



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

#### **TRABAJO DE GRADOPREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

##### **TEMA:**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL  
IESS, EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA EN  
LAS ÁREAS DE MONTEPÍO, JUBILACIONES, FONDO  
MORTUORIO”**

**AUTORA: Lorena Mora**  
**DIRECTOR: Msc. Ing. Manuel Chilinginga**

**Ibarra, abril 2014**

## RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente estudio se ha dividido por capítulos para poder realizar el trabajo acorde a las necesidades del mismo así tenemos que los mismos se refieren a:

**CAPÍTULO I:** Se ha concluido el diagnóstico situacional, la matriz de relación diagnóstica, tabulación de datos, la entrevista y la identificación del problema diagnóstica con causas y efectos.

**CAPÍTULO II:** En este capítulo se ha tratado sobre; las bases teórico-científicas, las estrategias, la importancia de la estrategia y la importancia de la atención.

**CAPÍTULO III:** Este capítulo se lo diligencio con respecto a; la estructura de la propuesta, la matriz foda, el flujograma del proceso, la estructura orgánica, el aseguramiento de la calidad, los puntos de atención, la propuesta de estrategias, la misión, la visión, las estrategias de evaluación y los nuevos canales de información.

**CAPÍTULO IV:** Es importante conocer en el capítulo; los impactos y las conclusiones y recomendaciones.

## EXECUTIVE SUMMARY

In the following study is divided into chapters to perform the work according to the needs of the same and have the same concern:

**CHAPTER I:** We have concluded the situational analysis, the relationship matrix diagnosed, tabulation, interview and diagnostic problem identification with causes and effects.

**CHAPTER II:** This chapter has discussed theoretical and scientific bases, strategies, the importance of strategy and the importance of care.

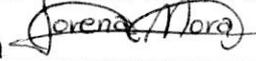
**CHAPTER III:** This chapter is filled out with respect to what, the structure of the proposal, the swat matrix, process flow diagram, organizational structure, quality assurance, service points, the proposed strategy, mission, vision, assessment strategies and new information channels.

**CHAPTER IV:** It is important to know in the chapter, the impacts and the conclusions and recommendations.

## AUTORÍA

Yo Martha Lorena Mora Rodríguez, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003454285 declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL IESS, EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA EN LAS ÁREAS DE MONTEPIO, JUBILACIONES, FONDO MORTUORIO", que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

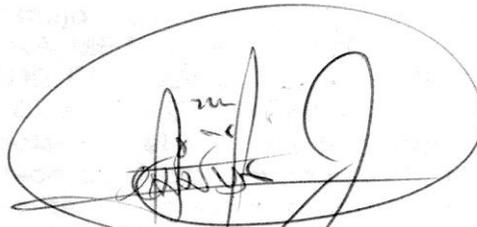
Martha Lorena Mora Rodríguez

Firma 

C.I. 1003454285

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Martha Lorena Mora Rodríguez, para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL IESS, EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA EN LAS ÁREAS DE MONTEPIO, JUBILACIONES, FONDO MORTUORIO", Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



**Msc. Ing. Manuel Chilingua**

**DIRECTOR**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

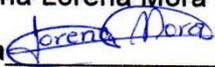
Ibarra, a los 09 días de abril del 2014

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Martha Lorena Mora Rodríguez con cédula de ciudadanía Nro. 1003454285 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores del trabajo de grado denominado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL IESS, EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA EN LAS ÁREAS DE MONTEPIO, JUBILACIONES, FONDO MORTUORIO", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Martha Lorena Mora Rodríguez

Firma 

C.I. 1003454285



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1003454285		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Martha Lorena Mora Rodríguez		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Av. 17 de Julio 4-378		
<b>EMAIL:</b>	loremora6@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2959555	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0991584320

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL IESS, EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA EN LAS ÁREAS DE MONTEPIO, JUBILACIONES, FONDO MORTUORIO”
<b>AUTOR (ES):</b>	Lorena Mora 03 de abril de 2014
<b>FECHA:</b>	<b>2014-09-04</b>
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERA COMERCIAL</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	<b>Msc. Ing. Manuel Chilingua</b>

**Ibarra, a los 09 días de abril del 2014**

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo Martha Lorena Mora Rodríguez con Cédula de ciudadanía Nro. 1003454285 en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

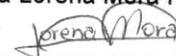
El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 03 días de Abril del 2014

LA AUTORA:

ACEPTACIÓN:

Martha Lorena Mora Rodríguez

Firma 

C.I. 1003454285

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

C.C. 

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## **2. Dedicatoria**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

A la Universidad Técnica del Norte, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por su ayuda desinteresada, me brindo una información relevante para la culminación de este proyecto.

A mi madre, quien a lo largo de su vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A Msc. Ing. Manuel Chiliquina tutor y amigo por su aporte, gracias por brindar sus conocimientos de manera desinteresada.

La autora

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

A la Universidad Técnica del Norte, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por su ayuda desinteresada, nos brindó una formación relevante para la culminación de este proyecto.

A mi familia por siempre brindarme su apoyo desinteresado.

A Msc. Ing. Manuel Chilibingua, tutor y amigo por su soporte, gracias por brindar sus conocimientos de manera desinteresada.

**La autora**

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO I**

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
ANTECEDENTES	2
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	3
GENERAL	3
ESPECÍFICOS	3
VARIABLES E INDICADORES	4
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	6
MATRIZ FODA	7
PROBLEMA DIAGNÓSTICO	9
MACRO ENTORNO	10
FACTORES POLÍTICOS	10
FACTOR SOCIAL	11
FACTOR ECONÓMICO	12
MONTEPÍO	13
FACTOR EDUCATIVO	14
FACTOR TECNOLÓGICO	14
MICROENTORNO	14
FACTOR CLIENTES	14
DISTRIBUCIÓN	15
PROVEEDORES	15
COMPETENCIA	16
DISTRIBUIDORES	16
MECÁNICA OPERATIVA	18
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN A INVESTIGAR	18
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	18
FUENTES DE INFORMACIÓN	19
TABULACIÓN DE DATOS	20

## **CAPITULO II**

BASES TEÓRICO- CIENTÍFICAS	40
DISEÑO	40
DEFINICIÓN	40
IMPORTANCIA DEL DISEÑO	41
CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO	41
FASES DEL PROCESO DEL DISEÑO	41
OBSERVAR Y ANALIZAR	41
PLANEAR Y PROYECTAR	41
CONSTRUIR Y EJECUTAR	42
EVALUAR	42
VENTAJAS DEL DISEÑO	42
CAMBIOS POSITIVOS DEL DISEÑO	42
INNOVACIÓN DEL DISEÑO	42
VENTAJAS DEL DISEÑO	42
ESTRATEGIAS	43
DEFINICIÓN	43
CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS	43
EMERGENTES /PLANEADAS	43
INTENTADAS/EXPLICITAS	43
TIPOS DE ESTRATEGIAS	43
CRECIMIENTO	43
CONSOLIDACIÓN	44
CONTRAERSE	44
LIQUIDAR	44
DESARROLLARSE	44
IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA	44
PERFIL DEL ESTRATEGA	44
FASES DE LA ESTRATEGIA	45
LA ESTRATEGIA COMO PLAN	45
LA ESTRATEGIA COMO ESTRATAGEMA	45

LA ESTRATEGIA COMO PAUTA	45
LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN	45
LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA	45
ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA	46
PROCESO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	46
PROCESO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA	47
LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	47
LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	47
NIVELES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.	48
NIVEL CORPORATIVO	48
NIVEL OPERATIVO ESTRATÉGICO	48
NIVEL FUNCIONAL	48
ESTRATEGIAS	49
ESTRATEGIA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE AL SERVICIO AL CLIENTE.	49
ESTRATEGIA 2.- DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE	49
ESTRATEGIA 3. REDISEÑAR LOS PROCEDIMIENTOS Y FLUJOS DE TRABAJO	50
ESTRATEGIA 4. IMAGEN INSTITUCIONAL	51
ESTRATEGIA Nº 5 CAPACITACIÓN	52
ATENCIÓN	52
DEFINICIÓN	52
IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN	53
CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN	53
ACTITUD POSITIVA	53
PROFESIONALISMO	53
ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONA	53
DISPONIBILIDAD	54
RESPUESTA PERSONALIZADA	54

CONFIABILIDAD	54
PRINCIPALES CAUSAS DE INSATISFACCIÓN DEL USUARIO	54
EL MODELO DE ATENCIÓN	54
TÍTULO II	
DEL ORGANISMO DE APLICACIÓN	56
CAPÍTULO UNO	56
NORMAS GENERALES ART. 16	56
ART. 18.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	57
CAPÍTULO DOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL IESS	
PARÁGRAFO ÚNICO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	58
ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN	59
DIRECCIONES ESPECIALIZADAS	59
ART. 22.- ÓRGANOS DE RECLAMACIÓN ADMINISTRATIVA	59
ÓRGANOS TÉCNICOS AUXILIARES	59
ART. 24.- ÓRGANO DE CONTROL INTERNO	59
ART. 25.- REGLAMENTACIÓN INTERNA	60
MISIÓN Y VISIÓN DEL IESS	60
ART. 17.- MISIÓN FUNDAMENTAL	60
PROCESOS	62
VENTAJAS DE LOS PROCESOS	63
EQUIPOS DE TRABAJO	64
<b>CAPÍTULO III</b>	
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	65
PRESENTACIÓN	65
PRIMER PROPÓSITO	66
ASPECTOS TÉCNICOS	66
INTRODUCCIÓN	67

FLUJOGRAMA DEL PROCESO	69
ESTRUCTURA ORGÁNICA	71
SEGUIMIENTO Y MONITOREO	71
DE ACUERDO AL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	74
DESDE UNA PERSPECTIVA DE VALOR	76
FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD	76
CONCEPTOS BÁSICOS EN LA NORMALIZACIÓN	
DE LA CALIDAD	78
OBJETIVOS DE LA NORMALIZACIÓN	78
GESTIÓN INTERNA Y ASEGURAMIENTO DE LA	
CALIDAD	78
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	80
ESTRATEGIA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	80
ACTUAL DE LA EMPRESA	
ESTRATEGIA:2 DISEÑO DE UN MODELO DE	
SERVICIO AL CLIENTE	81
ESTRATEGIA: 3 REDISEÑAR LOS PROCEDIMIENTOS	
Y FLUJOS DE TRABAJO DEL ÁREA DE PENSIONES	
DE IESS	82
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO	
PARA FUNERALES	83
DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA	
FLUJOGRAMA	84
PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUXILIO	
PARA FUNERALES 1	89
FLUJOGRAMA AUXILIO PARA FUNERALES	
AUTÓMATICA POR INTERNET	94
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO	
PARA FUNERALES 2	95
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO	
PARA FUNERALES 3	96

FLUJO DE AUXILIO PARA FUNERALES AUTÓMATICA POR INTERNET	99
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 4	100
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN PARA FUNERALES 5	101
FLUJO DE JUBULACIÓN POR INVALIDEZ	103
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 6	104
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES	105
FLUJO DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ POR INTERNET	106
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO DE FUNERALES 8	107
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO DE FUNERALES 9	108
FLUJO DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ	110
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ AUTOMÁTICA POR INTERNET 1	111
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ AUTOMÁTICA POR INTERNET 2	112
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ Y NOTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD PATRONAL SISTEMA HOST 1	117
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ Y NOTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD PATRONAL SISTEMA HOST 2	118
PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ Y NOTIFICACIÓN DE	

RESPONSABILIDAD PATRONAL SISTEMA HOST 3	121
ESTRATEGIA Nª 4. IMAGEN INSTITUCIONAL	123
JUBILACIÓN ORDINARIA POR VEJEZ	124
AUXILIO FUNERALES	125
POR FALLECIMIENTO DEL PENSIONISTA	126
ESTRATEGIA Nº 5 CAPACITACIÓN	127
PUNTOS DE ATENCIÓN	128
COBERTURA DE LA PROPUESTA	130
MACROLOCALIZACIÓN	130
MICROLOCALIZACIÓN	131
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	132
MISIÓN	132
VISIÓN	132
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN	132
ESTRATEGIAS DE IDENTIFICACIÓN Y AUTENTICACIÓN.	145
INDICADORES DE RENDIMIENTO Y ESTRATEGIAS DE ELABORACIÓN DE INFORMES.	147
ESTRATEGIAS DE ENRUTAMIENTO Y SEGMENTACIÓN	152
ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINÚA Y GOBIERNO.	154
NUEVOS CANALES DE INFORMACIÓN	157
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
CAPITULO VI	
IMPACTOS	180
IMPACTO EDUCATIVO	181
IMPACTO EMPRESARIAL	182
IMPACTO SOCIAL	183
IMPACTO ETICO	184
IMPACTO ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO AFILIADOS	185
BIBLIOGRAFÍA	186

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	6
CUADRO NO. 2 MATRIZ FODA	7
CUADRO NO. 3 DISTRIBUCIÓN	15
CUADRO NO. 5 COMPETENCIA	16
CUADRO NO. 6 DISTRIBUIDORES	17
CUADRO NO. 7 SOLICITUD DE ATENCIÓN	20
CUADRO NO. 8 CALIDAD DE LA TENCIÓN	21
CUADRO NO. 9 CONOCIMIENTO	22
CUADRO NO. 10 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	23
CUADRO NO. 11 GESTIÓN REALIZADA	24
CUADRO NO. 12 PROBLEMAS DE ATENCIÓN	25
CUADRO NO. 13 TIPO DE PERSONAL	26
CUADRO NO. 14 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	27
CUADRO NO. 15 CONTACTO CON EL PERSONAL	28
CUADRO NO. 16 COMPROMISO DEL PERSONAL	29
CUADRO NO. 17 IMAGEN INSTITUCIONAL	30
CUADRO NO. 18 ASPECTOS PARA MEJORAMIENTO	31
CUADRO NO. 19 ATENCIÓN OPORTUNA	32
CUADRO NO. 20 PROBABILIDAD DE RECLAMOS	33
CUADRO NO. 21 IMPORTANCIA DE UN BUZÓN DE RECLAMOS	34
CUADRO NO. 22 SUGERENCIA DE MEJORAMIENTO	35
CUADRO NO. 23 UTILIZACIÓN DEL PORTAL	36
CUADRO NO. 24 MATERIAL PUBLICITARIO	37
CUADRO NO. 25 MEDIO DE COMUNICACIÓN	38
CUADRO NO. 26 FLUJOGRAMA DEL PROCESO	69
CUADRO NO. 27 PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DEPENDENCIAS IESS ZONA 1	83
CUADRO NO. 28 PROCEDIMIENTO PARA EL	

TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES	84
CUADRO NO. 29 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 1	89
CUADRO NO. 30 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 2	90
CUADRO NO. 31 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 3	95
CUADRO NO. 32 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 4	96
CUADRO NO. 33 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 5	100
CUADRO NO. 34 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 6	101
CUADRO NO. 35 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 7	104
CUADRO NO. 36 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 8	105
CUADRO NO. 37 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 9	107
CUADRO NO. 38 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 9	108
CUADRO NO. 39 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ 1	111
CUADRO NO. 40 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ 2	112
CUADRO NO. 41. PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES 3	113
CUADRO NO. 42 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ 4	114
CUADRO NO. 43 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ 5	115

CUADRO NO. 44 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ AUTOMÁTICA POR INTERNET	117
CUADRO NO. 45 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ AUTOMÁTICA POR INTERNET 2	118
CUADRO NO. 46 PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ Y NOTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD PATRONAL SISTEMA HOST	121
CUADRO NO. 47 CAPACITACIÓN	127
CUADRO NO. 48 IMPACTOS DEL PROYECTO	138
CUADRO NO. 49 IMPACTO EDUCATIVO	139
CUADRO NO. 50 IMPACTO EMPRESARIAL	140
CUADRO NO. 51 IMPACTO SOCIAL	141
CUADRO NO. 52 IMPACTO ÉTICO	142
CUADRO NO. 53 IMPACTO AMBIENTAL	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1 PENSIONES JUBILARES POR INVALIDEZ Y VEJEZ	13
GRÁFICO NO. 2 SOLICITUD DE ATENCIÓN	20
GRÁFICO NO. 3 CALIDAD DE ATENCIÓN	21
GRÁFICO NO. 4 CALICONOCIMIENTO	22
GRÁFICO NO. 5 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	23
GRÁFICO NO. 6 GESTIÓN REALIZADA	24
GRÁFICO NO.7 PROBLEMAS DE ATENCIÓN	25
GRÁFICO NO.8 TIPO DE PERSONAL	26
GRÁFICO NO.9 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	27
GRÁFICO NO.10 CONTACTO COPN EL PERSONAL	28
GRÁFICO NO.11 COMPROMISO DEL PERSONAL	29
GRÁFICO NO.12 IMAGEN INSTITUCIONAL	30
GRÁFICO NO.13 ASPECTOS PARA MEJORAMIENTO	31
GRÁFICO NO.14 ATENCIÓN OPORTUNA	32
GRÁFICO NO.15 PROBABILIDAD DE RECLAMOS	33
GRÁFICO NO.16 IMPORTANCIA DE UN BUZÓN DE RECLAMOS	34
GRÁFICO NO.17 SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO	35
GRÁFICO NO.18 UTILIZACIÓN DEL PORTAL	36
GRÁFICO NO.19 MATERIAL PUBLICITARIO	37
GRÁFICO NO.20 MEDIO DE COMUNICACIÓN	38
GRÁFICO NO.21 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	39
GRÁFICO NO. 22 PROCESOS	62
GRÁFICO NO. 23 EQUIPO	64
GRÁFICO NO. 24 PROCESO DE SISTEMA DE PENSIONES DEL IESS	70
GRÁFICO NO. 25 ESTRUCTURA ORGÁNICA	71
GRÁFICO NO. 26 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	80
GRÁFICO NO. 27 MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE	82

GRÁFICO NO. 28 DEPARTAMENTO DE PENSIONES IMBABURA	89
GRÁFICO NO. 29 DEPARTAMENTO DE PENSIONES IMBABURA	95
GRÁFICO NO. 30 DEPARTAMENTO DE PENSIONES IMBABURA	100
GRÁFICO NO. 31 FLUJO DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ	107
GRÁFICO NO. 32 FLUJO DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ	111
GRÁFICO NO. 33 IMAGEN INSTITUCIONAL	123
GRÁFICO NO. 34 JUBILACIÓN ORDINARIA POR VEJEZ	124
GRÁFICO NO. 35 AUXILIO FUNERALES	125
GRÁFICO NO. 36 POR FALLECIMIENTO DEL PENSIONISTA	126
GRÁFICO NO. 37 MACROLOCALIZACIÓN	130
GRÁFICO NO. 38 MICROLOCALIZACIÓN	131

## **CAPITULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer e identificar las fortalezas y debilidades como también sus oportunidades y amenazas del Departamento de Pensiones de Imbabura.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la calidad de atención y del servicio al usuario en el departamento de Pensiones de Imbabura.
- Diagnosticar la eficiencia y eficacia del Talento Humano que labora en la institución
- Establecer el nivel de aceptación de la atención al usuario.
- Identificar los sistemas de gestión y capacitación que se aplican en el Departamento de Pensiones para mejorar los procesos.
- Analizar la forma de motivación que utiliza el jefe de departamento con el personal operativo.

### **1.3 VARIABLES E INDICADORES**

#### **1.3.1 Calidad de Atención**

1.3.1.1 Actitud Positiva

1.3.1.2 Profesionalismo

1.3.1.3 Orientación hacia las personas

1.3.1.4 Seguimiento del Trámite

1.3.1.5 Tiempo empleado en realizar un trámite

#### **1.3.2 Talento Humano**

1.3.2.1 Habilidades y Actitudes de los funcionarios

1.3.2.2 Práctica de valores

1.3.2.3 Motivación

1.3.2.4 Buen Ambiente de Labores

1.3.2.5 Trabajo en Equipo

1.3.2.6 Capacitación

### 1.3.3 Servicio al usuario

1.3.3.1 Tipo de Servicio al usuario

1.3.3.2 Información del Servicio

1.3.3.3 Componentes básicos de un buen Servicio

1.3.3.4 Requisitos para cada trámite

### 1.3.4 Gestión

1.3.4.1 Investigación de nuevas Técnicas de Servicio

1.3.4.2 Aplicación de Técnicas y procesos

1.3.5.3 Convenios de Cooperación Interinstitucional

### 1.3.5 Jefe Personal

1.3.5.1 Planificación de Tareas

1.3.5.2 Cumplimiento de Metas

## Cuadro N. 1

### 1.4 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
1. Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer e identificar las fortalezas y debilidades como también sus oportunidades y amenazas del Departamento de Pensiones	1.1 Analizar la calidad de atención y del servicio al usuario en el departamento de Pensiones de Imbabura.	1.1.1 Calidad de Atención	1.1.1.1 Actitud Positiva	Observación Directa	Primaria
			1.1.1.2 Profesionalismo	Encuesta	Primaria
			1.1.1.3 Orientación hacia las personas	Encuesta	Primaria
			1.1.1.4 Seguimiento del Trámite	Encuesta	Primaria
			1.1.1.5 Tiempo en realizar un trámite	Encuesta	Primaria
	1.2 Diagnosticar la eficiencia y eficacia del Talento	1.1.2 Talento Humano	Habilidades y Actitudes de los funcionarios	Observación Directa	Primaria
			Práctica de valores	Observación Directa	Primaria
			Motivación	Encuesta	Primaria

de Imbabura.	Humano que labora en la institución		Buen Ambiente de Labores	Observación Directa	Primaria
			Trabajo en Equipo	Encuesta	Primaria
			Capacitación	Encuesta	Primaria
	1.3 Establecer el nivel de aceptación de la atención al usuario	1.3.3 Servicio al usuario	1.3.3.1 Tipo de Servicio al usuario	Encuesta	Primaria
			1.3.3.2 Información del Servicio	Encuesta	Primaria
			1.3.3.3 Componentes básicos de un buen Servicio	Encuesta	Primaria
			1.3.3.4 Requisitos para cada trámite	Encuesta	Primaria
	1.4 Identificar los sistemas de gestión y capacitación que se aplican en el Departamento de Pensiones para mejorar los procesos.	1.3.4 Gestión	Investigación de nuevas Técnicas de Servicio	Encuesta	Primaria
			Aplicación de Técnicas y procesos	Encuesta	Primaria
			Convenios de Cooperación Interinstitucional	Entrevista	Primaria
	1.5 Analizar la forma de motivación que utiliza el jefe de departamento con el personal operativo.	1.3.5 Jefe Personal	Planificación de Tareas	Encuesta	Primaria
			Cumplimiento de Metas	Encuesta	Primaria

**Fuente:** Área de pensiones IESS Zona 1

**Elaborado por:** La Autora

## **1.1. ANTECEDENTES**

En el Año 1937 con la Ley del Seguro Social Obligatorio se crea la Caja del Seguro de Empleados Privados y Obreros y el Departamento Médico ligado a ella. El 30 de Noviembre de 2001, en el Registro Oficial N° 465 se publica la LEY DE SEGURIDAD SOCIAL, el IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Actualmente el departamento se encuentra en la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra, la misma que cuenta con un jefe de departamental 3 funcionarios en el áreas administrativa y 2 funcionarias en el área operativa.

