros

El IESS pretende alcanzar un alto nivel de eficiencia en el uso de los recursos financieros que son recaudados de la ciudadanía para cumplir sus objetivos en la entrega efectiva de prestaciones y servicios con calidad, todo esto con la finalidad de que tanto afiliados como empleadores sientan que sus aportes están siendo manejados adecuadamente. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:

<b>1</b> Implementar mecanismos de control para gestionar un gasto eficiente	<b>2</b> Optimizar la ejecución presupuestaria de la institución, en función de una planificación efectiva
--	--

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

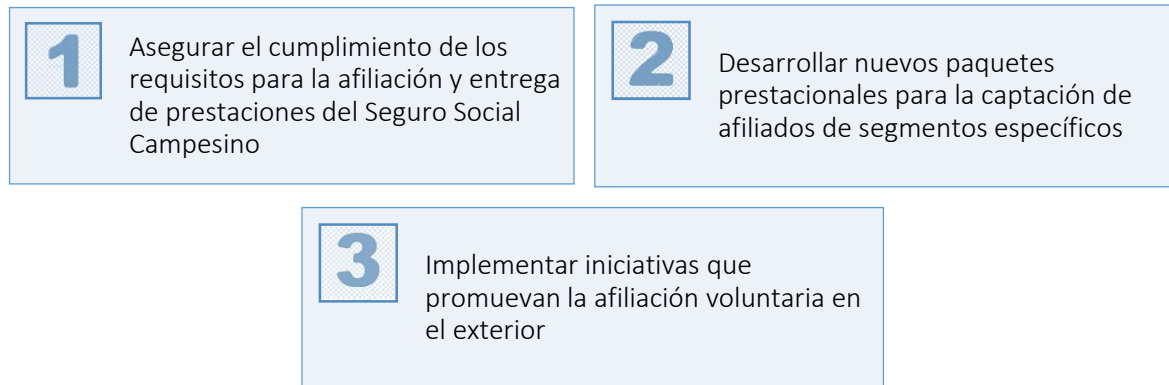
### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Los indicadores que se establecieron para verificar el cumplimiento del objetivo son:

- Porcentaje de ejecución del Plan Operativo
- Porcentaje de ejecución presupuestaria de gasto corriente
- Porcentaje de ejecución presupuestaria de gasto de inversión
- Porcentaje de ejecución del Plan Anual de Contratación

#### 2.8.3. Objetivo Estratégico N°3 Incrementar la efectividad de la afiliación a la seguridad social

En cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República, el IESS tiene como uno de sus principios la universalidad, por tal razón este objetivo está enfocado en que los ecuatorianos formen parte del sistema de seguridad social sin ningún tipo de discriminación. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:



Los indicadores que se establecieron para verificar el cumplimiento del objetivo son:

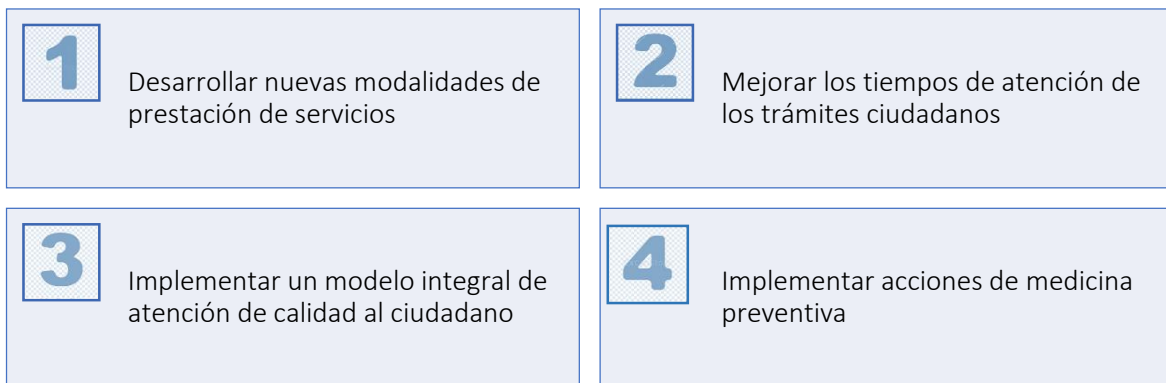
- Brecha de evasión y elusión
- Crecimiento de paquetes prestacionales

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

#### 2.8.4. Objetivo Estratégico N°4 Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios

Para el IESS sus beneficiarios son la prioridad, y por ello está en la búsqueda constante de entregar oportunamente servicios y prestaciones acorde a las necesidades de sus usuarios dentro de los más altos estándares de calidad y calidez, cumpliendo con lo dispuesto en el marco legal vigente. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:



Los indicadores establecidos para verificar el cumplimiento del objetivo son:

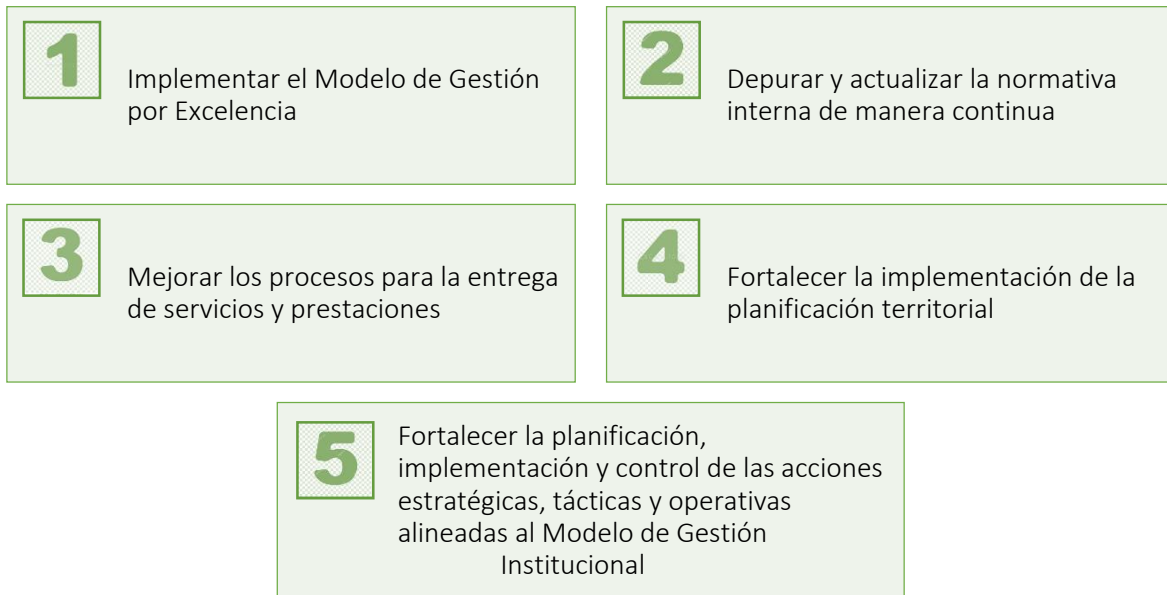
- Porcentaje de satisfacción de los usuarios del IESS
- Porcentaje de fiabilidad de los canales de acceso a los servicios
- Tiempo de espera por servicio

#### 2.8.5. Objetivo Estratégico N°5 Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos

Un Modelo de Gestión basado en calidad y excelencia operacional, permitirá al IESS planificar, implementar y controlar las acciones estratégicas, tácticas y operativas, para de esta manera lograr su fortalecimiento institucional, alcanzando la optimización y mejora continua de los procesos internos, esto con la finalidad de mejorar la satisfacción en cuanto a los servicios que la institución brinda a la ciudadanía. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

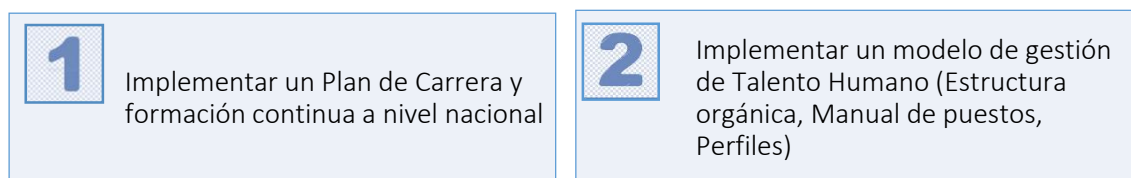


Los indicadores que se establecieron para verificar el cumplimiento del objetivo son:

- Porcentaje de desempeño institucional
- Porcentaje de madurez de los procesos institucionales
- Tiempo de optimización de procesos

#### 2.8.6. Objetivo Estratégico N°6 Incrementar el desarrollo profesional de los servidores de la institución

El recurso más importante de la institución es su fuerza laboral, por ello es preciso instrumentar de manera efectiva los procesos y subsistemas de gestión de talento humano a fin de impulsar valores como el profesionalismo, integridad, ética y sobre todo desarrollar el compromiso de los servidores con la institución, incrementando los niveles de productividad y calidad en la gestión de procesos administrativos y de atención al ciudadano. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:



Los indicadores que se establecieron para verificar el cumplimiento del objetivo son:

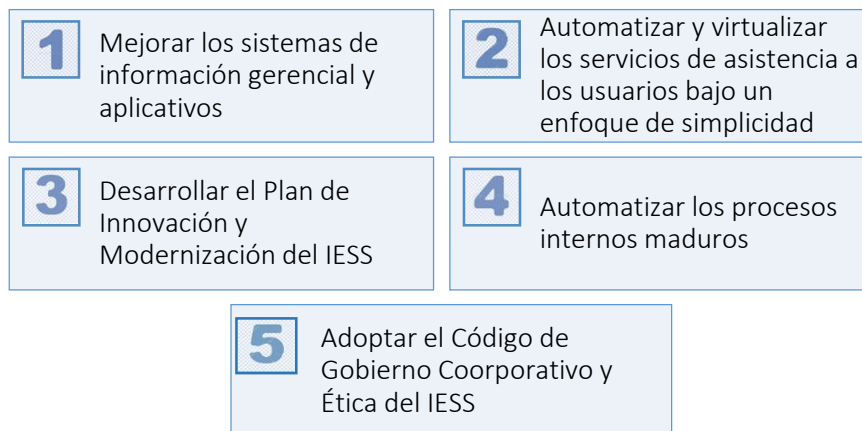
## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- Porcentaje rotación de personal
- Porcentaje de personal capacitado y con becas
- Clima laboral
- Evaluación de Desempeño

#### 2.8.7. Objetivo Estratégico N°7 Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional

El IESS, como una entidad líder en la prestación de servicios de aseguramiento aspira lograr un nivel adecuado de modernización, por ello se ha planteado proyectos destinados a renovar y optimizar la capacidad institucional. Esta modernización abarca entre otros aspectos, la automatización de procesos, el desarrollo de aplicativos y herramientas informáticas y nuevos canales de prestación de servicios que permitan disminuir los trámites y tiempos de espera para el acceso a las prestaciones y servicios. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:



Los indicadores que se establecieron para verificar el cumplimiento del objetivo son:

- Porcentaje de procesos optimizados
- Porcentaje de procesos automatizados

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

#### 2.9. Implementación del PEI

El modelo de Planificación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra liderado por la Dirección Nacional de Planificación y se encarga de diseñar, implementar, aplicar, ejecutar y realizar seguimiento y evaluación a los planes, programas y proyectos institucionales, a través de la definición de objetivos, desarrollo de estrategias, establecimiento de indicadores y asignación de recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Este ejercicio de planeación estratégica realizado de manera participativa, plasmará el avance de sus objetivos estratégicos mediante indicadores que serán gestionados a través de la metodología y herramienta IESSPR, según el modelo de planificación establecido en la institución.

En la implementación del Plan Estratégico del IESS el seguimiento y la evaluación jugarán un rol preponderante. El seguimiento es clave ya que permite contar con información acerca del avance y efecto de las acciones realizadas. Este proceso se desarrollará de manera continua y utilizará la recopilación sistémica de datos sobre indicadores para entregar información del avance y logro de los objetivos propuestos a los planes, programas y proyectos institucionales. Por su parte la evaluación permitirá, mediante un proceso sistemático de recolección y análisis de información, conocer por qué los objetivos planteados se alcanzaron o se están alcanzado; y expone los cambios que han generado la implementación de planes programas y proyectos dentro de la institución.

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

### 3. Índice de Figuras

Figura 1.2.1: Estructura Orgánica IESS.....	7
Figura 1.2.2: Mapa de Procesos.....	8
Figura 1.3.1: Elementos que se recogen en la Planificación .....	9
Figura 1.3.1.1: Etapa I: Preparación.....	10
Figura 1.3.1.3.1: Líneas clave de acción.....	17
Figura 1.3.2.1: Etapa II: Desarrollo de Planificación Estratégica .....	18
Figura 2.2.1: Relaciones Causa Efecto – Factores Críticos de éxito.....	21
Figura 2.8.2: Objetivos Estratégicos 2018 – 2028.....	24

### 4. Índice de Tablas

Tabla 1.3.1.2.1: Matriz de Interesados .....	11
Tabla 1.3.1.3.1: Información estadística.....	13
Tabla 1.3.1.3.2: Tasas de aportes anteriores y nuevas a partir de octubre de 2015 y hasta 2016 para los tres seguros administrados por el IESS.....	14