La atención al cliente del Departamento de Pensiones no es aún la más idónea por la falta de información al usuario como también la demora en la realización de los trámites y el corto tiempo que se destina para la atención personalizada.

El siguiente estudio se dirige de forma directa a través de una entrevista al personal operativo con la finalidad de obtener información adecuada sobre el servicio y la atención que brindan a las personas beneficiarias. Esta investigación nos va ayudar a conocer el nivel de satisfacción del usuario y por otra parte localizar las problemáticas que se encuentran en este proceso.

## **1.8MACRO ENTORNO**

### **1.8.1 Factores políticos**

En la actualidad tiene influencia directa en este ámbito, por el total interés de parte del estado Ecuatoriano en hacer las actividades de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política vigente; en la cual manifiesta el buen vivir de las personas que han brindado un servicio a una institución y en los cuales todos los beneficios del trabajador están amparados dentro de los reglamentos del IESS.

En este ámbito afecta directamente en forma positiva a la Institución en la transparencia de la prestación del servicio de pensiones. Las actividades se encuentran en función de las leyes y reglamentos del IESS.

1. [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
2. Ley de seguridad social libro primero, del régimen general

En la actualidad la ley del seguro Social según el art. 16 de la Naturaleza Jurídica contempla y ampara todos los recursos económicos de los asegurados.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Afirma “Es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, con autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional”

El IESS no podrá ejercer otras atribuciones que no se encuentren contempladas en la Constitución Política de la República y en la ley.

Sus fondos y reservas técnicas son distintos de los del fisco, y su patrimonio es separado del patrimonio de cada uno de los seguros comprendidos en el Seguro General Obligatorio.

Sus ingresos por aportes personales y patronales, fondos de reserva, descuentos, multas, intereses, utilidades de inversiones, contribución financiera obligatoria del Estado, y los demás señalados en esta Ley, no podrán gravarse bajo ningún concepto ni destinarse a otros fines que a los de su creación y funciones.

Sus impuestos en dinero no serán susceptibles de cesión, embargo o retención, salvo los casos de alimentos debidos por ley o de obligaciones contraídas a su favor, y estarán exentas del pago de gravámenes. El IESS estará exonerado del impuesto al valor agregado y de todos los impuestos a la importación de equipos hospitalarios, aparatos, instrumentos y equipos médicos y quirúrgicos, insumos hospitalarios y fármacos, para el cumplimiento de sus finalidades. Estas importaciones deberán ser autorizadas en forma previa por el Consejo Directivo.

### **1.8.2 Factor Social**

El mejoramiento será notable al aplicar las nuevas técnicas de atención al cliente; con los usuarios ya que el valor agregado en este punto es el seguimiento por parte de todo el equipo de trabajo del departamento, logrando una mejor comunicación entre el funcionario y el beneficiario de esta forma logramos la satisfacción mutua y el bienestar de la población que hace uso de este servicio.

Tenemos cambios sociales, que se direccionan al planteamiento del mejoramiento continuo de la sociedad a través de pasos que permitan optimizar los procesos:

- a) Desarrollar un flujograma que permita identificar las áreas de desarrollo de cada trámite.
  
- b) Brindar calidez en la atención a cada usuario antes, durante y después de brindarle información o realizar un documento para seguir con su gestión.
  
- c) Realizar trípticos que permitan direccionarse correctamente y de una manera fácil a los pensionistas de la provincia de Imbabura.

### **1.8.3 Factor Económico**

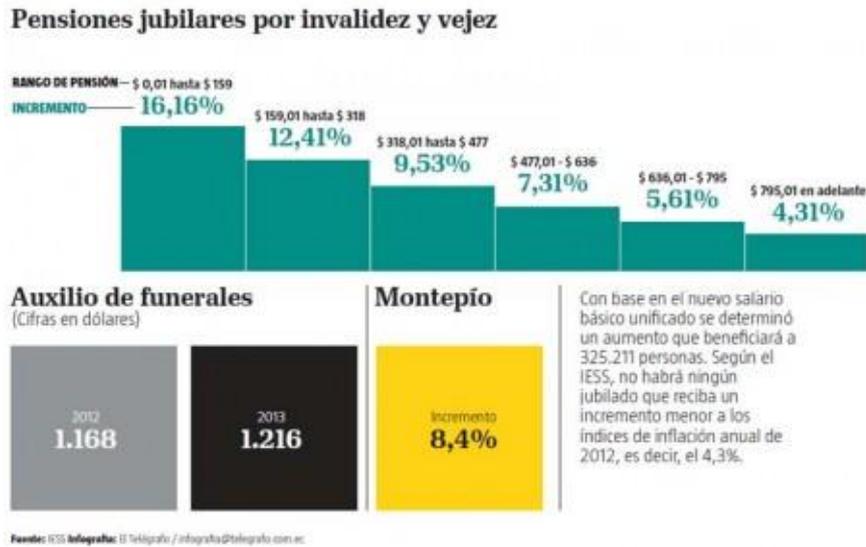
En relación a la parte financiera el diseño de estrategias para mejorar la atención del departamento de pensiones de Imbabura, se refleja con gran interés en disminuir el tiempo de los procesos que representa en los diferentes trámites que realizan las personas que acuden a esta unidad de pensiones; de tal manera que no es totalmente necesario adquirir una persona solo para información, sino también como apoyo a las diferentes áreas de la Institución. Tomando como referencia que el gobierno ampliado los sectores de salud y ha brindado cobertura a la afiliación a más personas esto ha permitido que exista una demanda de los servicios muy amplia de manera que los procesos mejorados solo han sido cumplidos en algunas necesidades.

En las Instancias del seguro de Pensionistas según la publicación del Telégrafo menciona.

A partir del próximo 22 de enero, los 325.211 jubilados que constan en la nómina de la Dirección del Sistema de Pensiones percibirán un

incremento de entre el 4% y 16% en las retribuciones mensuales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Gráfico N .1



Fuente: Departamento de Pensiones del IESSzona1.  
Elaborado: El telégrafo

Los aumentos tienen como base una tabla de rangos de pensiones basados en el SBUM y que beneficiarán a quienes cobran por invalidez, vejez y montepío.

De acuerdo con el IESS, quienes reciben hasta un 50% del salario básico, es decir 159 dólares mensuales, obtendrán un aumento del 16,16%. Esta base subió un 8,9%, pues el año anterior la pensión más baja era 146 dólares.

Un caso similar ocurre con los ciudadanos que reciben jubilaciones más altas, es decir, de 795,01 dólares en adelante, quienes tendrán un 4,31% más en sus mensualidades.

#### 1.8.4 Montepío

Por otra parte, los montepíos y las entregas de dinero a viudas y grupos familiares se incrementaron un 8,4%. Asimismo, la cuantía de auxilio de funerales subió de 1.168 dólares que se entregaban en 2012 a 1.216.

Además, el IESS firmó convenios con más de 50 empresas que se dedican al negocio de las exequias para que por el monto de auxilios funerarios puedan brindar los servicios necesarios a los afiliados y jubilados.

#### **1.8.5 Factor Educativo**

Al realizar todo proceso debemos empezar con el orden como lo es educar al beneficiario, a seguir un proceso mas pequeño que el que realizaba y brindar capacitaciones a los funcionarios sobre las nuevas tendencias que tenemos en el medio, para tener el mismo lenguaje de las personas a las que se dirigen tomando un ambiente que permita mejorar día a día esta unidad de servicio.

#### **1.8.6 Factor Tecnológico**

En la actualidad la tecnología es indispensable y el Estado se ha preocupado en que sea la mejor y esté a la disponibilidad de los funcionarios. En este sentido cada empleado tiene que recibir una calificación de acuerdo a la atención al cliente; proceso que está vigente.

En relación a este factor el sistema es una herramienta que permite al funcionario realizar con exactitud los procesos de montepío, jubilaciones y fondo mortuario; logrando cumplir con las tareas diarias de cada departamento.

## 1.9 Micro-entorno

### 1.9.1 Factor Clientes

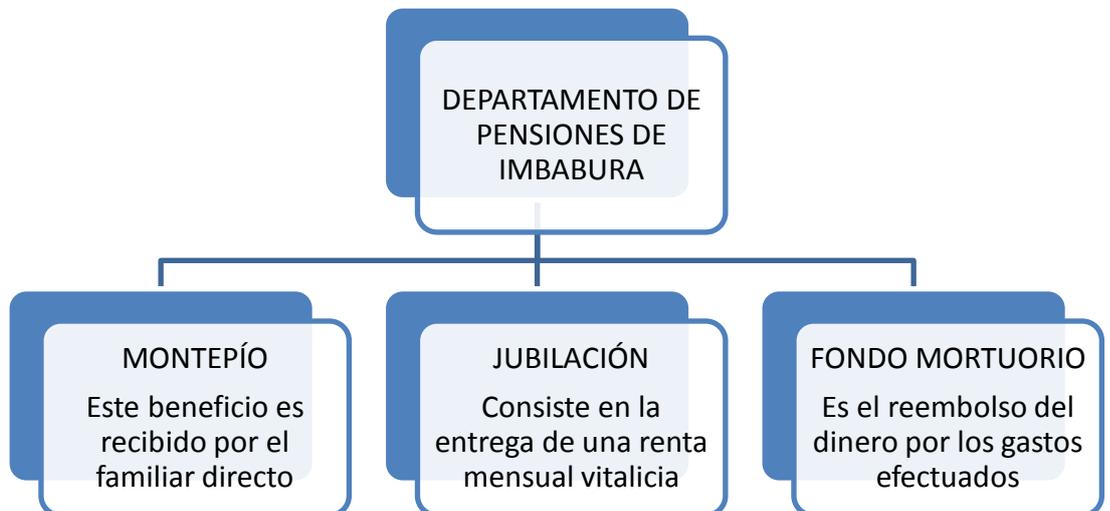
Las personas que están aseguradas utilizan estos servicios en las áreas de montepío, jubilaciones y fondo mortuario y pertenecen a la provincia de Imbabura. Existe un gran número de empleadores y empleados que se encuentran recibiendo todos los beneficios de los diferentes departamentos. De esta manera existe el dinamismo económico en la población permitiendo el alcance para un mayor número de usuarios.

El cliente es el punto clave para la existencia del departamento de pensiones de Imbabura.

### 1.9.2 Distribución

Se realiza de acuerdo al tipo de beneficio que va a recibir, con ello se sobre entiende que debe pasar por un proceso de aprobación y cumplir con ciertos requisitos en instancias que se encuentran en la unidad de pensiones.

**Cuadro N. 3**



Fuente: Departamento de Pensiones del IESSzona1.  
Elaborado: La autora

### 1.9.3 Proveedores

Los principales proveedores del Departamento de pensiones son las distintas distribuidoras, que después de haber realizado un diagnostico a través de proformas analizando los precios procede a la adquisición de las necesidades de cada puesto de trabajo.

### 1.9.4 Competencia

La principal competencia, son todas las aseguradoras privadas que están en el mercado brindando iguales o similares servicios y cada una de estas adquiere un amplio campo de beneficiarios. Por lo que cada instancia del IESS busca encontrar la facilidad de que todas las personas por derecho se les asignen el seguro público para garantizar de esta manera el bienestar de los trabajadores y sus familiares.

**Cuadro No.5**

<b>NÚMERO</b>	<b>ASEGURADORAS PRIVADAS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>CONTACTOS</b>
1	Aseguradora del sur	Discapacidad permanente y parcial en beneficiarios de 18 a 60 años de edad.	(06) 2 630 920 (06) 2 630 868

<b>2</b>	Seguros equinocial	Accidentes Personales.-Cubre al asegurado contra muerte e incapacidad total.	1800 378466
<b>3</b>	Seguros colonial	Discapacidad por incapacidad física total o parcial.	1800-222-000

Fuente: Departamento de Pensiones del IESSzona1.

Elaborado: La autora

### **1.9.5 Distribuidores**

Para la adquisición de los distintos materiales e insumos que necesita este departamento, se realiza un debido control a través; de la solicitud de proformas a las distintas papelerías de la ciudad de Ibarra, para determinar la mejor oferta tomando en cuenta la calidad del producto.

### **Cuadro NO. 6**

<b>PAPELERÍAS</b>	<b>MATERIALES /INSUMOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
NOR PAPEL	Accesorios y suministros de sistemas- Acetatos fotocopiadora-Agendas y directorios-Almohadillas dactilares y sellos-Archivadores a fuelles-Artículos para escritorio-Bandas de caucho-Bisturí-Blocks-Bolígrafos-Borradores-Cajas de archivo-Calculadoras de escritorio y científicas-Carpetas escolares y ejecutivas-Cartones corrugados...	Flores 8-55 y Sánchez y Cifuentes

EL ESTUDIANTE	Materiales e insumos de oficinas - Cartuchos, tóner-Cartulinas-Cintas impresoras y pos-Clips mariposa y sencillo-Colores y plumones-Compas y cajas de matemática-Correctores botella y lápiz-Cosedoras escritorio e industrial-Creyones escolar e industrial-Cuadernos argollados y cosidos-Cubiertas cartón y plásticas- Delantales-Diccionarios-Fechador- Folder-Formas continuas y legis- Ganchos de legajar-Grapas para cosedora-Guías para celuguia-Índice para pasta.	Chica Narváez 893
ATLÁNTIDA	Materiales e insumos para estudiantes-oficinas-instituciones educativas-textos.	Rocafuerte 12108
SU PAPELERÍA	Todo para el estudiante-Lápices de chequeo y dibujo-Libretas de apuntes- Libros de contabilidad-Línea pre impresos-Manecillas-Marcadores permanentes y tablero-Minas para portaminas-Muebles, sillas- Numeradores manuales y automáticos-Oleos, temperas y vinilos-Papeles bond y Kimberly- Pastas catalogo-Pegantes en barra y colbon	Bolívar 672

Fuente: Investigación - Papelerías de la ciudad de Ibarra  
Elaborado: La autora

### **1.10 Mecánica Operativa**

Este capítulo tiene como finalidad determinar el nivel aceptación con respecto a la atención al cliente, que reciben los afiliados del IESS, especialmente de las áreas de montepío, jubilaciones, fondo

mortuorio. Para poder identificar los niveles de aceptación se realizará un diagnóstico situacional utilizando encuestas a una muestra de los pensionistas que reciben estos servicios en la Provincia de Imbabura básicamente.

### **1.10.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN A INVESTIGAR**

La población objeto de estudio son 9549 pensionistas que acuden periódicamente a las dependencias de montepío, jubilaciones, fondo mortuorio.

### **1.10.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Tomando en cuenta que el tamaño de población a investigar es bastante grande, se aplica el muestreo, utilizando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 d^2 N}{(e)^2 (N - 1) + Z^2 d^2}$$

#### **Simbología:**

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

e = Error máximo admisible del tamaño de la muestra (0,05)

d = Varianza 0,25

Z = Nivel de Confianza

#### **Datos:**

N = 9549

d<sup>2</sup> = 0,25

Z = 95% 1,96

e = 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,25)(9549)}{(0,05)^2 (9549 - 1) + (1,96)^2 (0,25)}$$

**n= 369**

### **1.10.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La fuente primaria utilizada para obtener información es la encuesta la cual esta reajustada en función de los condicionantes identificados en la encuesta piloto.

1. ¿Usted solicita atención cómo?

**CUADRO No.6**  
**SOLICITUD DE ATENCIÓN**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Empleador</b>	<b>71</b>	<b>19</b>
<b>Pensionista</b>	<b>298</b>	<b>81</b>
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.2**



**Fuente: Afiliados del IESS**  
**Elaborado por: La autora**

**ANÁLISIS:**

El 81% de los encuestados solicitan atención, de los servicios del departamento de pensiones en calidad de pensionistas y el 19% corresponden al sector empleador.

2. ¿El servicio que prestan los empleados en la atención al cliente es?

**CUADRO No.7**  
**CALIDAD DE LA TENCIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	29	8
Buena	56	15
Regular	176	48
Pésima	108	29
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.2**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

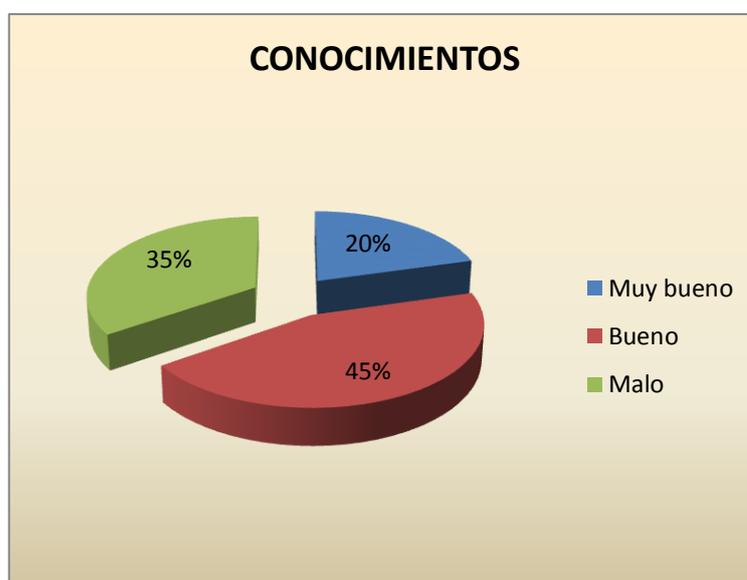
El resultado de esta pregunta muestra que el 48% considera que la atención que reciben es regular, porque existen muchas falencias que merman la credibilidad de las prestaciones. Por otra parte un 29% considera pésima porque el personal que labora en esta dependencia carece de una capacitación adecuada. El 15% considera que es buena y solo un 8% esta en el punto de la excelencia.

### 3. ¿El conocimiento del funcionario del IESS es?

**CUADRO No.8  
CONOCIMEINTO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	76	21
Bueno	165	45
Malo	128	35
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.3**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

#### **ANÁLISIS:**

De acuerdo al análisis realizado con respecto a los conocimientos que poseen los funcionarios del IESS en la dependencia investigada se establece que se encuentran en un 45% bueno, en segundo lugar el 35% considera que es malo, y por último un 20% que piensa que es muy bueno.

4. ¿Conoce usted las funciones del personal de atención al cliente?

**CUADRO No.9**  
**CONOCIMIENTO DE FUNCIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	24	7
No	345	93
TOTAL	369	100

**GRÁFICO No.2**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

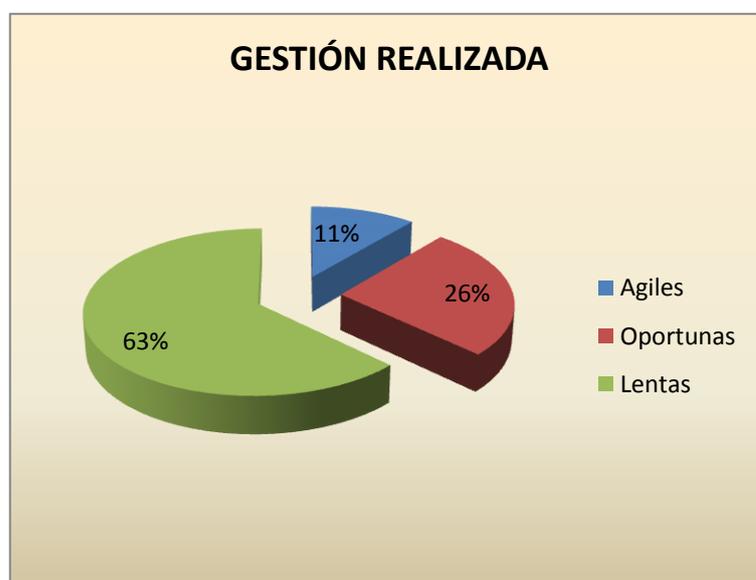
Los encuestados de la provincia de Imbabura desconocen las funciones en un 93%, y el 7% posee una correcta opinión sobre la calidad del servicio que se está prestando, respecto de lo que es y debería ser una buena atención.

5. ¿Las gestiones que ha realizado en el IESS han sido?

**CUADRO No.10**  
**GESTIÓN REALIZADA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Agiles	41	11
Oportunas	96	26
Lentas	232	63
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.3**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

Del total de los encuestados el 63% considera que han sido lentas y en segundo lugar se expone el 26% que piensa que han sido oportunas y el 11% realizan para los trámites en forma ágil y oportuna.

6. ¿En el último mes cuantos problemas ha tenido con los empleados de atención al cliente?

CUADRO No.11  
PROBLEMAS DE ATENCIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Nunca he tenido problemas	79	21
Uno o dos problemas	191	52
Más de dos problemas	99	27
TOTAL	369	100

GRÁFICO No.4



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

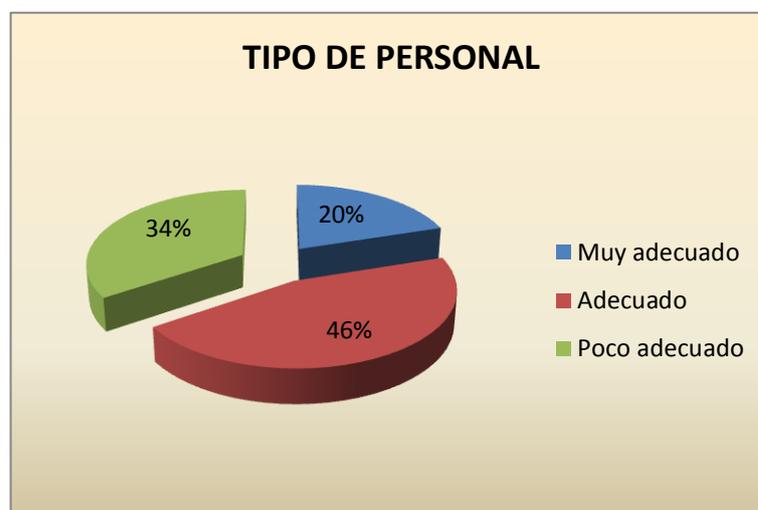
Los pensionistas manifiestan que les consta que el último mes existieron entre uno o dos problemas con el personal en lo que respecta a la atención al cliente que corresponde al 52%, y el 27% han tenido más de dos problemas y solo el 21% proporcionan una correcta información y de esta manera poder brindar un servicio que satisfaga, esto ha creado un malestar general hacia los funcionarios de esta dependencia.

7. ¿Considera que el personal que labora en el IESS es el adecuado?

**CUADRO No.12**  
**TIPO DE PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy adecuado	74	20
Adecuado	168	46
Poco adecuado	127	34
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.5**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

### **ANÁLISIS:**

Los pensionistas califican que el personal que labora en la dependencia investigada es adecuado en el sentido de su formación pero no tienen una capacitación para tratar al usuario con calidad, calidez y oportunidad al usuario y más bien el trato despótico provoca insatisfacción, pero no es la totalidad sino algunos empleados que por su mal procedimiento dañan la imagen de esta dependencia.

8. ¿Considera usted que el personal que trabaja en el IESS debe tener mayor capacitación para mejorar el servicio?

**CUADRO No.13**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	232	97
No	7	3
TOTAL	239	100

**GRÁFICO No.6**



Fuente: Afiliados del IESS

Elaborado por: La autora

### **ANÁLISIS:**

Es importante que el personal se le mantenga en constante capacitación para mejorar el desarrollo de sus actividades para un mejor servicio al usuario, este mecanismo permitirá que los afiliados se sientan satisfechos de acudir a realizar cualesquier tipo de trámites porque tendrán agilidad en el desarrollo de los procesos.

9. ¿Que esperaba usted al contactarse con el personal de atención al cliente?

**CUADRO No.14**  
**CONTACTO CON EL PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Que respondieran a mi consulta	74	20
Que me informaran acerca de los servicios	86	23
Que me asesoran en mi reclamo	55	15
Que me solucionaran mi problema	154	42
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.7**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

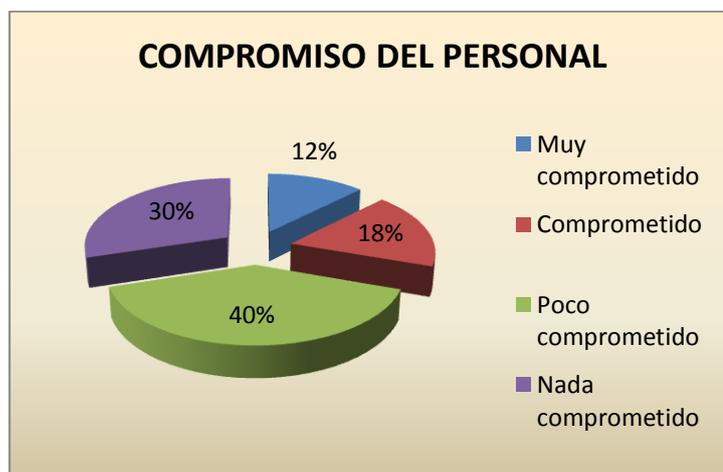
Lo que el pensionista espera al contactarse con el personal de atención al cliente es que le brinden soluciones a los problemas que presenta indicándole que procesos deben seguirse; como también esperan la información adecuada, sobre las dudas que ellos tiene en alguna gestión y lo que es más importante que brinden un asesoramiento y una solución inmediata para los reclamos que presentan.

10. ¿Cuán comprometido cree usted que estuvo el personal de atención al cliente al dar trámite a su requerimiento?

**CUADRO No.15**  
**COMPROMISO DEL PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy comprometido	46	12
Comprometido	66	18
Poco comprometido	147	40
Nada comprometido	110	30
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.8**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

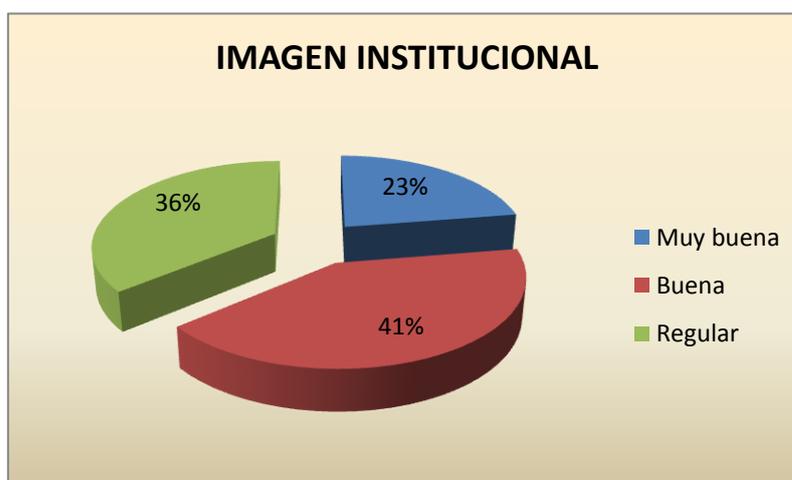
Consideran que el personal de atención al cliente en un trámite que se les presenta se sienten poco comprometidos, no lo agilitan con la brevedad posible que el pensionista desea. Lo anterior indica que no hay predisposición para encontrar soluciones tempranas y en la mayoría hay desidia para cumplir, lo que provoca un alargamiento en el tiempo del trámite.

## 11. ¿La imagen institucional del IESS es?

**CUADRO NO.17**  
**IMAGEN INSTITUCIONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy buena	83	22
Buena	153	41
Regular	133	36
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.9**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

### **ANÁLISIS:**

A pesar de que el IESS ha desplegado una campaña insistente y de carácter permanente para convencer a afiliados y a pensionistas que su imagen es buena y que los servicios que presta son de calidad. Esta campaña solamente es de carácter publicitario porque la realidad es otra y más bien es un criterio generalizado de que realmente el IESS no cumple con lo que promete.

12. ¿En qué aspectos piensa que el IESS debería potencializar, para dar mejoramiento en la calidad del servicio?

CUADRO No.18

ASPECTOS PARA MEJORAMIENTO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Calidez	35	9
Rapidez	93	25
Atención	76	21
Trato cordial	49	13
Información clara y oportuna	103	28
Otros	13	4
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

GRÁFICO No.10



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

Lo más importante para potencializar el mejoramiento en la calidad del servicio es que la información sea clara y oportuna y que el personal debe brindar a todos los usuarios calidad y oportunidad para poder resolver los problemas y los trámites es decir se requiere de un empoderamiento de las funciones para que la imagen no sea solamente publicitaria.

**13. ¿Sus quejas y reclamos son atendidos oportunamente?**

**CUADRO No.19  
ATENCIÓN OPORTUNA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	86	23
No	283	77
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.11**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

La mayoría de veces las quejas y reclamos las pasan por alto no le presentan la debida atención, que permita llegar a una solución satisfactoria y son pocas las ocasiones que le dan la importancia por lo tanto el servicio no ha mejorado a pesar de la promesas hechas en las campañas publicitarias.

14. ¿Cuán probable es que usted recurra nuevamente para solicitar información o hacer un reclamo?

**CUADRO No.20**  
**PROBABILIDAD DE RECLAMOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy probable	43	12
Probable	61	17
Poco probable	186	50
No recurriría de nuevo	79	21
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.12**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

#### **ANÁLISIS:**

Respecto a esta pregunta la opinión de los pensionistas la consideran poco probable intentar realizar un reclamo porque no son escuchados ni atendidos y porque otro porcentaje considera que acudir a esta oficina es una pérdida de tiempo.

15. ¿Considera importante que se debe receptor a través de un buzón los reclamos y quejas?

**CUADRO No.21**  
**IMPORTANCIA DE UN BUZÓN DE RECLAMOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy importante	317	86
Importante	34	9
Poco Importante	18	5
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.13**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

Los pensionistas consideran que es muy importante receptor a través de un buzón las quejas y reclamos que ellos presentan, pero esperan que sus propuestas sean tomadas en cuenta para resolver los inconvenientes que actualmente presentan.

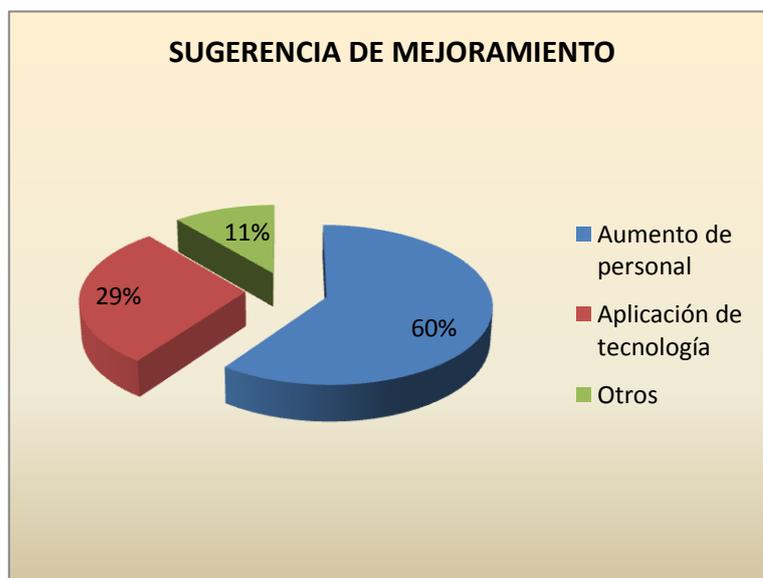
16. ¿Qué sugiere usted al IESS para que mejore la calidad del talento humano que labora en estas dependencias?

CUADRO No.22

SUGERENCIA DE MEJORAMIENTO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Aumento de personal	221	60
Aplicación de tecnología	107	29
Otros	41	11
TOTAL	369	100

GRÁFICO No.14



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

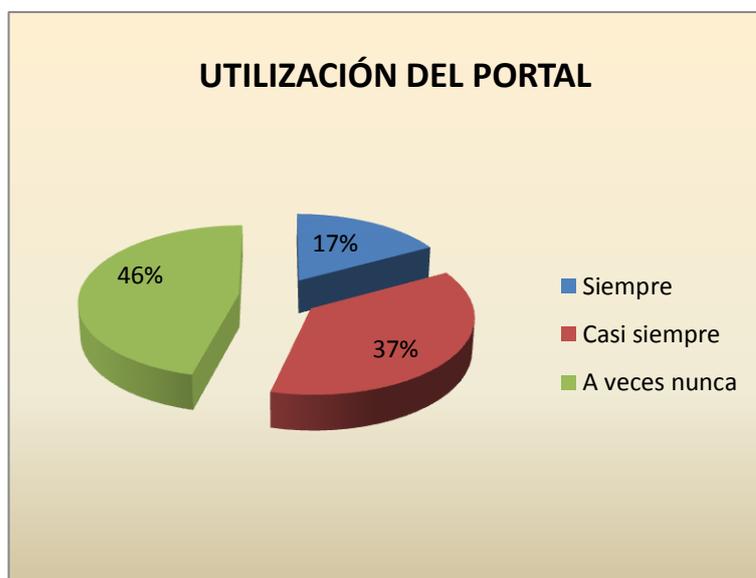
Para mejorar la calidad del talento humano que labora en el IESS consideran que es importante aumentar el personal, pero esto significa que se va garantizar la calidad porque lo más importantes es la adecuada selección y tecnificación de los empleados para que logren eficiencia y eficacia es decir que se maneje adecuadamente el control y desempeño de las actividades.

## 17. ¿Utiliza el portal web del IESS?

**CUADRO No.23**  
**UTILIZACIÓN DEL PORTAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	63	17
Casi siempre	136	37
A veces nunca	170	46
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.15**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

### ANÁLISIS:

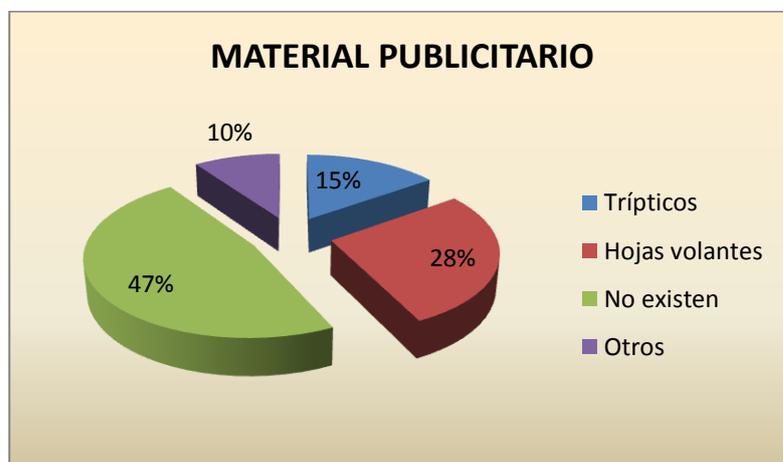
En esta pregunta se puede visualizar que la mayoría de pensionistas desconocen el manejo de las tecnologías digitales por lo tanto no hacen uso de ellas más bien sería que el IESS se preocupe de darles una capacitación básica para el uso de estas herramientas aunque en la mayoría quizás sea misión imposible por la avanzada edad que tienen, entonces sigue la necesidad de que sean asesorados.

18. ¿Qué tipo de material publicitario ha utilizado para información en la dependencia que visita?

**CUADRO No.24**  
**MATERIAL PUBLICITARIO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Trípticos	56	15
Hojas volantes	102	28
No existen	175	47
Otros	36	10
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.16**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

### **ANÁLISIS:**

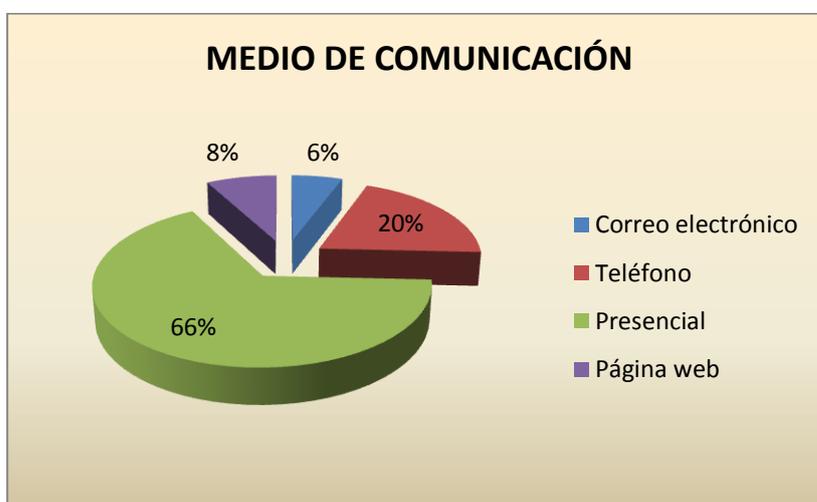
De acuerdo a los pensionistas comentan que no existe material publicitario que contenga información sobre los procedimientos a realizar para los trámites que desean; en muchas ocasiones solamente han recibido hojas volantes con contenidos sobre los beneficios que existen y como acceder a las informes

19. ¿Qué medio ha utilizado para conocer el servicio que requiere?

**CUADRO No.25**  
**MEDIO DE COMUNICACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Correo electrónico	21	6
Teléfono	74	20
Presencial	245	66
Página web	29	8
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO No.17**



Fuente: Afiliados del IESS  
Elaborado por: La autora

**ANÁLISIS:**

El medio de comunicación que más utilizan para obtener información es presencial, porque les permite dirigirse directamente a la persona adecuada, para que pueda guiarles en el problema que presenta. También lo realizan a través de una llamada telefónica donde una persona atiende su solicitud, otros lo hacen a través de la página web que en ocasiones no son atendidos.

## **1.11 Entrevista dirigida al Jefe de Departamento de Pensiones**

### **1. ¿Cómo evalúa al personal del Departamento de Pensiones?**

A través del desarrollo correcto de sus actividades en cada puesto de trabajo y realizando actividades que competen a su dependencia.

### **2. ¿Cómo realizan la atención los funcionarios hacia los usuarios?**

Cada funcionario brinda la atención y realiza los trámites desde su puesto de trabajo y tienen un horario establecido para cada función. En la mañana realiza los trámites pendientes y en la tarde atiende a los usuarios.

### **3. ¿Cuál es el ambiente laboral del Departamento de Pensiones?**

El equipo de trabajo es el adecuado son profesionales que cuentan con gran experiencia en el área.

### **4. ¿Existe la práctica de valores entre funcionarios y usuarios, cuáles?**

Si, desde el momento que el afiliado ingresa a la institución es tratado con respeto, amabilidad y demás valores propios de cada empleado que trabajamos en la institución.

### **5. ¿Ha recibido quejas por el tiempo que se realiza los trámites?**

En algunas ocasiones los usuarios han presentado su malestar por no solucionar sus trámites con prontitud, por lo que los funcionarios revisan en que dependencia se encuentran y cual es el proceso que debe seguir.

**6 ¿Existen problemas por la tecnología que poseen?**

No, el sistema que manejamos es idóneo, no se atiende todos los procesos por la cantidad de trámites que se deben realizar.

**7. ¿Qué canales de información utilizan para que los usuarios conozcan los servicios?**

La información es difundida por medio de radio, televisión, redes sociales, boletines informativos y en forma personal por parte de los **funcionarios del Departamento de Pensiones de Imbabura.**

**8¿Considera que la sala de espera de los usuarios es la mas adecuada?**

Contamos con asientos cómodos para los beneficiarios que les permiten sobre todo a los de la tercera edad esperar con mayor tranquilidad.

**9¿Usted conoce las funciones de cada departamento?**

Si, es necesario conocer todo proceso de cada dependencia para dar una información completa a las personas que soliciten información y subsanar los errores que se pueden presentar cuando un trámite esta pendiente y conocer en donde se ha detenido.

**10¿Usted aplicaría un nuevo plan de estrategias para mejorar la atención al cliente?**

Si, aplicaría un nuevo modelo de atención al cliente que permita mejorar la calidad de los servicios y sembrar confianza en los afiliados para aumentar la credibilidad de esta dependencia.

### **1.12 LA ENTREVISTA**

Se realizo al jefe de Departamento la entrevista en la cuál, refleja que no existe capacitación con frecuencia en el tema de atención al cliente y que los procesos de cada trámite no siempre son realizados con prontitud por la cantidad de usuarios que se atienden, y los procesos no se agilitan porque las carpetas para seguir con el proceso no se encuentra completas y esta dispuesta a aplicar un nuevo plan de estrategias que permitan mejorar la calidad de los servicios.

### **1.13 OBSERVACIÓN DIRECTA**

En base a la investigación se pudo analizar la actitud pasiva al momento que prestan la atención al usuario, no escuchan con atención las exigencias de los beneficiarios, entre los funcionarios existe un buen ambiente de trabajo.

La sala de espera tiene una pantalla en la cual no siempre esta encendida, informando los servicios de: Montepío, Jubilaciones y Fondo Mortuario.