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

#### 5. Glosario de términos

- **Afiliado Activo:** Comprende a todas las personas que se encuentran con un registro de novedad de aviso de entrada en estado procesado.
- **Beneficiario:** Es el grupo familiar que percibe una prestación de montepío, en calidad de derechohabiente, generada por un causante afiliado o jubilado fallecido en el Seguro General.
- **Desarrollo Profesional:** Se refiere a lograr el crecimiento y la autorrealización, a alcanzar esa meta que algún día se plantearon como futuros profesionales. Un trabajador desarrollado es aquel que logra llegar a un nivel óptimo de conocimientos necesarios para desempeñarse en el área de su interés.
- **Estrategias:** Lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “cómo” lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo.
- **Etapa I - Preparación:** Determinar el alcance del ciclo de planificación y gestión que se emprende, establecer el propósito de la planificación, identificar a los ejecutivos y las áreas de la institución involucradas y elaborar o recopilar los insumos necesarios para la definición o actualización de los planes estratégicos / operativos.
- **Etapa II - Planificación Estratégica:** Establecer (o validar) los planes estratégicos de la institución compuestos de: visión, misión, objetivos, estrategias, indicadores y riesgos.
- **Gobierno Por Resultados:** El GPR se integra de cuatro soluciones en un solo sistema, soportado por mejores prácticas y metodologías probadas de gestión.
- **Indicadores:** Instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
- **Jubilación Ordinaria de Vejez:** Pensión mensual vitalicia, que se otorga al asegurado previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa vigente.
- **Jubilación por Discapacidad:** La persona con discapacidad afiliada al Seguro General Obligatorio del IESS, tendrá derecho a la jubilación especial de vejez por discapacidad, cuando cumpla las condiciones establecidas en la Ley Orgánica de Discapacidad.
- **Jubilación por Invalidez:** Pensión mensual vitalicia, que se otorga al asegurado calificado por el IESS como inválido con incapacidad absoluta y permanente y conforme a la normativa vigente.
- **Jubilado:** Toda persona que percibe una pensión jubilar del Seguro Social

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

### DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

- **Misión:** Propósito de una institución, es la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución. La misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la institución, identifica los clientes a los que quiere servir y los productos que ofrece.
- **Montepío:** Pensión mensual que se otorga a los deudos del jubilado o afiliado fallecido y que acrediten derecho reglamentario.
- **Objetivos:** Es un estado deseado a alcanzar. Es un enunciado breve que define los resultados esperados de la institución y establece las bases para la medición de los logros obtenidos.
- **Pensionista:** Persona en goce de las prestaciones o beneficios del Seguro Social
- **Recaudación General:** Corresponde al valor total recaudada por las obligaciones contraídas con el IESS de empleadores, afiliados y sujetos de protección que incluye: aportes, fondos de reserva, préstamos hipotecarios, préstamos quirografarios y recaudación de mora patronal.
- **Riesgos que cubre:** El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: a) Enfermedad; b) Maternidad; c) Riesgos del trabajo; d) Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y, e) Cesantía.
- **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.
- **Seguros Especializados:** Son órganos de gestión, especializados en el aseguramiento de las contingencias y la calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Obligatorio: a) Seguro General de Salud Individual y Familiar; b) Sistema de Pensiones; c) Seguro General de Riesgos del Trabajo; d) La Dirección del Seguro Social Campesino; y, e) Fondos de Terceros y Seguro de Desempleo.
- **Sostenibilidad:** Es uno de los principios fundamentales de la seguridad social y, para que ésta se materialice, debe haber una gestión que, utilizando como herramienta las metodologías actuariales adecuadas (aplicables a la Seguridad Social), monitoree y asegure el equilibrio de los flujos de ingresos y gastos en el corto, mediano y largo plazos.
- **Visión:** Enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una institución, de forma realista y posible de alcanzar. Es una descripción clara que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado. La visión sirve para orientar a la institución y forma la base principal para desarrollar los objetivos.

# INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

## DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

### 6. Bibliografía

- Asamblea Constituyente. (2011). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Registro Oficial.
- Congreso Nacional. (2014). *Ley de Seguridad Social*. Quito: Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001.
- e-Strategia Consulting Andes. (2014). *Guía Metodológica - Gobierno Por Resultados - GPR*. México: e-Strategia Consulting Group.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador. (2013). *Propuesta de Componentes Estratégicos*. Quito: FLACSO.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). *IESS: Hacia una revolución de la Seguridad Social*. Quito: IESS.
- Naciones Unidas, CEPAL y Cooperación Alemana. (2013). *Sistemas de Protección Social en América Latina y el Caribe - Ecuador*. Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Diagnóstico del Sistema de Seguridad Social del Ecuador*. Lima: Oficina Internacional del Trabajo - Oficina Subregional Países Andinos.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). Nota técnica . En S. Velasco Osorio, *La sostenibilidad de los regímenes de seguridad social administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)* (pág. 16). Lima: Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.
- Sandoval, R. (2016). *Gobierno Por Resultados - La nueva era de la gestión pública*. México: A los 4 vientos! Comunicación Integral.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 "Toda una Vida"*. Quito: SENPLADES.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.



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

Elaborado por:	<b>Ing. Santiago Galárraga Paucar</b> Director Nacional de Planificación	
Validado por:	<b>Abg. Carlos Alberto Vallejo Burneo</b> Director General Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
	<b>Econ. Luis Guillermo Carpio Rivera</b> Subdirector General Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
Aprobado por:	<b>Dr. Manolo Rodas Beltrán</b> Presidente del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
	<b>Ing. Felipe Pezo Zúñiga</b> Vocal del Consejo Directivo Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	