Los usuarios no reciben toda la información que solicitan de cada trámite, porque los funcionarios no disponen de mucho tiempo para brindar una atención oportuna y adecuada.

## 1.5 MATRIZ FODA

**CUADRO No.2**

<b>1.5.1 DISEÑO DE LA MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con una amplia demanda de afiliados y/o usuarios.</li> <li>2. Selección y tecnificación del personal actual y nuevo.</li> <li>3. Garantiza el Seguro para las personas que presten un servicio público o privado.</li> <li>4. Presta servicios para los beneficiarios de: Montepío, Jubilaciones y Fondo Mortuario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacitación al personal debe ser constante y no esporádicamente.</li> <li>2. La implementación y aplicación de nuevas estrategias de atención al cliente.</li> <li>3. Dar importancia y seguimiento al buzón de reclamos y quejas.</li> <li>4. La información directa permite brindar información oportuna.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La atención al cliente es regular en el departamento de Pensiones de Imbabura.</li> <li>2. La falta de conocimiento de los funcionarios no es abastecida las expectativas del usuario.</li> <li>3. Falta de conocimiento del usuario con relación a las funciones de atención al cliente.</li> <li>4. Los funcionarios deben fortalecer el procedimiento de atención.</li> <li>5. El personal no está comprometido a cumplir con sus funciones del puesto de trabajo</li> <li>6. La falta de conocimiento de la tecnología en el portal web por parte de los usuarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los trámites que se realizan en el departamento no son rápidos y oportunos.</li> <li>2. Los clientes manifiestan que han tenido más de dos problemas.</li> <li>3. No se dan soluciones claras al contactarse con una operadora.</li> <li>4. Pérdida de confianza en los servicios de la Institución por la demora de los mismos.</li> <li>5. Las quejas y reclamos no son atendidas de forma oportuna.</li> <li>6. Los usuarios no confían en que sus reclamos serán resueltos.</li> <li>7. El material publicitario no es el adecuado.</li> </ol>

Fuente: Área de pensiones IESS Zona 1  
Elaborado por: La Autora

## 1. 6 CRUCE ESTRATÉGICO

FO	DO
<p>1. La aplicación de capacitación en atención al cliente debe ser amplia y lo más clara precisa para cumplir las expectativas de los usuarios.</p> <p>2. La selección y tecnificación del personal es muy importante ya que a través de nuevas estrategias podemos mejorar la metodología en la atención al cliente.</p> <p>3. Poner atención al usuario en sus quejas y reclamos para mejorar y erradicar las falencias existentes y mejorar un mejor servicio.</p> <p>4. La información directa, clara y concisa permitirá satisfacer al usuario su falta de conocimiento en la prestación de servicios.</p>	<p>1. Implementar un plan de capacitación y evaluación al personal para mejorar la atención al cliente.</p> <p>2. Crear un cronograma global de capacitación para todos los funcionarios de las diferentes áreas para que interactúan y recopilen conocimientos mutuos facilitando una mejor información al usuario.</p> <p>3. Implementar y crear fuentes de información que nos permitan aclarar las dudas del cliente sobre las diferentes funciones de los servidores de cada área.</p> <p>4. Los funcionarios deben fortalecer su conocimiento en relaciones Humanas y Atención al cliente para mejorar su relación con el usuario.</p> <p>5. Formar cursos de motivación personal relacionados con el servicio al cliente para que los funcionarios brinden una mejor información con calidez y responsabilidad.</p> <p>6. Formar fuentes de apoyo al usuario para informar o enseñar los diferentes tipos de consulta en el portal web del IESS.</p>
	62

<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y organizar los tiempos en la atención y realización de los trámites, para agilizar los procesos de documentación.</li> <li>2. La selección adecuada y su debida evaluación de personal nos permitirá que los funcionarios cumplan y mejores las necesidades del beneficiario.</li> <li>3. Crear una fuente de información que sea lo mas clara y precisa que permita dar solución a los usuarios vía telefónica.</li> <li>4. Forjar la credibilidad de la Institución a través de sus funcionarios, en la agilización de los procesos de los trámites.</li> <li>5. Delegar un inspector del personal que recopile las quejas y reclamos del usuario para mejorar la calidad y procedimiento del servidor.</li> <li>6. El personal adecuado y calificado permitirá la resolución de los problemas del usuario y a la vez recuperar la confianza en la Institución.</li> <li>7. Facilitar la información mediante hojas volantes con información clara y precisa de los trámites.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilizar los procesos de trámite para brindar los servicios oportunamente en el menor tiempo posible, disminuyendo la demanda de la falta de atención al cliente.</li> <li>2. Fortalecer los conocimientos de los funcionarios por medio de capacitaciones bimestrales para reducir la problemática del usuario.</li> <li>3. La fuente de información debe ser clara y precisa que enfoque las dudas del usuario y le brinde la solución.</li> <li>4. Para mejorar el servicio debemos crear un buen ambiente de respeto y confianza con el usuario antes, durante y después de la atención.</li> <li>5. Fomentar un liderazgo compartido entre todos los funcionarios del departamento para mejorar y brindar un buen servicio a los usuarios.</li> <li>6. Facilitar la información adecuada al usuario en la pagina Web, de manera que soluciones sus requerimientos.</li> <li>7. El material publicitario debe enfocarse en la ayuda a la solución de problemas del usuario y su información debe ser específica.</li> </ol>

Fuente: Área de pensiones IESS Zona 1  
Elaborado por: La Autora

## **1.7 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Después de haber recopilado la información a través de encuestas, entrevistas y la observación directa se obtuvo, que los usuarios de la unidad de pensiones a pesar de toda la amplia publicidad por medio de los medios de comunicación sobre los servicios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Departamento de Pensiones de Imbabura, en realidad no se cumple con total satisfacción las necesidades de los usuarios por ello es la molestia de los clientes. Los funcionarios no brindan una atención adecuada; al dar la información de los trámites sin fijar un horario para los procesos y otra para la atención.

La forma de realizar un mejor trabajo no es el aumento de personal en duplicados en cada área, sino de optimizar los recursos disponibles brindando una adecuada organización en cada proceso y que dentro del Departamento todos utilicen el mismo lenguaje a través de la implementación de un Plan de Capacitación y una disminución de pasos al realizar cada trámite del Departamento, este estudio permite aplicar nuevas estrategias de Atención al Cliente y agilizar los procesos que permitirá acceder a los beneficiarios con total confianza a esta Unidad de Pensiones. El cambio positivo en la calidez y rapidez de los procesos hace necesario la aplicación de un **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES DE IMBABURA EN LAS ÁREAS DE MONTEPÍO, JUBILACIONES Y FONDO MORTUORIO”** las mismas que ayudarán a mejorar la atención y contribuirán con el desarrollo de la Institución, permitiendo mejorar la Imagen de la Unidad de Pensiones de Imbabura.

## **CAPITULO II**

### **2. BASES TEÓRICO- CIENTÍFICAS**

#### **2.1 DISEÑO**

##### **2.1.1 DEFINICIÓN**

(Flusser Vilém, 2009) afirma.- “Diseñar es una tarea compleja, dinámica e intrincada es la integración de requisitos técnicos, sociales, económicos y materiales.”

(Maddio Mariano, 2008) Opina.- “Diseñar es proyectar nuevas ideas desde nuestra propia mirada, en donde el diseño al igual que toda obra de arte es captada primeramente por nuestra vista y reflejada en nosotros mismos.”

Cada uno de los autores utiliza similares formas de interpretación y están enfocadas a un mismo fin realizar un plan organizado en base a la observación de todos los involucrados buscando alternativas de ayuda mediante un análisis teórico y práctico en cada área indagada.

En la primera definición el autor toma como base de su análisis la integración de todos los factores implícitos de forma activa y de esta manera permite la aplicación de técnicas modernas y útiles para el desarrollo del proyecto en diversos campos estratégicos.

El segundo autor hace referencia desde lo micro hasta lo macro en relación al diseño y aplicación en donde la observación refleja la realidad de las necesidades de las personas y la Institución estando en dirección objetiva y realista utilizando el análisis detallado a través de la investigación.

## **2.1.2 IMPORTANCIA DEL DISEÑO**

Es el que lleva a cabo a partir de una forma renovada de ver el mundo y una nueva manera de interpretar las necesidades que presenta. Detrás de cada producto de diseño hay una reflexión sobre la realidad que, en mayor o menor medida, consiste en una reinterpretación de las necesidades, los deseos, los gustos y los anhelos de las personas.

El diseño es muy relevante en cada proyecto porque representa la forma de cada proceso en forma ordenada, y que llegando al final de cada objetivo se obtenga la satisfacción del cliente. Cumpliendo con las exigencias requeridas para el mejoramiento de cada diseño.

## **2.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO**

La aplicación correcta y oportuna de la puesta en marcha permite incrementar la confianza de los usuarios y mejorar notablemente el talento humano del Departamento de Pensiones al prestar sus servicios en la Unidad de Pensiones y de esta manera conseguir objetivos comunes.

## **2.1.4 FASES DEL PROCESO DEL DISEÑO**

### **2.1.4.1 Observar y analizar**

Es el medio en el cual se desenvuelve el ser humano, descubriendo alguna necesidad actual o futura que implique la observación.

### **2.1.4.2 Planear y proyectar**

Proponiendo un modo de solucionar esta necesidad, por medio de proyectos tratando de descubrir la posibilidad y viabilidad de la(s) solución(es).

**2.1.4.3 Construir y ejecutar** Llevando a la vida real la idea inicial, por medio de materiales y procesos con los involucrados.

#### **2.1.4.4 Evaluar**

Es necesario saber cuando el diseño está dentro de lo planificado

#### **2.1.5 VENTAJAS DEL DISEÑO**

La decisión está en empezar el cambio por sí mismo reflejando el ejemplo hacia los demás permitiendo ver el cambio progresivo con nuevas ideas de integración e innovación.

#### **2.1.6 CAMBIOS POSITIVOS DEL DISEÑO**

Los resultados compensaran cualquier esfuerzo anterior ya que la inversión de tiempo y entrega dan el resultado que incentivara a seguir con el proceso completo del diseño.

#### **2.1.7 INNOVACIÓN DEL DISEÑO**

La calidad es actualmente una exigencia que nos muestra de muchas formas como salir de la monotonía y adaptarse a cambios Institucionales con la tecnología más avanzada, servicios calificados con mejores infraestructuras entre otros.

#### **2.1.8 VENTAJAS DEL DISEÑO**

- Mejora de la usabilidad
- Mejora de la indexación y localización del sitio en los buscadores
- Reutilización de los contenidos en múltiples formatos
- Alcanzar públicos usuarios de la banda estrecha

## **2.2 ESTRATEGIAS**

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

(Jhompson Arthur, 2008) Manifiesta;” Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”

(Gerry Johnson, 2008) Dice” La estrategia se la puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización”

De acuerdo a las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración con el apoyo de todos los recursos plasmados en un plan de acción.

Las estrategias son herramientas que permiten optimizar los recursos en una institución, de manera que se convierten en oportunidades para llegar a un fin determinado.

(Gerry Johnson, 2009) Manifiesta; **“CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS”**

### **2.2.3 EMERGENTES /PLANEADAS**

(Gerry Johnson, 2009) Afirma “Son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización, y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo”

Son aquellas que nacen sin una previa planificación, y que se adaptan a la necesidad actual de cada organización. Sin embargo estas no requieren de un estudio previo y muchas veces no influyen en elevados costos.

#### **2.2.4 INTENTADAS/EXPLICITAS**

(Gerry Johnson, 2009)Expresa.- “Surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de la misma.”

Después de realizar un análisis detallado surgen las estrategias intentadas cuentan con un alto nivel de coordinación y planificación por parte de los miembros de una institución, ya que requiere de un marco estructurado de forma y fondo.

#### **2.2.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

##### **Crecimiento**

(Gerry Johnson, 2009)Indica.- “Se aplican en la creación de opciones para negocios adicionales: Cuando hay oportunidades que encajan con las fortalezas. Estas pueden ser: adquisición, fusión o alianza estratégica”

Cuando se determina estas estrategias es porque existe la oportunidad de fusionar esfuerzos o una inversión privada de la empresa que fortalezca su estructura y economía dentro de un mercado objetivo.

##### **2.2.5.2 Consolidación**

(Gerry Johnson, 2009)Expresa.- “Es un intento dinámico por mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación en el mercado y optimizar la operación de la empresa”

Esta estrategia busca estabilidad en un punto de equilibrio que le permita obtener un margen de utilidad que genere capital de trabajo.

### **2.2.5.3 Contraerse**

(Gerry Johnson, 2009)Manifiesta.- “Si la empresa ha fracasado en competir exitosamente, estas estrategias se pueden aplicar para eliminar lo inservible del sistema y quedarse solamente con lo que genera cambios positivos.”

En la institución las estrategias se aplican las que han generado un alto índice de satisfacción y las que han sido en menor escala son absoletas.

### **2.2.5.4 Liquidar**

(Gerry Johnson, 2009)Indica.-“Es la opción cuando no se tiene ventaja competitiva alguna o no se tienen fortalezas para anular amenazas”

Esta estrategia surge cuando no existe mejoría competitiva y se anula cualquier posibilidad de fortaleza.

### **2.2.5.5 Desarrollarse**

(Gerry Johnson, 2009) Expresa.-“No hacer nada no reaccionar a los cambios del entorno. Estas estrategias pueden desembocar en una estrategia de liquidación”

## **2.2.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA**

Dentro de la Institución nace de la necesidad particular de satisfacerse a los usuarios y está bien definida desde el principio siendo posible identificar los diferentes campos de las insuficiencias que pretenden ser mejoradas notablemente poniendo énfasis en el sector social y cultural.

### **2.2.7 PERFIL DEL ESTRATEGIA**

El estrategia no es un proceso continuo de aprendizaje y conocimiento de la empresa desde el punto de vista de las debilidades con enfoque a conseguir la integración y la armonía en el desarrollo del trabajo planteado.

El líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de la Institución debe basarse en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.

La organización no debe perder la sincronización con el entorno porque consiste en detectar las discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello se debe tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.

### **2.2.8 FASES DE LA ESTRATEGIA**

Las estrategias pasan por un proceso que abarcan un complemento para el trabajo investigativo

#### **2.2.8.1 La estrategia como Plan**

Es una especie de curso de acción consciente proyectada, para abordar una situación.

#### **2.2.8.2 La estrategia como Estratagema**

Contiene un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor.

### **2.2.8.3 La estrategia como Pauta**

Es una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.

### **2.2.8.4 La estrategia como Posición**

Es un medio de ubicar una organización en su entorno; la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.

### **2.2.8.5 La estrategia como Perspectiva**

Es una forma arraigada de percibir el mundo.

## **2.2.9 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA**

(Albrecht Karl, 2006) dice.-“Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable con los siguientes elementos:

Las políticas y acciones que se emprendan.

La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.

Los recursos y capacidades de la organización.

El entorno en el que se ubica la organización.

La competencia surge cuando los recursos son limitados”

## **2.2.10 PROCESO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA**

Se encuentra en la mente de los directivos y de los dueños del negocio consiste en un diseño de estrategia producto de sus años de experiencia, de su conocimiento del negocio, de su intuición y de su propensión al riesgo.

Los empresarios adoptan varias alternativas en base a la realidad de la Institución y las diversas formas y métodos para lograr el diseño de la visión estratégica y por su esquema metodológico.

El enfoque del planeamiento estratégico está en el nivel operativo de los resultados obtenidos y el tiempo y el costo en recursos consumidos para su desarrollo.

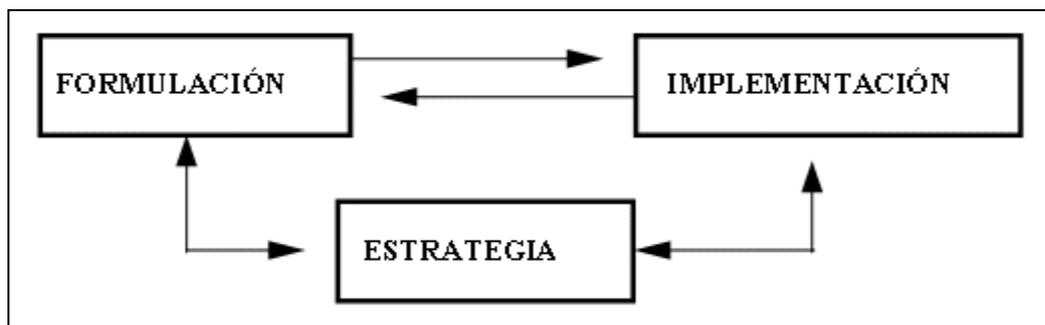
Los resultados se conocen como Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Análisis de Fortalezas/Debilidades y Análisis del Entorno Competitivo.

### 2.2.11 PROCESO LÓGICO DE LA ESTRATÉGIA

Propone dos momentos fundamentales: Formulación e Implementación.

#### 2.2.11.1 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Gráfico N° 11



Fuente: KOTHER Philip

Elaborado por: Lorena Mora

Al formular una estrategia diferente y tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y se considera como el servicio de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves va a reaccionar se está formulando.

### **2.2.11.2 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

(Jareño Omar 2010)Indica.- “Es la continuación de un proceso organizacional, donde el objetivo se convierte en una actuación y comprende un conjunto de acciones administrativas encaminadas a movilizar los procedimientos y recursos para el cumplimiento de los objetivos”

Los procesos estratégicos se desarrollan de forma diferente en función del nivel jerárquico donde se desarrolle, por eso es preciso determinar los niveles y las variantes estratégicas que les corresponden.

La aplicación de nuevas estrategias, requiere un análisis detallado previo un estudio porque demandan muchos recursos y tiempo. De acuerdo a los resultados favorables o negativos se determina la inversión de estrategias.

### **2.2.12 NIVELES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **2.2.12.1 Nivel Corporativo**

Está formada por las siguientes decisiones

- a)** La definición del ámbito de actuación de la organización e impacto a lograr.
- b)** Definición de la Visión de la Estrategia
- c)** Patrones de desempeño mínimo de los funcionarios.

#### **2.2.12.2 Nivel Operativo Estratégico**

Se toman las decisiones de cómo competir en un mercado concreto", dando origen a la estrategia competitiva.

### **2.2.12.3 Nivel Funcional**

Lo constituyen las actividades operativas y de apoyo: Investigación y Desarrollo, etc. cuyas estrategias especificarán como deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y a través de ellas al logro de la estrategia siendo muy importante lograr la racionalidad y la integración, por cuanto en la actualidad uno de los problemas que más atentan contra el desarrollo de la Planificación Estratégica es lo diverso y fragmentado de las estrategias dentro de una misma organización o sistema.

### **2.2.13 ESTRATEGIAS**

#### **ESTRATEGIA 1: Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.**

Para desarrollar soluciones que resuelvan realmente los problemas. A lo largo de un proyecto, se deben hacer cambios obvios que sean fáciles de llevar a cabo y que tengan poco o ningún efecto secundarios. Pero se requerirán cambios sustanciales para resolver la mayoría de los problemas y la única manera de solucionar realmente los problemas –de una vez y para siempre- es eliminando sus causas. La estrategia “Identificar las causas fundamentales de los problemas” les permitirá localizar la causa si es que todavía no lo han hecho; después pueden utilizar esta estrategia para desarrollar maneras de eliminar estas causas. Esta estrategia también funciona cuando las causas principales de un problema no se conocen o no se pueden conocer. Por ejemplo: pueden que no sepan todas las causas de las órdenes incorrectas de compra, pero aún pueden mejorar el proceso de compra. Sean pacientes y recopilen datos en una variedad de alternativas.

## **ESTRATEGIA 2.-Diseño de un modelo de servicio al cliente**

El entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable, ha convertido a la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un lugar en el mercado. Existen muchas formas en las que las empresas se pueden apoyar para prosperar, sin embargo, hay tres pilares estratégicos: precio, calidad y plazo.

La anticipación en el tiempo a las necesidades de los clientes era la apuesta de las empresas en el pasado, pero todas las empresas, sea cual sea su sector, están en ese criterio. Esto no lo hace ver menos importante pero es un hecho estandarizado en la actualidad. Las empresas centran su estrategia actual en dos factores difícilmente conciliables: calidad y precio. Hoy día, en la mayoría de los mercados se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo.

Por ello la calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de este. Esto se logra a través de las mejoras en la organización de la empresa y por ende en el resultado final del producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva.

Un sistema de aseguramiento de la calidad es la aplicación de una normativa en los distintos procesos y funciones a desarrollar en la organización empresarial, con la finalidad de conseguir las mejoras necesarias que lleven a la excelencia, este sistema se fundamenta en los criterios de la mejora continua.

### **ESTRATEGIA 3. Rediseñar los procedimientos y flujos de trabajo**

Gestión sistemática de todas las actividades y los recursos relacionados como un proceso, siempre encaminados a la satisfacción de las necesidades y al cumplimiento de los estándares y requisitos de los grupos de interés: la ciudadanía, las empresas, los propios empleados públicos y otras instituciones públicas.

Racionalización de las tareas y los recursos gracias a la mejora de los sistemas de información utilizados lo que contribuirá directamente a la reducción de costes.

Definición de un sistema de indicadores que facilite el seguimiento y control de los procedimientos implantados.

Control e información del estado de las tareas. Los protocolos de comunicación al exterior están definidos indicando qué información se proporciona sobre cada expediente durante su ciclo de vida.

Sustitución de la presentación de determinados documentos por declaraciones responsables que agilizarán la tramitación de los procedimientos. Para ello es necesario que con posterioridad se realice una labor de vigilancia e inspección para la comprobación de la veracidad de dichas declaraciones.

Es necesaria una labor previa de clasificación de los documentos asociados a los procedimientos, bien atendiendo a su formato físico (normalizados, edición manual, externos,...) o bien atendiendo a un criterio funcional (tipo de contenido). La normalización de los documentos sigue los criterios de reutilización y simplificación seguidos en el análisis de la tramitación, por ello, ha sido necesaria

también una labor de configuración de los impresos en bloques prediseñados que sean reutilizables.

#### **ESTRATEGIA 4. Imagen Institucional**

La finalidad de cualquier sistema económico es la satisfacción de las necesidades humanas.

El objetivo del mercadeo es atender a dichas necesidades, debido a que los negocios buscan proporcionar al consumidor los bienes y servicios que le son necesarios.

El incentivo de los empresarios es el obtener utilidades, pero esto es el estímulo y no el objetivo social, en el cual consiste en satisfacer las necesidades del consumidor, ya que los negocios buscan proporcionar los bienes y servicios que cubran necesidades de todo tipo.

La incompreensión de la dualidad mencionada, a través de un a practica directa, es lo que origina la necesidad de situar las relaciones publicas dentro de la mercadotecnia.

### **2.3 ATENCIÓN**

#### **2.3.1 DEFINICIÓN**

(LarreaPedro, 2008) Expresa “Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas relacionadas con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos del servicio “

(Helovan Rubén, 2006). “Son todos los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso”

De acuerdo a los conceptos anteriores por los autores se puede concluir que la atención en el servicio al usuario cumpliendo con las expectativas que tiene el cliente sobre un buen trato al momento de cada trámite a fin de orientar a una tarea productiva que permita interaccionar con las persona, por medio de la atención como un parámetro indicativo en la posición teórica básica, y sobre la cual conseguimos coordinar todas las acciones.

### **2.3.2 IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN**

La buena atención nos permite descubrir necesidades, desarrollar un buen servicio, basado en hacer accesible a los beneficiarios actuales y potenciales de toda la información que está en función de sus necesidades, es necesario que la institución maneje un sistema de comunicación actual que esté al alcance de los usuarios.

### **2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN**

#### **2.3.3.1 Actitud Positiva.**

Es el entusiasmo directo y la forma para manejar los conflictos dentro de toda organización que requiera del poder humano para poder integrar el orden de la misma.

#### **2.3.3.2 Profesionalismo.**

El estar preparado en las cuestiones relacionadas con su trabajo para atender a los beneficiarios/usuarios con el conocimiento necesario y la disponibilidad completa para cumplir con lo dispuesto en labor.

### **2.3.3.3 Orientación hacia las persona**

Se Toma la iniciativa para establecer prioridades y demostrar el interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al cliente por su nombre y buscando se sienta cómodo.

### **2.3.3.4 Disponibilidad**

Es apropiado ser flexible con las reglas para resolver o evitar problemas contando con las alternativas de solución para el planteamiento y aplicación de las mismas.

### **2.3.3.5 Respuesta personalizada**

Entender las preferencias y expectativas de los usuarios tomando en cuenta el punto de vista del beneficiario cuando le proporciona información.

### **2.3.3.6 Confiabilidad**

Tener el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente demostrando confiabilidad y haciendo lo mejor y no lo más fácil. Estas habilidades se dominan con la práctica diaria.

## **2.3.4 PRINCIPALES CAUSAS DE INSATISFACCIÓN DEL USUARIO**

### **2.3.4.1. El Modelo de Atención**

(Avilés Luis 2008, pág. 11)Expresa “Entendemos el modelo de atención como el espacio de encuentro del sistema institucional con la población, para llevar a cabo las acciones definidas como pertinentes a ese encuentro o a esa interacción. Los modelos de Atención corresponden a la forma de organización que permite desarrollar el proceso de atención. Los servicios deben llegar en forma adecuada a los Afiliados/Jubilados y Empleadores”.

La atención al cliente constituye un medio poderoso que ayuda a los administradores a identificar y centrar su atención en los servicios que los Afiliados/Jubilados y Empleadores desean y necesitan. Todo tipo de Empresa o Institución del Estado ha determinado que el ofrecer a sus clientes un trato cortés y servicios eficientes y de alta calidad, es muy beneficioso tanto para el cliente como para la Empresa o Institución. El buen servicio al cliente constituye un elemento crucial en los centros donde se prestan dichos servicios. El concepto de servicio al cliente sostiene que al comprender y cubrir las necesidades de los Afiliados/Jubilados y Empleadores, puede mejorar la calidad de los servicios, aumentar la demanda de los mismos y mejorar su reputación.

(Lovelock Christopher, 2008, pág. 12,) Afirma.- “Servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”

El servicio de atención al cliente incluye técnicas y procedimientos que permiten interactuar con el usuario / cliente, y de esta manera permite realizar canales de información claros y detallados.

Las características del servicio al cliente son:

➤ (Lovelock Christopher, 2008) Dice “El Nivel de Complejidad es una característica esencial del servicio al cliente, debido que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones puede proporcionar fácilmente. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda.

Cada servicio tiene su forma de atención es por ello que el personal que preste el servicio debe con anterioridad haber recibido un entrenamiento de la actividad que va a desarrollar.

➤ (Lovelock Christopher, 2008) Manifiesta “El Grado de Riesgo los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio, en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

Los riesgos que a diario asumen los directivos en aplicar servicios que no cumplan con las expectativas del usuario afectan el prestigio institucional y la molestia de los clientes se manifiesta de manera inmediata.

(Peel Malcolm ,2007)Expresa“Es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”

La función de una empresa es llegar a cubrir las necesidades actuales y futuras del usuario a través de realizar una excelente actividad laboral interna y externa.

Principales puntos del servicio al cliente:

“La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente”

➤ “La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente”.

➤ “El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente” y

- “La Autoridad expresamente debe identificarse con el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio”.

ESTRUCTURA LEGAL Consta en la Ley de Seguridad Social, publicada en Registro Oficial No. 465 de 30 de Noviembre de 2011.

## **TÍTULO II**

### **DEL ORGANISMO DE APLICACIÓN**

#### **CAPÍTULO UNO**

- **(NORMAS GENERALES DEL IESS Art. 16)**Manifiesta.-  
“NATURALEZA JURÍDICA.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional. El IESS no podrá ejercer otras atribuciones ni desempeñar otras actividades que las consignadas en la Constitución Política de la República y en esta Ley. Sus fondos y reservas técnicas son distintos de los del fisco, y su patrimonio es separado del patrimonio de cada uno de los seguros comprendidos en el Seguro General Obligatorio. Sus ingresos por aportes personales y patronales, fondos de reserva, descuentos, multas, intereses, utilidades de inversiones, contribución financiera obligatoria del Estado, y los demás señalados en esta Ley, no podrán gravarse bajo ningún concepto, ni destinarse a otros fines que a los de su creación y funciones.”

El instituto ecuatoriano de seguridad social no realiza ninguna práctica que no se contemple en la ley vigente, es por ello que cada

procedimiento esta respaldado con la misma, y las aportaciones permiten generar servicios y empleos en las diferentes dependencias.

➤ **Art. 18.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.**-“El IESS estará sujeto a las normas del derecho público, y registrará su organización y funcionamiento por los principios de autonomía, división de negocios, desconcentración geográfica, descentralización operativa, control interno descentralizado y jerárquico, rendición de cuentas por los actos y hechos de sus autoridades, y garantía de buen gobierno, de conformidad con esta Ley y su Reglamento General”

“**Autonomía.**-La autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, la ejercerá el IESS 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”

**División de Seguros.**-El IESS dividirá la administración de los seguros obligatorios en unidades básicas de negocios, según la naturaleza de los riesgos y el proceso de entrega de las prestaciones.

**Desconcentración Geográfica.**-El IESS organizará sus actividades de afiliación y recaudación de los aportes y contribuciones obligatorios por circunscripciones territoriales, que estarán bajo la responsabilidad de las direcciones provinciales subordinadas a la autoridad ejecutiva del Director General.

**Descentralización Operativa.**-El IESS integrará a las unidades médicas de su propiedad en entidades zonales de prestación de salud a sus afiliados y jubilados, a cuyo efecto las constituirá como empresas con personería jurídica propia. El IESS podrá contratar con empresas públicas, mixtas o privadas, la prestación de los servicios auxiliares respecto del cumplimiento de sus objetivos primordiales,

así como las tareas de recaudación de ingresos y pago de prestaciones, con sujeción a las disposiciones de las leyes que regulan estas materias.

**Control Interno Descentralizado y Jerárquico.-** El control administrativo, financiero y presupuestario de los recursos administrados por el IESS se hará de manera previa y concurrente por cada uno de los ordenadores de ingresos y egresos, y el control posterior a la realización de dichas transacciones se ejecutará a través de la unidad de Auditoría Interna.

**Rendición de Cuentas.-** Los directivos, funcionarios, servidores y trabajadores del IESS están sujetos a las reglas de responsabilidad propias del servicio público, en lo relativo al manejo y la administración de los fondos, bienes y recursos confiados a su gestión, cualquiera sea la naturaleza jurídica de su relación de servicio.

**Garantía de Buen Gobierno.-** El Estado garantiza el buen gobierno del Seguro General Obligatorio administrado por el IESS, a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **CAPÍTULO DOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL IESS PARÁGRAFO ÚNICO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

➤ **Art. 19.- NORMAS BÁSICAS.-** El IESS administrará directamente las funciones de afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al Seguro General Obligatorio y, a través de las direcciones especializadas de cada seguro, administrará las prestaciones que le corresponde otorgar.

➤ **Art. 20.- ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN.-** Son 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.

➤ **Art. 21.- DIRECCIONES ESPECIALIZADAS.**-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, con los grados de autonomía operativa que señale el Reglamento:

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

➤ **Art. 22.- ÓRGANOS DE RECLAMACIÓN ADMINISTRATIVA.**- Son órganos de reclamación administrativa, responsables de la aprobación o denegación de los reclamos de prestaciones planteados por los asegurados:

- a. La Comisión Nacional de Apelaciones; y,
- b. La Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias.

➤ **Art. 23.- ÓRGANOS TÉCNICOS AUXILIARES.**-Son órganos técnicos auxiliares:

- a. La Dirección Actuarial; y,
- b. La Comisión Técnica de Inversiones

➤ **Art. 24.- ÓRGANO DE CONTROL INTERNO.**-La Auditoría Interna es el órgano de control independiente, de evaluación y

asesoría, que tiene por misión el examen posterior, objetivo, profesional, sistemático y periódico de los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros del Instituto. No interviene en la ejecución de los procesos, en la toma de decisiones, ni en diligencias de entrega y recepción de bienes, avalúos, remates y bajas. Depende jerárquicamente del Consejo Directivo, y sus prácticas de evaluación y control interno se rigen por los principios de aceptación general en el campo profesional de la auditoría. El Auditor Interno es funcionario de libre nombramiento designado por el Consejo Directivo para un período de cuatro (4) años. Deberá acreditar título profesional, especialización en Auditoría, y experiencia profesional en este campo. No podrán desempeñar funciones de control interno las personas que hayan desempeñado funciones en el IESS en las áreas sujetas al control de la Auditoría Interna, dentro de los cinco (5) años anteriores a la designación.

➤ **Art. 25.- REGLAMENTACIÓN INTERNA.**-El Reglamento Orgánico Funcional del IESS, que expedirá el Consejo Directivo, determinará las atribuciones, deberes y responsabilidades de las dependencias del Instituto encargadas de los procesos operativos y de apoyo administrativo para la aplicación del Seguro General Obligatorio.

El Reglamento de Escalafón y Carrera Administrativa, que expedirá el Consejo Directivo, deberá contener los requisitos de selección, designación, promoción

Y ascenso del personal, así como las garantías y deberes de la estabilidad, las causas de remoción, la escala de sanciones, y el trámite para el juzgamiento de infracciones o faltas administrativas.

## **MISIÓN Y VISIÓN DEL IESS**

➤ **Art. 17.- MISIÓN FUNDAMENTAL.-**El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra esta Ley.

(www.iess.gob.ec 2014, pág. 11) Manifiesta” El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.”

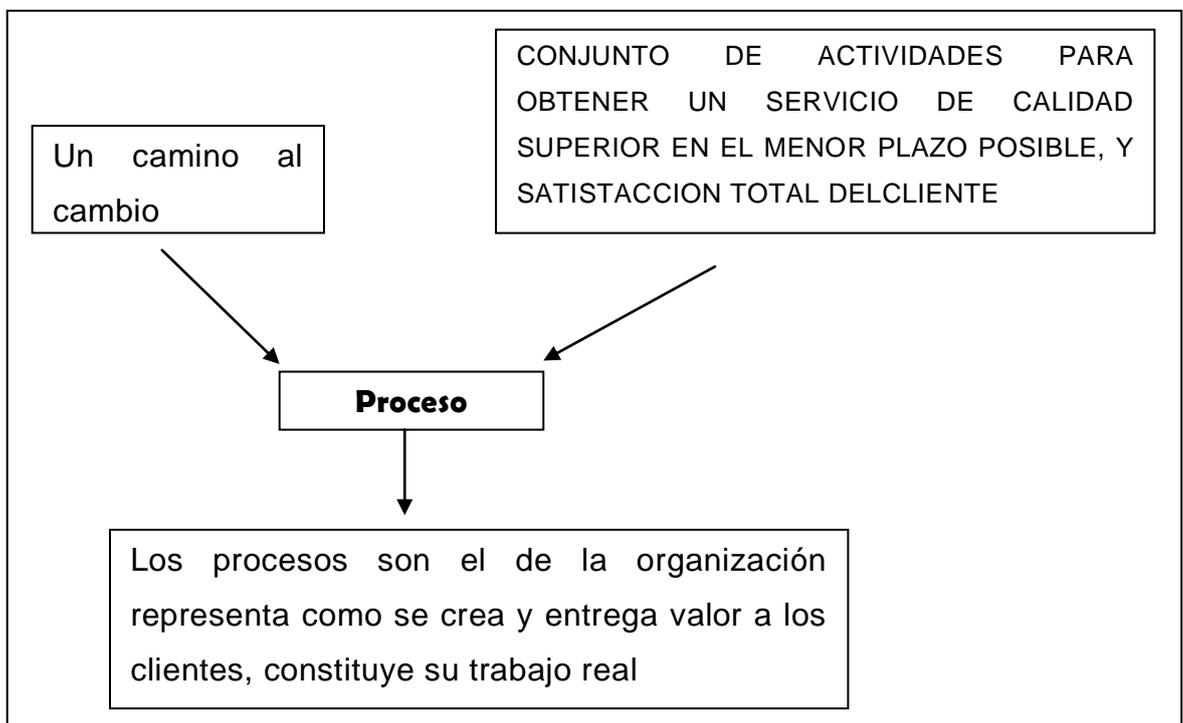
El Mejoramiento Continuo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total. Se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que éstas sean) que permiten que los procesos y el hospital sea más competitivo en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se lleven a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida. Las personas tienen que estar convencidas del beneficio que en lo individual obtendrán al adoptar la filosofía de mejoramiento continuo, a su vez la organización tiene la responsabilidad de proporcionar motivación para tal efecto, utilizará el procedimiento estandarizado y técnica de análisis apropiadas para materializar y orientar correctamente los deseos de mejoramiento.

En la literatura existen diversos procedimientos para la solución de problemas; sin embargo, se puede decir que la mayoría de ellos consisten en una serie de pasos estructurados bajo el concepto del ciclo de mejoramiento de Shewhart (también conocido como ciclo Deming) que consta de cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar.

El Mejoramiento de la Calidad de Atención de los Afiliados del IESS de Ibarra

## 2.4. PROCESOS

### GRAFICO No.12



Fuente: Rovere, Mario. Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Washington DC OPS 2007

### 2.4.1 VENTAJAS DE LOS PROCESOS

➤ Por medio de las acciones que se tiene que realizar un proceso bien diseñado, que genere resultados positivos.

- Facilitar la comunicación
- Facilitar la orientación a los clientes, por medio de una mejor calidad, rapidez, buen servicio, y mejoramiento continuo.

Dentro de los procesos se obtiene información que permita ver como se está conduciendo, para el efecto del departamento de pensiones en cuanto tiene que ver con las decisiones que se tomen y en forma paralela se tendrá que relacionar los estudios sobre la producción del personal relacionados a las actividades de: garantía de calidad, sistemas de referencia entre otros.

Supervivencia, Rentabilidad, y Crecimiento pág.19 Afirma: Mejoramiento de la Calidad de Atención de los Afiliados del IESS del departamento de pensiones de Ibarra.

El concepto de calidad aplicado a la atención, hace referencia a la capacidad que, con distinto grado puede tener una organización o un acto concreto de asistencia para satisfacer las necesidades de los usuarios de servicios de montepío, jubilaciones y fondo mortuario. El mejoramiento de la atención a los beneficiarios tiene como objetivo el mantener, restaurar y promover la confianza de las personas que asisten a esta entidad a realizar los trámites con entera confianza por la eficacia y eficiencia.,

Rentabilidad y Crecimiento, módulo II pág. 30 Afirma: “La productividad de un proceso se obtiene entre la relación de los resultados obtenidos y los medios que se emplean en la consecución del mismo”.

#### **2.4.2 EQUIPOS DE TRABAJO**

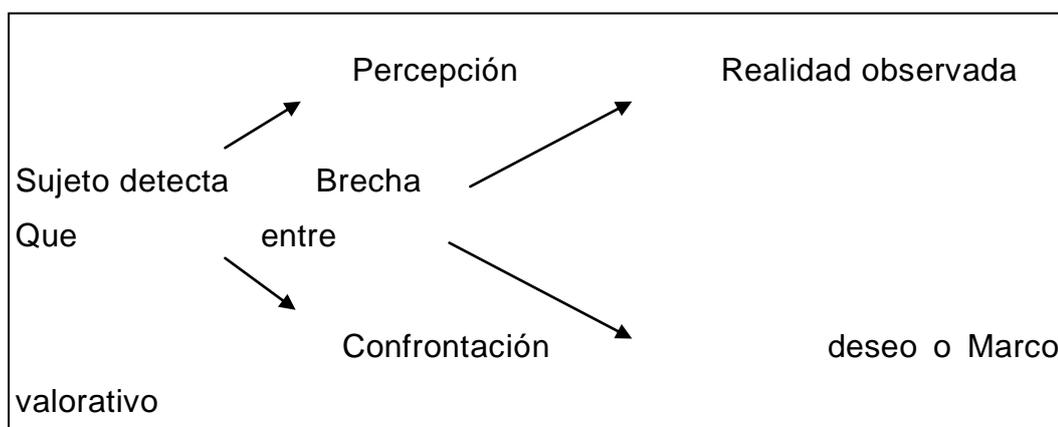
La formación de equipos de trabajo, son necesarios para encontrar soluciones a los problemas de vital importancia al formar equipos de

trabajo, mismos que deberán cumplir con varias actividades para llegar a tomar decisiones de cambio, así como para mejorar la calidad de atención, con el fin de satisfacer las necesidades del usuario de manera rápida y oportuna.

ROVERE, Mario (2007), Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Washington DC OPS sostiene: Qué es un problema “es una brecha entre la realidad o un aspecto de la realidad observada y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad”.

En consecuencia los elementos de un problema son:

### GRAFICO No.13



Elaborado por: La Autora

Fuente: Rovere, Mario. Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Washington DC OPS 2007

### 2.4.3 MARKETING DE SERVICIOS

(www.marketingdeservicios.com,2010) Afirma “Las organizaciones de servicio son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a tener siempre, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir la

compañía esta vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta de mercado.”

En el campo de marketing de servicios se enfoca a cubrir una necesidad intangible que determina en forma positiva o negativa al recibir este beneficio, por ello se determina que existen factores adicionales que califican y poseionan al mismo en el mercado.

Se denomina por servicios a todas las actividades intangibles y están en función de la satisfacción de necesidades de los consumidores, dentro de un medio que demanda de esta necesidad.

#### **2.4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

(www.marketingdeservicios.com,2010)Afirma .-“Podemos encontrar varias características para distinguir a los servicios”

##### **2.4.4.1 INTANGIBILIDAD**

(Www.Marketingdeservicios.Com,2010).-Expresa.-“ Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos”

Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

Un servicio es intangible porque el usuario no puede palpar el producto, pero al recibir el servicio pueden notar las bondades o molestias que han recibido.

#### **2.4.4.2 INSEPARABILIDAD**

([www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com),2010) Dice.- Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total.

A diferencia de los productos, los servicios deben ser vendidos y luego la persona que adquiere recibe el beneficio, en muchos casos, es el que vende más directamente con el usuario mientras éste hace uso del servicio, no suponen interacción directa con el consumidor.

#### **2.4.4.3 HETEROGENEIDAD**

([www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com),2010)Expresa.- Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

No podemos tener un margen de igualdad en los servicios porque cada uno es deferente de otros porque están en función de las necesidades del usuario, es por ello que cada que se ofrezca un servicio este posee diferencias en los servicios ofertados.

#### **2.4.4.4 PERECIBILIDAD**

([www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com),2010)Afirma.-Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perfectibilidad del servicio. Las decisiones claves

se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios.

Un servicio no se puede almacenar en un lugar, ya que estos dependen de las variables del mercado, puesto que es muy lejano anticiparse a la calidad de un servicio antes de la compra.

#### **2.4.4.5 PROPIEDAD**

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

(www.monografías.com,2010)Afirma.- **SERVICIOS EN EL SECTOR SALUD**

Si bien es cierto que cualquier estrategia en el área de Salud es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada.

Cada organización aplica sus propios métodos, y éstos están de acuerdo al servicio que se ofrece, por ello es importante la aplicación de las nuevas tendencias de servicios.

#### **2.4.4.6 SERVICIOS SUJETOS A AUTORREGULACIÓN FORMAL**

Están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases. La autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escala de precios. Ese poder solamente existe mientras los miembros valoren los beneficios de la asociación.

#### **2.4.4.7 SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN DEL MERCADO**

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

#### **2.4.4.8 POSICIÓN PLANEADA DEL MERCADO PARA EL SERVICIO**

El lugar del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores. Se refiere al posicionamiento percibido del servicio en relación con los otros. Claramente el precio es un elemento importante de la mezcla que influye en esta posición.

Los productos tangibles pueden ocupar una posición particular debido a sus características físicas; los servicios, por el contrario, se posicionan sobre la base de sus atributos intangibles. En general, el precio influiría en la posición del mercado.

Etapa del ciclo de vida del servicio: el precio del servicio también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él.

#### **2.4.4.9 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA**

La discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado, la misma determina la demanda en el mercado se

refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios. Claramente es vital que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios.

#### **2.4.4.10 SITUACIÓN COMPETITIVA**

La fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.

#### **2.4.4.11 EL ROL ESTRATÉGICO DEL PRECIO**

Las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

#### **2.4.4.12 PROMOCIÓN**

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos.

Estas formas son:

**a) Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

**b) Venta personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

**c) Relaciones Públicas:** definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

**d) Promoción de ventas:** actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios de salud son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

#### **2.4.4.13 FALTA DE ORIENTACIÓN DE MARKETING**

Algunas industrias de servicios están orientadas hacia el producto. No están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus industrias la práctica del marketing. Se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes.

#### **2.4.4.14 RESTRICCIONES PROFESIONALES Y ÉTICAS**

Puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de ciertos métodos de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre pueden impedir el uso de ciertas formas de promoción. Pueden considerarse como inapropiadas en la industria.

#### **2.4.4.15 VISIÓN LIMITADA DE LOS MÉTODOS DISPONIBLES DE PROMOCIÓN**

Las organizaciones de servicios pueden tener una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. Pueden tener en cuenta solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar la multitud de otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.

#### **2.4.4.16 NATURALEZA DEL SERVICIO**

La naturaleza del servicio puede por sí sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala. La clase de servicio, las tradiciones en la industria particular de servicios, las limitaciones de los métodos de promoción para cierta clase de servicio, pueden restringir el empleo de promociones.

#### **2.4.4.17 DIFERENCIAS DEBIDAS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

##### **A) ACTITUDES DE LOS CONSUMIDORES**

Es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y sobre el realizador o vendedor del servicio cuando están comprando. Esta dependencia de

las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes tangibles.

## **B) NECESIDADES Y MOTIVOS DE COMPRA**

Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.

## **C) PROCESOS DE COMPRA**

Las diferencias entre bienes y servicios son más notables en el proceso de compra. Algunas compras de servicios se consideran como más arriesgadas en parte porque puede ser más difícil para los compradores evaluar calidad y valor.

De igual manera, los consumidores tienen más probabilidades de recibir influencia de otros. Esta función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

Las diferencias entre bienes y servicios pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo.

## **D) PRINCIPIOS DEL MARKETING DE SALUD**

- a. Utilizar mensajes claros sin improvisaciones
- b. Destacar los beneficios de los servicios.
- c. Sólo prometer lo que se puede dar.
- d. Publicidad para los empleados.
- e. Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- f. Crear comunicación verbal.
- g. Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- h. Dar continuidad a la publicidad.
- i. Eliminar la ansiedad después de la compra.

- **LA PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS DEBE CUMPLIR CON CINCO FUNCIONES PARA LOGRAR SU EFICIENCIA:**

- a) Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- b) Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- c) Identificar la compañía con el cliente.
- d) Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- e) Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

- **VENTA PERSONAL**

- a. Hacer relaciones personales con los clientes.

- b. Adoptar una orientación profesional.
- c. Uso de venta indirecta.
- d. Crear y mantener una imagen favorable.
- e. Vender servicios no servicio.
- f. Hacer la compra fácil.

- **PLAZA**

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

- **POSICIONAMIENTO**

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

## **DEFINICIONES BÁSICAS**

### **Auxilio para Funerales**

([WWW.iess.gob.es](http://WWW.iess.gob.es), 2011) **Expresa.-** “Es un reembolso en dinero que se entrega al fallecimiento del pensionista de jubilación o

montepío o del afiliado que tuviere acreditada por lo menos 60 imposiciones mensuales o se encontrara dentro del periodo de protección del seguro de muerte”

### **MONTEPIO**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Dice.-“Es un valor mensual que entrega el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a viudas, viudos, huérfanos o padres del afiliado fallecido, que acceden al derecho”**

### **JUBILACIÓN**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Manifiesta.-“ Consisteen dejar de trabajar por razones de edad o salud de esta forma acceden a una pensión vitalicia. La jubilación determina que una persona ya no se encuentra física o mentalmente capacitada para continuar realizando el trabajo”**

### **ACUERDO**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Dice.-“Resolución de las Unidades de Pensiones, que califica el derecho a la prestación, de conformidad a la normativa vigente aplicada”**

### **BOLETÍN DE EGRESO**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Expresa.-“Documento contable en el cual se establecen los valores a egresarse por el pago de la o las prestaciones concedidas.”**

### **LIQUIDACIÓN**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Expresa.- “Cálculo matemático de la renta mensual a concederse, respecto de la prestación calificada como derecho.”**

## **RESPONSABILIDAD PATRONAL**

**(WWW.iess.gob.es, 2011) Señala.-**“Sanción impuesta por el IESS al empleador cuando a la fecha de acaecimiento de un siniestro a su trabajador en una contingencia cubierta por el Seguro General Obligatorio, existe inobservancia de las disposiciones de la Ley de Seguridad Social y más normativa afín (pago extemporáneo de aportes de sus trabajadores”

## **ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE PENSIONES**

**(WWW.iess.gob.es, 2011) Expresa.-** “Es un proceso que permite aplicar actitudes y aptitudes, dentro de un puesto de trabajo, a través de un buen manejo de los recursos, optimizando la calidad del servicio con los usuarios”

## **INVALIDEZ**

**(WWW.iess.gob.es, 2011) Dice.-** “Para efectos de este seguro, se considerará invalido al asegurado que por enfermedad o por alteración física o mental, se hallare incapacitado para procurarse por medio de un trabajo acorde a su capacidad, fuerzas y formación teórica y práctica, una remuneración por lo menos equivalente a la mitad de la remuneración habitual que reciba un trabajador sano en condiciones laborales similares”

## **Boletín de Cargo**

**(WWW.iess.gob.es, 2011) Expresa.-** “Documento contable en el cual se establece valores por cobrar al beneficiario de la prestación”

## **Boletín de Egreso**

**(WWW.iess.gob.es, 2011) Dice.-**“Documento contable en el cual se establecen los valores a egresarse por el pago de la o las prestaciones concedidas”

**Concesión**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Expresa.-** “Calificación y entrega de los beneficios de una prestación”

**Expediente**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Expresa.-** “Carpeta que contiene los documentos probatorios para la calificación del derecho a percibir los beneficios de una prestación”

**Fecha de cese**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Manifiesta.-** “Fecha en que cesó o dejó de trabajar el afiliado al IESS en una empresa o institución”

**Fijación de Renta**

**(WWW.iess.gob.es, 2011)Dice.-** Detalle de la renta mensual unificada a concederse, respecto de la prestación

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

Como se conoce actualmente, la atención al cliente es el resultado de llevar a cabo necesariamente por lo menos una actividad entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La realización de un servicio puede involucrar, una sucesión de salidas que legitime su ejecución con mayor facilidad. Sin embargo es necesario conocer los aspectos más básicos del tema que permitan tener un panorama del impacto que pudiese tener en una organización y con ello comprender a un más el concepto.

En cualquier área de las empresas públicas o privadas, el cliente exige ser escuchado, comprendido y reconocido. Por lo que, sólo a través de la calidad, las empresas pueden estar preparadas para satisfacer estas exigencias e, incluso para superar las expectativas del cliente, única vía para que cada una de ellas resulte realmente competitiva en el mercado.

En este panorama en el que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial “enfocadas al cliente o dirigidas al cliente”.

Por lo expresado, la esencia de este trabajo es diseñar estrategias de Servicio al Cliente, las cuales identifiquen las demandas, insuficiencias y los intereses de los clientes, estimar los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas. La realidad del servicio que el cliente está recibiendo; esto con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes.

## **3.2. PRIMER PROPÓSITO**

### **3.2.1 ASPECTOS TÉCNICOS**

En las empresas y muy fundamentalmente en aquellas cuyo centro de su actividad es la de prestar servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente.

Actualmente la mayoría de productos y servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores.

Por lo tanto el mejor camino para obtener la confianza del consumidor y lograr el éxito deseado, es ofrecer un servicio de “atención al cliente” eficiente y con calidad.

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

Esta atención no sólo se limita a las dimensiones de la oficina, sino que se adentra en el mundo de las nuevas tecnologías (INTERNET) y telefonía (atención telefónica), así como en el trato cordial que deben recibir los clientes tanto dentro como

Fuera de la oficina por nuestra parte y la del personal que trabaja en ella.

El planteamiento de estrategias, es una herramienta de gestión que nos permite conocer mejor nuestra historia y nuestro presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos.

Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la Entidad alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

En efecto, ¿cómo se puede planificar el futuro, desconociendo el pasado y el presente?; si no se conoce la actual situación, ¿qué tal realista sería la planificación?; si no se tienen las ideas claras de dónde venimos, ¿cómo lograremos saber dónde vamos?; se cumplirá, entonces, la proverbial afirmación de que si no se sabe a dónde ir, cualquier camino conducirá allá.

### **3.2.1. INTRODUCCIÓN**

En toda actividad humana prácticamente el servicio se hace presente e incluso en el hogar, hasta la más grande y complicada empresa o institución, esta actividad ideológica de la atención al cliente.

Se debe de adoptar dentro de nuestra vida y llevarlo a la práctica con gusto, en nuestra empresa, hogar y con la sociedad en general.

El tema de la atención al cliente ha sido siempre objetivos esencial de las empresas, enfocadas a crear una ventaja competitiva en los mercados, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes. Conforme más negocios compiten en servicio, el éxito en estos mercados demanda ciclos de introducción del producto y de los servicios cada vez más breves y una más rápida respuesta a los clientes.

Para lograr esto, una empresa debe ser capaz de identificar lo que es hoy (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), y lo que desea ser mañana (visión); debe además, conocer qué es realmente lo que el cliente desea recibir (calidad esperada) para diseñar, finalmente, las estrategias que le permitirá llegar a la meta.

Estar al tanto del cliente, es ciertamente, la ventaja competitiva de las empresas. La expresión del cliente es el principal instrumento con que cuentan las organizaciones, hoy día, el diseño de nuevas estrategias para mejorar la calidad. Por consiguiente, un plan de servicio al cliente debe brindar en todo momento satisfacción, debe tener la flexibilidad y visión necesaria para cumplir con las expectativas siempre crecientes de los clientes.

La necesidad de mejorar la atención al cliente, reducir errores, defectos y mejorar el trato a los adultos mayores que asisten al área de pensiones, para solicitar se les atiendan en sus requerimientos, está siendo considerada muy importante tanto para las autoridades, como para los funcionarios del área de pensiones del IESS.

Para poder brindar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, es importante la existencia de un sistema que permita controlar, administrar y asegurar la calidad. El liderazgo de la calidad total es una filosofía empresarial y debe ser el objetivo primordial de toda organización.

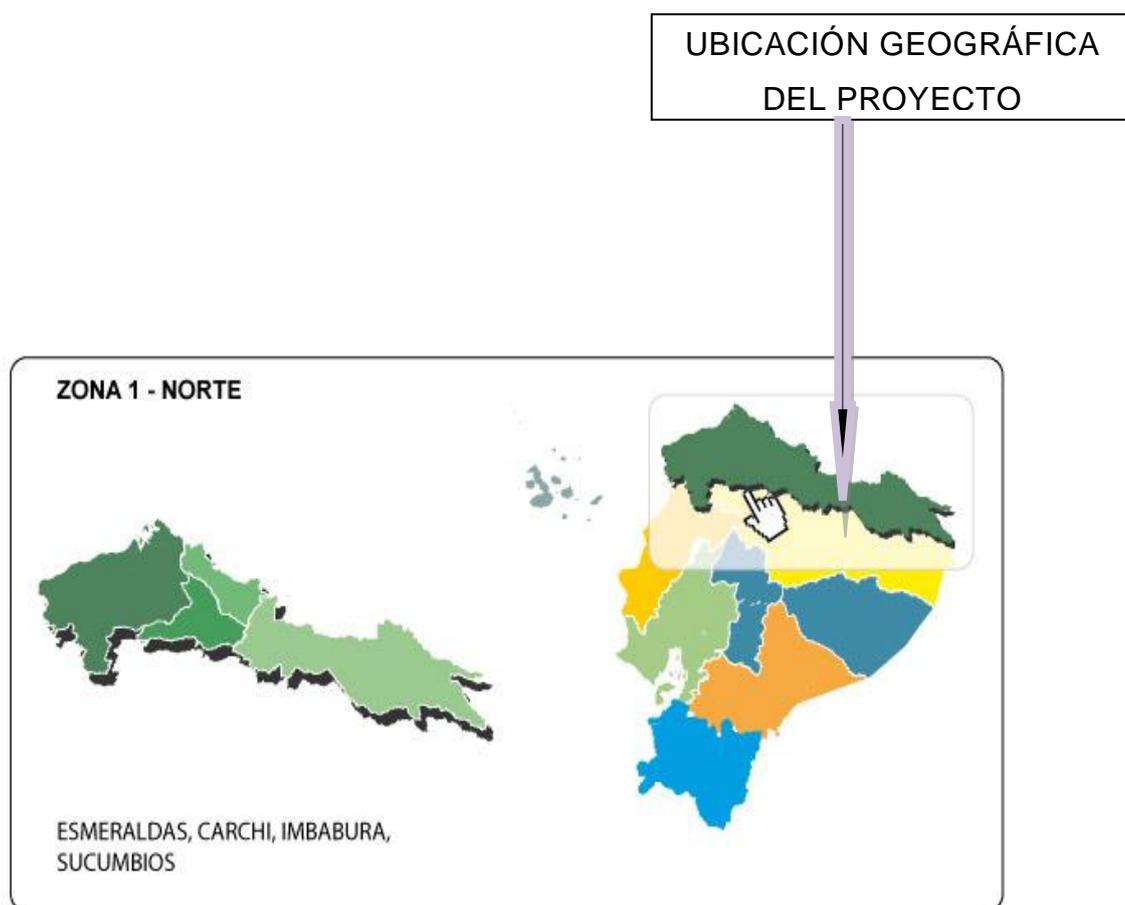
Este trabajo trata de Diseñar estrategias de Atención al Cliente, para aumentar en unos casos y/o mantener la calidad del servicio en otros casos hacia los clientes del área de pensiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Sucursal Ibarra.

### 3.3.1.4. COBERTURA DE LA PROPUESTA

#### a) MACROLOCALIZACIÓN:

La presente propuesta tendrá una cobertura para los usuarios del área de Pensiones del IESS Zona 1, que comprende las Provincia de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos

**Gráfico N° 35**



## b) MICROLOCALIZACIÓN

Gráfico N° 36



### 3.4.6. PUNTOS DE ATENCIÓN

Son muchos los aspectos que un cliente valora de los servicios públicos o privados, el aspecto físico, los servicios y especialmente la atención recibida por parte del personal del área de Pensiones del

IESS Zona 1, y de todos los puntos anotados, posiblemente, este último es el que más problemas causa al usuario de la tercera edad.

Mejorar la ambientación del espacio físico o punto de atención al cliente, su adecuación pasa por una cuestión de presupuesto y que depende igual del buen gusto por concebir las cosas.

Desarrollar los servicios para que los usuarios encuentren diferentes valores es cuestión de tiempo, imaginación y dedicación, entre los que podemos anotar; un espacio para que los hijos o nietos puedan entretenerse sin molestar a los demás usuarios, posibilidad de servirse agua, utilizar servicios higiénicos y otros.

El propósito de esta parte de la propuesta es resaltar detalles que se deben vigilar en la atención al cliente:

- El aspecto físico infraestructura y la uniformidad de todo el personal, no solo de quien atiende en todo momento al usuario, sino de todos quienes laboran en el área de Pensiones.
- El trato personal con el usuario, durante la recepción de solicitudes, el tiempo que se tarda en dar el servicio y la despedida, en todo este espacio es necesario conseguir la debida empatía como primer paso hacia la simpatía.
- El saber escuchar al usuario, deben estar conscientes que no conviene nunca dar la sensación de que están demasiado ocupados, o tienen prisa, aunque así sea.
- Intentar dar solución a los problemas del usuario con respuestas y acciones claras, rápidas y concretas.
- Atender en todo momento las quejas de los usuarios. Valorarlas y dar la razón al usuario si la tiene, es muy importante que los

miembros del área de Pensiones del IESS Zona 1, es muy importante reconocer los errores y corregirlos.

- Es mucho más importante dedicarle todo el tiempo necesario al usuario y siempre con excelente trato y de ser posible con una sonrisa; no es más profesional el que se rige a un procedimiento de trabajo bajo los paradigmas del protocolo de servicio, que el que lo hace, cometiendo algunos errores, pero compensándolo con el logro de hacer sentir al usuario que es la persona más importante para el IESS.

### **3.4.5 Estructura Organizativa**

#### **3.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

##### **3.5.1.1 MISIÓN**

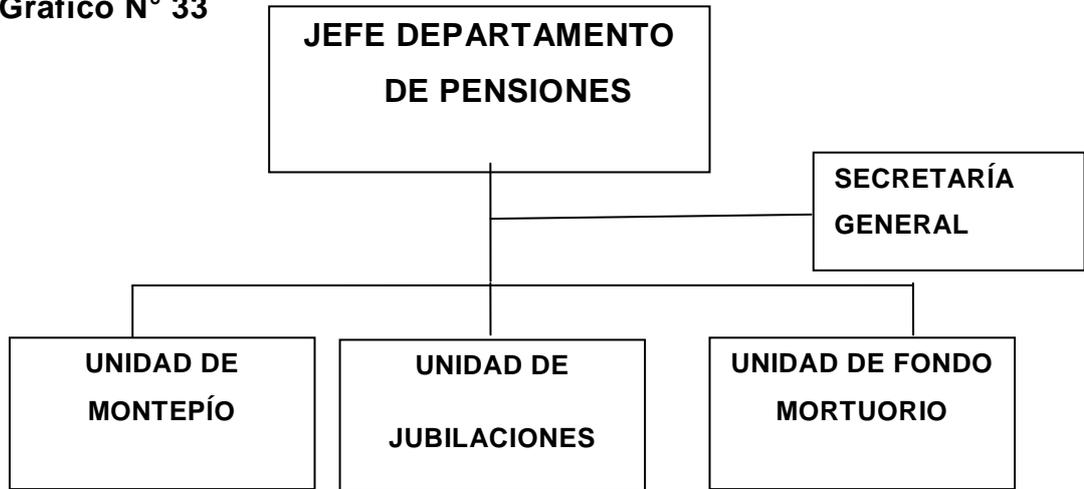
Garantizar el pago oportuno de las Prestaciones Económicas en Pensiones en todas sus modalidades, auxilios funerarios, jubilaciones, montepío reconocidas en legal forma de los servidores y ex servidores de la Zona 1, con el fin de satisfacer sus necesidades vitales y propender por el mejoramiento de su calidad de vida.

##### **3.5.1.2 VISIÓN**

En el año 2017 tendremos un área de pensiones del IESS Zona 1, consolidada y como modelo de gestión en el reconocimiento y pago oportuno de prestaciones económicas en pensiones con solvencia y solidez.

## Organigrama Actual Departamento de Pensiones

Gráfico N° 33

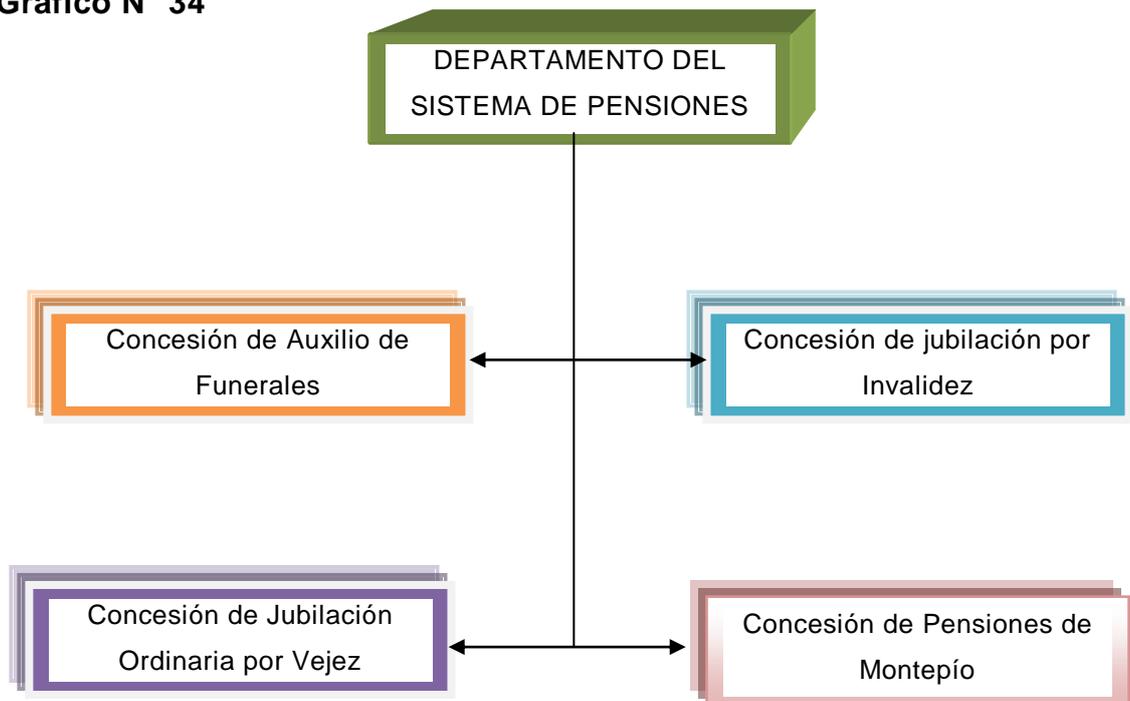


Fuente: Departamento de Pensiones del IESSzona1.

Elaboración: La Autora

## PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico N° 34



Fuente: Departamento de Pensiones del IESSzona1.

Elaboración: La autora

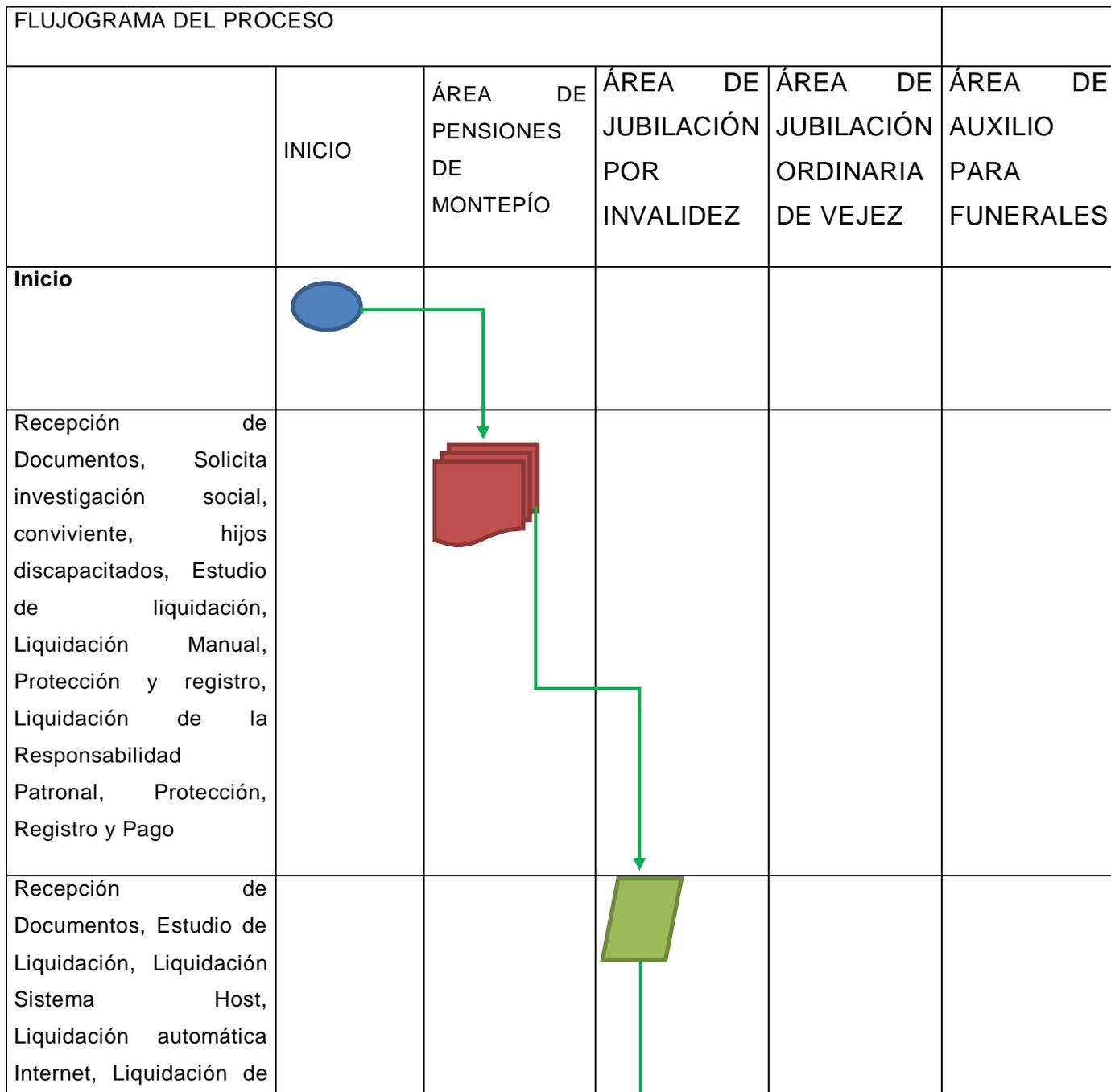
### Grafico Nº 33 PROCESO DE SISTEMA DE PENSIONES DEL IESS

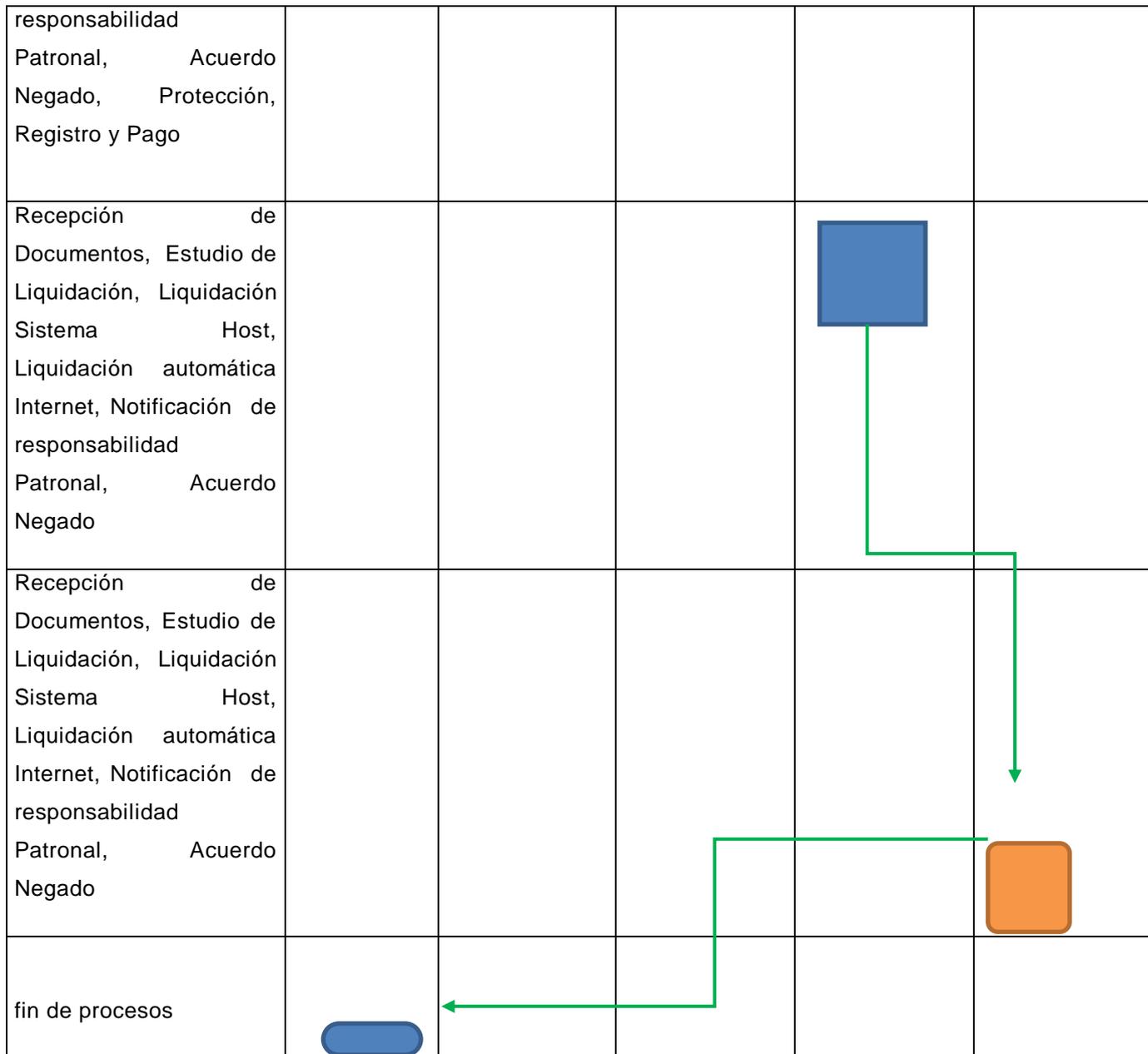


### 3.2.5 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

#### 3.2.3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO.

CUADRO N 29





Fuente: Departamento de Pensiones del IESSzona1.  
Elaboración: La autora

### 3.2.5 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Hacemos evaluaciones todos los días. Evaluamos cada vez que emitimos un juicio sobre la calidad o mérito de alguna cosa. Cuando pronunciamos nuestra opinión sobre la calidad de una obra, el sabor de un plato, la bondad de una película, la relevancia de una clase o la

sensatez (o insensatez) de las decisiones del presidente, estamos evaluando.

Cuando revisamos los trabajos de nuestros colegas y las propuestas para la asignación del presupuesto de una empresa, los evaluamos a la luz de algunos estándares o expectativas.

La Real Academia de la Lengua (2008) indica que “evaluación” consiste en “la acción y efecto de señalar el valor de una cosa” y que “evaluar”.

Significa “estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”. De hecho, la palabra “evaluar” viene del Latín *valere*.

María Moliner, en su Diccionario de Uso del Español 1990, señala que “evaluar” consiste en “atribuir cierto valor a una cosa”. Otros diccionarios tanto del castellano como del inglés, coinciden en asociar la evaluación con su etimología y asociarla con la asignación de valor.

El monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos.

Este acompañamiento permite juzgar con transparencia la ejecución del programa, manteniendo el supuesto que el plan de acción pre-programado siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos del programa.

Así definida, el monitoreo se dirige a las preguntas siguientes:

- i) ¿en qué medida cumple la iniciativa las actividades especificadas en su programación?
- ii) ¿qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de los servicios o actividades esperados y los que se están generando?

iii) ¿en qué medida está la iniciativa llegando a los beneficiarios apropiados?

iv) ¿los recursos del programa se utilizan de manera apropiada? y

v) ¿cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al desenlace de la iniciativa?

Sería, sin embargo, simplista afirmar que la evaluación consiste en una mera verificación del cumplimiento de los objetivos. La evaluación verifica el cumplimiento de objetivos, a la luz de unos estándares esperados.

Además, explora y analiza impactos y efectos no esperados, tanto positivos como negativos.

Adicionalmente propone aportar al equipo gestor información que puede guiar sus esfuerzos por generar un impacto sobre las condiciones de vida. Por tanto, la evaluación no es sola verificadora; también busca ser descriptiva, diagnóstica y explicativa. De esta manera, se puede convertir en aliado del equipo gestor, cuyo papel consiste en asegurar que la iniciativa que gesta efectivamente genera valor para la sociedad.

La evaluación, entonces, propone responder las siguientes preguntas, entre otras:

i) ¿En qué medida cumple dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?

ii) ¿cumple los objetivos de manera eficiente?, ¿equitativa?, ¿sostenible?

iii) ¿qué efectos (positivos y/o negativos) se generan, diferentes a los que se reflejan en los objetivos?

iv) ¿hay determinadas circunstancias o características entre las poblaciones objetivo que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

v) ¿cuáles características de la gestión facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

Los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser a la iniciativa.

En la medida en que la evaluación revela un logro de mejoras en las condiciones de vida de la población objetivo, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa que se evalúa y dicho cumplimiento (o falta de logro).

### **3.6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS:**

#### **3.6.1 ESTRATEGIA 1: Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.**

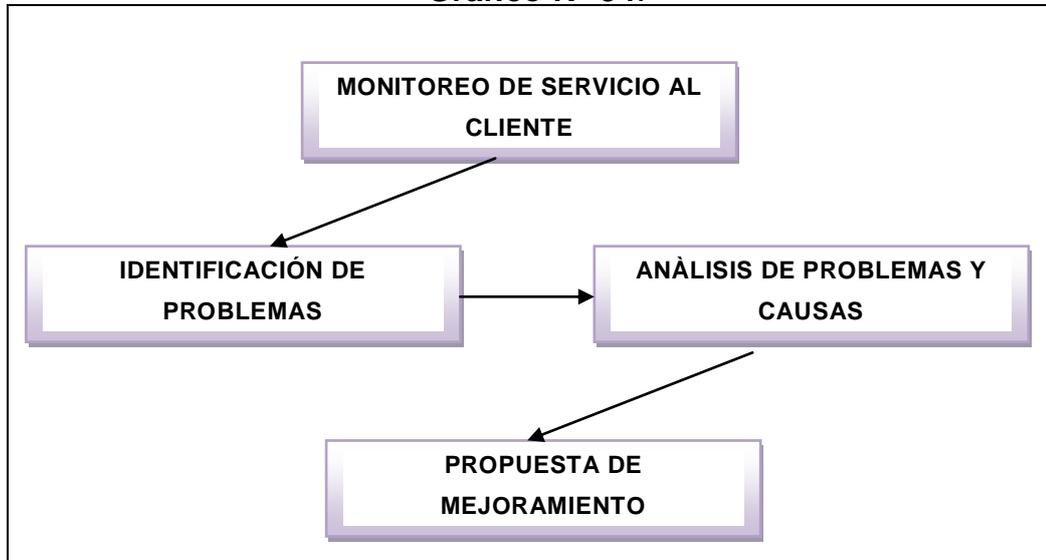
Inicialmente se plantea un análisis del problema y causas a fin de determinar la solución más pertinente.

Se detectan problemas principales, de los cuales tenemos que en el área de pensiones, es baja su imagen entre los usuarios, no existen políticas de servicio al cliente, ineficiente capacitación en temas de servicio y atención al cliente.

De esta manera que la propuesta de mejoramiento implica primero el diseño de un modelo de servicio al cliente adaptado a la institución.

## Analisis de la situación actual

Gráfico N° 34.



Fuente: Datos de la Investigación  
Elaborado: La Autora

### 3.6.2 ESTRATEGIA 2.- Diseño de un modelo de servicio al cliente

Se debe crear una base de datos de los usuarios actuales de los servicios, determinando sus características y necesidades, de esta manera se reconoce la participación de cada usuario dentro de la institución y se deben enfocar las políticas de servicio priorizando los clientes, esto no quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar a aquellos usuarios más necesitados, sino que los esfuerzos deben ser equiparados a cada usuario.

Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a los usuarios, es necesario clasificar a los grupos de acuerdo a sus características y necesidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada usuario demanda.

Al identificar y clasificar las necesidades del usuario, se pretende establecer dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio, se propone que el primer paso sea el

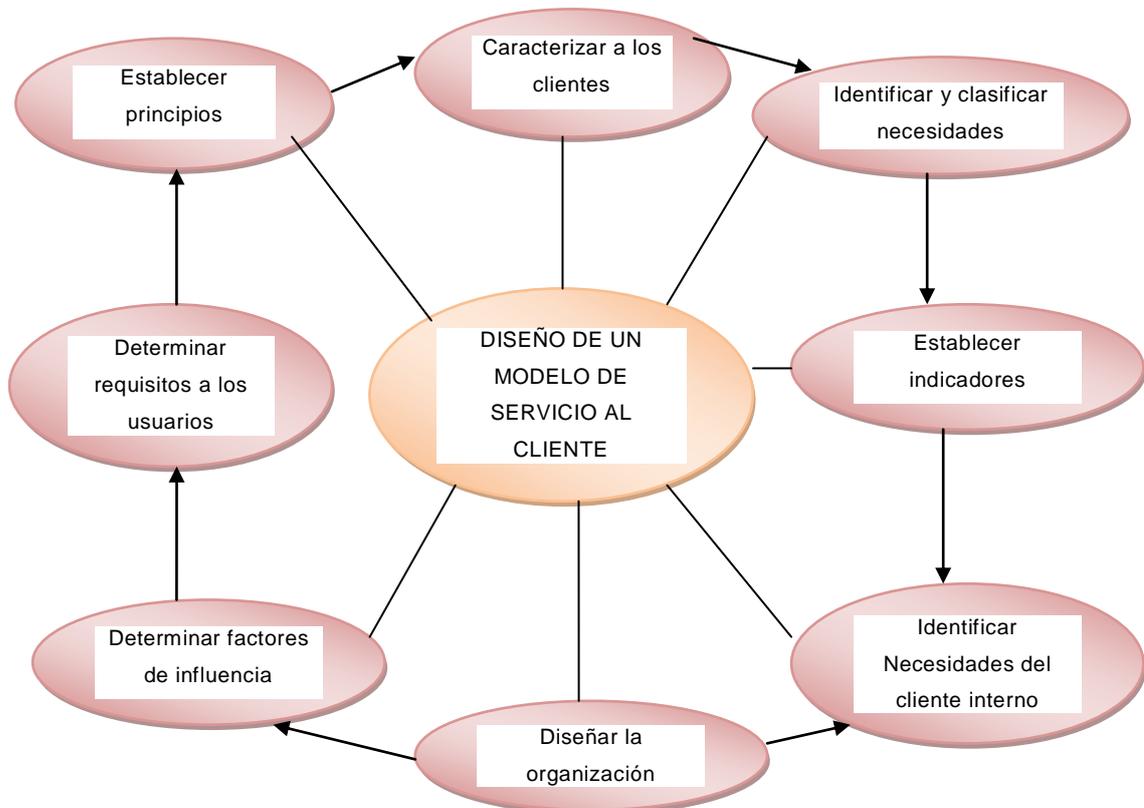
monitoreo del servicio al usuario, la que se debería realizar de manera periódica con intervalos anuales,

Se rabajará con indicadores de medición del servicio en los siguientes aspectos:

- Duración del ciclo de la solicitud
- Información sobre la situación de la solicitud
- Flexibilidad ante situaciones inusuales
- Respuestas a los problemas
- Tiempo de solución
- Trato y relaciones con el usuario
- Tiempo de atención y reclamos.

### Modelo de Servicio al cliente

Grafico N. 35



Fuente: Datos de la Investigación  
Elaborado: La Autora

### 3.7 ESTRATEGIA 3. Rediseñar los procedimientos y flujos de trabajo del área de pensiones de IESS Imbabura-Ibarra

Este trabajo de investigación y rediseño de procedimientos y flujos de trabajo, se basará en modelos y documentos sobre como mejorar tareas o actividades no necesarias dentro de los procedimientos y flujos de trabajo.

#### 3.7.1 PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PENSIONES IESS ZONA 1

**Cuadro N 29**

<b>IESS 2014</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES</b>		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES	REVISIÓN	<b>00</b>
		FECHA	
		HOJA	
<b>CONTENIDO DEL PROCESO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OBJETO</li> <li>2. ALCANCE</li> <li>3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</li> <li>4. PROCEDIMIENTOS</li> <li>5. ANEXOS</li> </ol>			

Fuente: Datos de la Investigación  
Elaborado: La Autora

### 3.7.1 PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES IESS ZONA 1

Cuadro N 30

IESS 2014	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES	PROVINCIA:	IMBABURA
		CIUDAD:	IBARRA
		FECHA	
<p><b>1.-OBJETO</b></p> <p>El presente procedimiento describe los pasos que permiten saber como se realiza el trámite para obtener el Auxilio para Funerales</p> <p><b>2.-ALCANCE</b></p> <p>Este procedimiento puede ser aplicado por todas las personas que laboran en el área de Pensiones del IESS, que se encuentran en la obligación de atender a los usuarios de este requerimiento o servicio.</p> <p><b>3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:</b></p> <p>Este procedimiento es de responsabilidad de Jefatura de Pensiones El Jefe de Pensiones y el Liquidador son los responsables de la aprobación o negación del presente procedimiento.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTO</b></p> <p><b>4.1 EL USUARIO</b></p> <p>Presenta la "Solicitud", previa la verificación de no existencia de otro trámite anterior por la misma fuente.</p> <p><b>4.2 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Recepta la Solicitud y la documentación, y si está bien sustentada, remite a la Unidad de Pensiones.</p> <p><b>4.3 LIQUIDADOR</b></p> <p>Apertura expediente, numera y remite a unidad de Afiliación y Control Patronal y a Nómina para su baja. Estudia documentación y en caso de no proceder elabora acuerdo negando la prestación.</p> <p><b>4.4 AFILIACIÓN Y CONTROL PATRONAL</b></p> <p>Elabora informe de aportes</p>			

#### **4.5 LIQUIDADOR**

Recepta expediente, solicita anulación de pensiones (si existe cobro en exceso), notifica a Banco Privado para devolución de pensiones en exceso, entrega los expedientes con informes al responsable del proceso y asigna número, elabora acuerdo y boletín de egreso, remite a jefatura para su legalización

#### **4.6 COORDINADOR NACIONAL**

Revisa y aprueba acuerdo negado o aprobado

#### **4.7 JEFATURA DE PENSIONES**

Legaliza y remite expediente al responsable de protección y desglose o legaliza acuerdo negado o aprobado

#### **4.8 ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Desglosa el acuerdo y boletín para las diferentes dependencias, remite acuerdos y boletines de egreso al Departamento de Ejecución Presupuestaria, Contabilidad y tesorería para el pago y, al Centro de Atención al Cliente para notificar al beneficiario.

#### **4.9 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Entrega acuerdo de concesión y boletín de egreso a usuario o de ser el caso el acuerdo de negación.

#### **4.10 ARCHIVO GENERAL**

Archiva expedientes

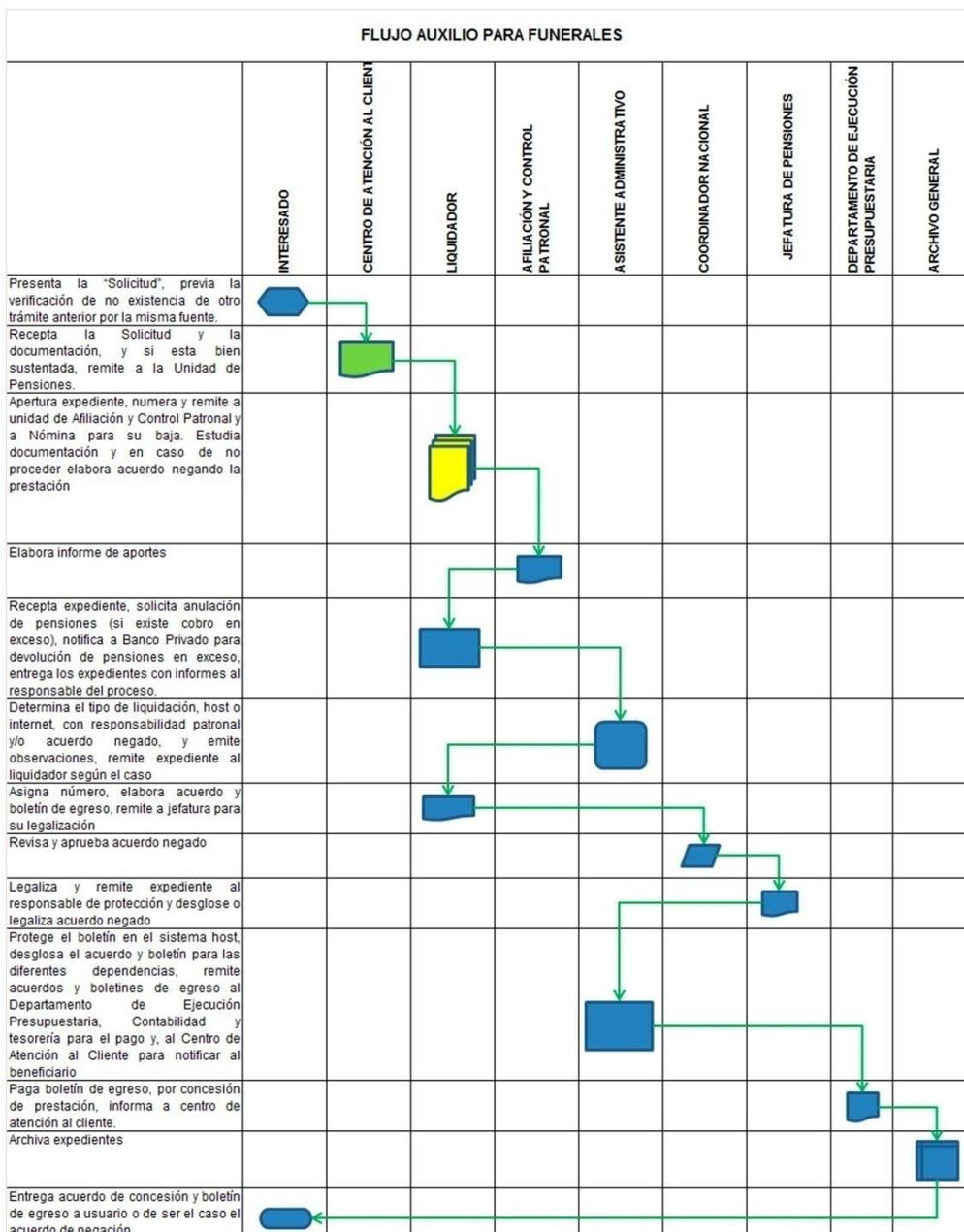
#### **4.11 ANEXOS:**

Solicitud

Fuente: Datos de la Investigación  
Elaborado: La Autora

### 3.7.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO AUXILIO PARA FUNERALES

GRAFICO N 36



Fuente: Datos área de pensiones IESS Zona 1  
Elaborado: La Autora



**3.7.2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES IESS ZONA 1**

**CUADRO N 32**

<b>IESS 2014</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES</b>		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE SE SEGURO DE MUERTE MONTEPIO	PROVINCIA	<b>IMBABURA</b>
		IMBABURA	<b>IBARRA</b>
		FECHA	

## **1.- OBJETO**

El presente procedimiento describe los pasos que permiten saber cómo se realiza el trámite para obtener el Auxilio para Funerales

## **2.-ALCANCE**

Este procedimiento puede ser aplicado por todas las personas que laboran en el área de Pensiones del IESS, que se encuentran en la obligación de atender a los usuarios de este requerimiento o servicio.

## **3.-RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:**

El Jefe de Pensiones y el Liquidador son los responsables de la aprobación del presente procedimiento.

El Jefe de Pensiones es el responsable de la revisión y de presentar las modificaciones del presente procedimiento a Departamento de Desarrollo Institucional para las correcciones respectivas.

## **4.PROCEDIMIENTO**

### **4.1 SOLICITUD**

Presenta la "Solicitud", previa la verificación de no existencia de otro trámite anterior por la misma fuente.

### **4.2 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Recepta la Solicitud y la documentación, y si está bien sustentada, remite a la Unidad de Pensiones.

### **4.3 LIQUIDADOR**

Apertura expediente, numera y remite a unidad de Afiliación y Control Patronal y a Nómina para su baja. Estudia documentación en caso de no proceder a elaborar acuerdo negando la prestación y solicita anulación de pensiones (si existe cobro en exceso), notifica a Banco Privado para devolución de pensiones en exceso, entrega los expedientes con informes al responsable del proceso.

### **4.4 COORDINADOR NACIONAL**

Revisa y aprueba acuerdo negado

### **4.5 JEFATURA DE PENSIONES**

Legaliza y remite expediente al responsable de protección y desglose o legaliza acuerdo negado.

#### **4.6 COORDINADOR NACIONAL**

Revisa y aprueba acuerdo negado

#### **4.7 JEFATURA DE PENSIONES**

Legaliza y remite expediente al responsable de protección y desglose o legaliza acuerdo negado

#### **4.8 ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Protege el boletín en el sistema host, desglosa el acuerdo y boletín para las diferentes dependencias, remite acuerdos y boletines de egreso al Departamento de Ejecución Presupuestaria, Contabilidad y tesorería para el pago y, al Centro de Atención al Cliente para notificar al beneficiario

#### **4.9 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, CONTABILIDAD Y TESORERÍA**

Paga boletín de egreso, por concesión de prestación, informa a centro de atención al cliente.

#### **ARCHIVO GENERAL**

Archiva expedientes

#### **4.10 ANEXOS:**

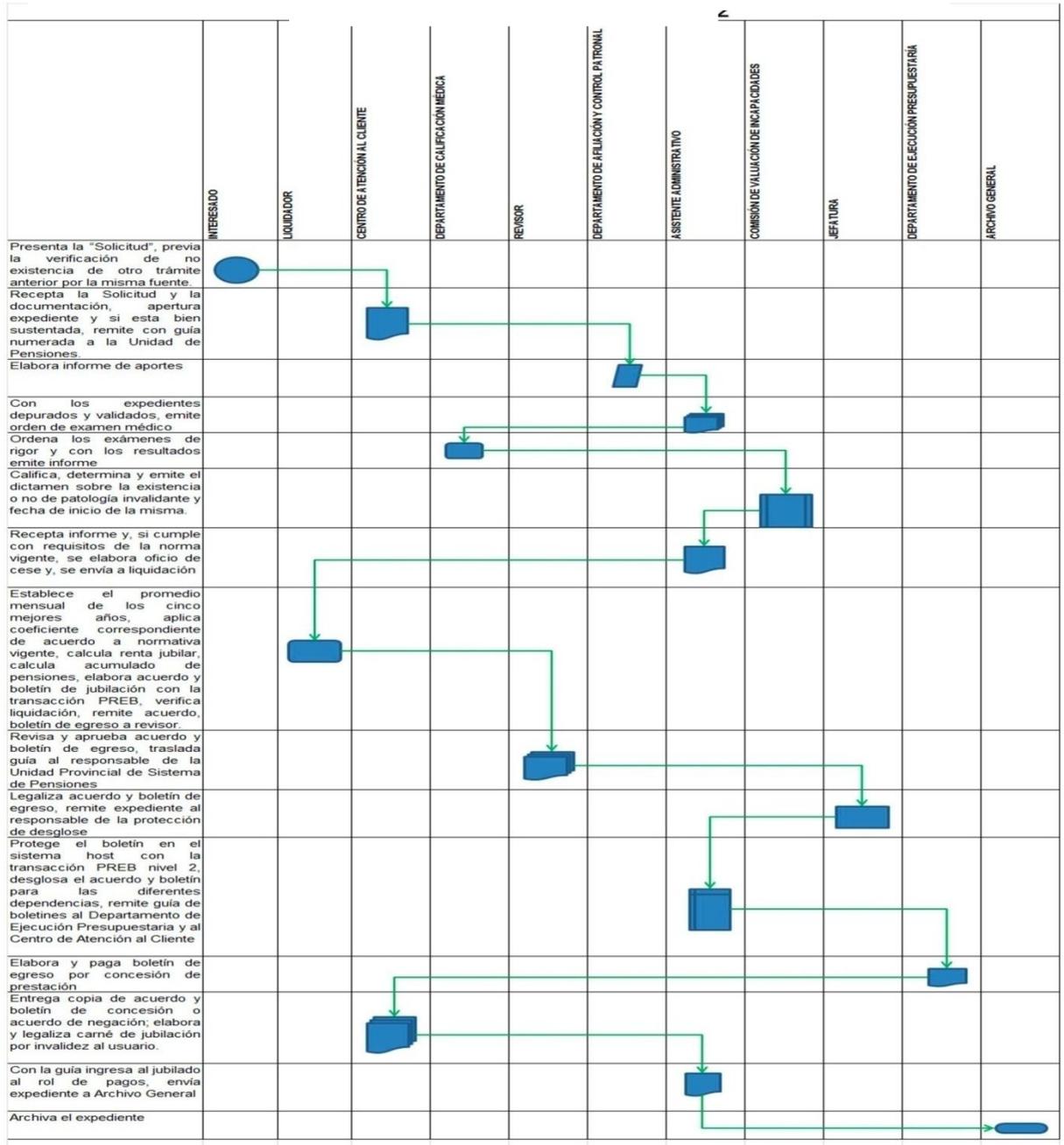
Solicitud

Documentación

Fuente: Datos área de pensiones IESS Zona 1  
Elaborado: La Autora

### 3.3.4 FLUJO GRAMA DE SEGURO DE MUERTE MONTEPIO IESS ZONA 1

GRAFICO N 37



Fuente: Datos área de pensiones IESS Zona 1

Elaborado: La Autora

<b>IESS 2014</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES</b>		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ	PROVINCIA	<b>IMBABURA</b>
		CIUDAD	<b>IBARRA</b>
		FECHA	
CONTENIDO			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OBJETO</li> <li>2. ALCANCE</li> <li>3. REFERENCIAS</li> <li>4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</li> <li>5. PROCEDIMIENTOS</li> <li>6. ANEXOS</li> </ol>			

Fuente: Datos área de pensiones IESS Zona 1  
Elaborado: La Autora

**3.7.2.4 PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE JUBILACION  
POR INVALIDEZ IESS ZONA 1**

**CUADRO N 34**

<b>IESS 2014</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES</b>		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ	PROVINCIA	<b>IMBABURA</b>
		CIUDAD	<b>IBARRA</b>
		FECHA	
<p><b>1. Objetivo</b></p> <p>Unificar el procedimiento de la concesión de Jubilación por Invalidez apegado a la normativa legal vigente, para una correcta liquidación, y entrega oportuna de la prestación.</p> <p><b>2. Alcance</b></p> <p>Se aplica este procedimiento en las Unidades del Sistema de Pensiones, a nivel nacional, por quienes receptan y ejecutan el proceso, estará en vigencia mientras no sea reformada la normativa que constituyo la base legal para el presente.</p> <p><b>3. Responsabilidad</b></p> <p>Centro de Atención a los Clientes y de los funcionarios de las áreas de Afiliación y Control Patronal y Fondos de Terceros: Departamento de Calificación Médica, Comisión de Valuación de Incapacidades.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTO</b></p> <p><b>4.1 SOLICITUD</b></p> <p>Presenta la “Solicitud”, previa la verificación de no existencia de otro trámite anterior por la misma fuente.</p> <p><b>4.2 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Recepta la Solicitud y la documentación, apertura expediente y si está bien sustentada, remite con guía numerada a la Unidad de Pensiones.</p> <p><b>4.3 ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b></p> <p>Con los expedientes depurados y validados, emite orden de examen médico</p>			

#### **4.4 DEPARTAMENTO DE CALIFICACIÓN MÉDICA**

Ordena los exámenes de rigor y con los resultados emite informe

#### **4.5 COMISIÓN DE VALUACIÓN DE INCAPACIDADES**

Califica, determina y emite el dictamen sobre la existencia o no de patología invalidante y fecha de inicio de la misma.

#### **4.6 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Estudia el expediente, determina el tipo de liquidación, Host, Internet, con responsabilidad patronal, acuerdo negado y emite observaciones y traslada el expediente al liquidador.

#### **4.7 LIQUIDADOR**

Establece el promedio mensual de los cinco mejores años. Calcula renta jubilar...

#### **4.8 JEFATURA**

Legaliza acuerdo y boletín de egreso, remite expediente al responsable de la protección de desglose

#### **4.9 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARÍA**

Elabora y paga boletín de egreso por concesión de prestación.

#### **4.10 ARCHIVO GENERAL**

Archiva el expediente

#### **4.11 ANEXOS:**

Solicitud

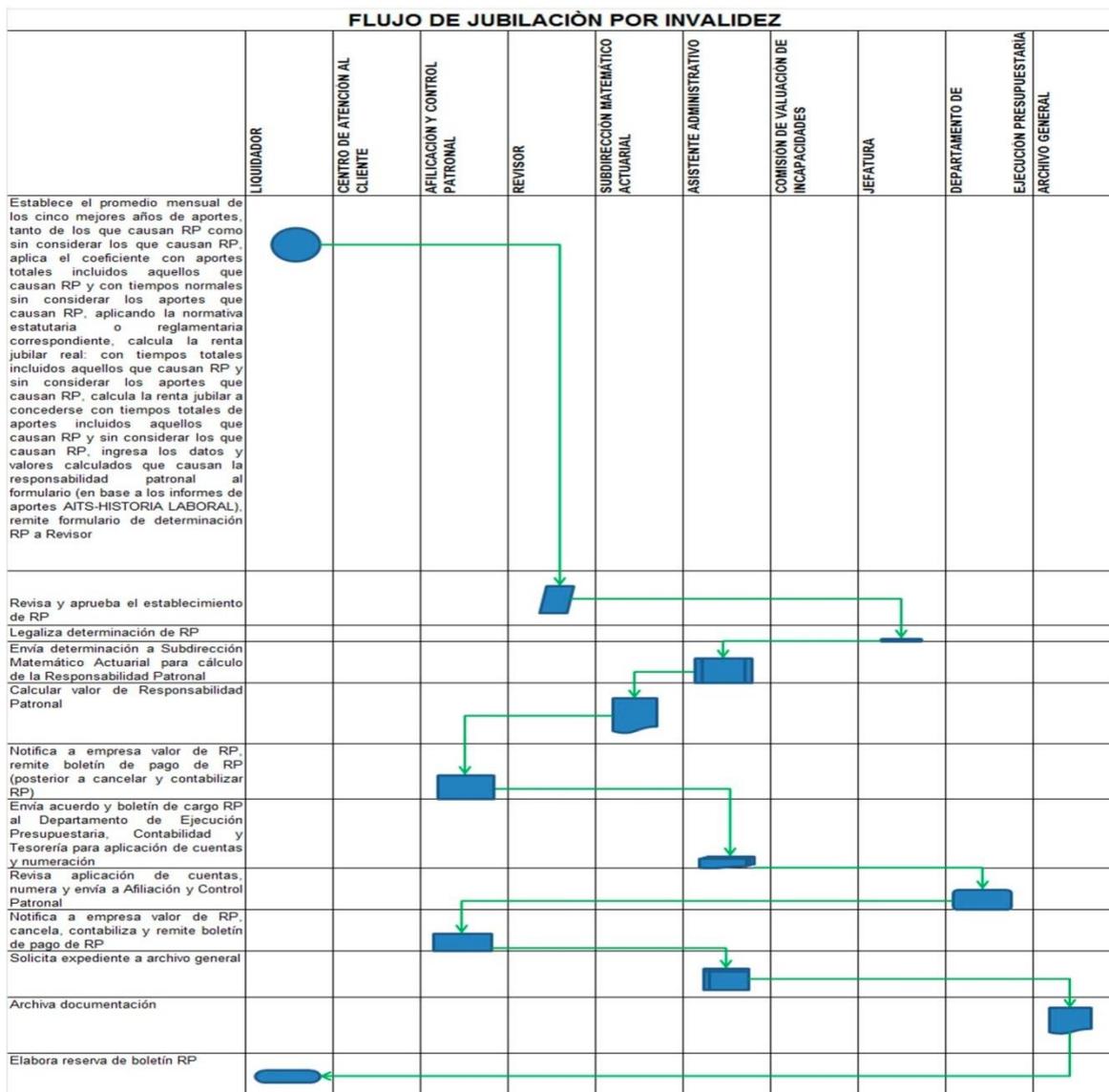
Documentación

Fuente: **IESS**

Elaborado por: **La Autora**

### 3.3.4 FLUJO GRAMA DE SEGURO DE MUERTE MONTEPIO IESS ZONA 1

CUADRO N 38



Fuente: IESS  
Elaborado por: La Autora

**3.7.2.5 PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE DEJUBILACIÓN POR  
INVALIDEZ AUTOMÁTICA POR INTERNET**

**CUADRO N 35**

<b>IESS 2014</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES</b>		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ AUTOMÁTICA POR INTERNET	PROVINCIA	<b>IMABURA</b>
		IMBABURA	<b>IBARRA</b>
		FECHA	
<b>CONTENIDO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OBJETO</li> <li>2. ALCANCE</li> <li>3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</li> <li>4. PROCEDIMIENTOS</li> <li>5. ANEXOS</li> </ol>			

Fuente: **IESS**

Elaborado por: **La Autora**

**3.7.2.5 PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE DEJUBILACIÓN POR  
INVALIDEZ AUTOMATICA POR INTERNET**

**CUADRO N 36**

<b>IESS 2014</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEPARTAMENTO DE PENSIONES</b>		
	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ AUTOMATICA POR INTERNET	PROVINCIA	<b>IMBABURA</b>
		IMBABURA	<b>IBARRA</b>
		FECHA	
<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Agrupar el procedimiento de la concesión de Jubilación por Invalidez apegado a la normativa legal vigente, para una correcta liquidación, y entrega oportuna de la prestación.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Se aplica este procedimiento en las Unidades del Sistema de Pensiones, a nivel nacional, por quienes receptan y ejecutan el proceso, estará en vigencia mientras no sea reformada la normativa que constituyo la base legal para el presente.</p> <p><b>3. RESPONSABILIDAD</b></p> <p>Centro de Atención a los Clientes en los departamentos de Calificación Médica, Comisión de Valuación de Incapacidades.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTO</b></p> <p><b>4.1 SOLICITUD</b></p> <p>Presenta la “Solicitud”, previa la verificación de no existencia de otro trámite anterior por la misma fuente.</p> <p><b>4.2 LIQUIDADOR</b></p> <p>Solicita información mediante correo electrónico para la migración y consolidación de aportes historia laboral, verifica sistema de unificación de aportes, imprime detalle de los cinco mejores años.</p> <p><b>4.3 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p>Elabora reporte provisional de concesión de pago mediante pago bancario.</p>			

#### **4.4 JEFATURA DE PENSIONES**

Autoriza el pago de concesión mediante el sistema de pago interbancario.

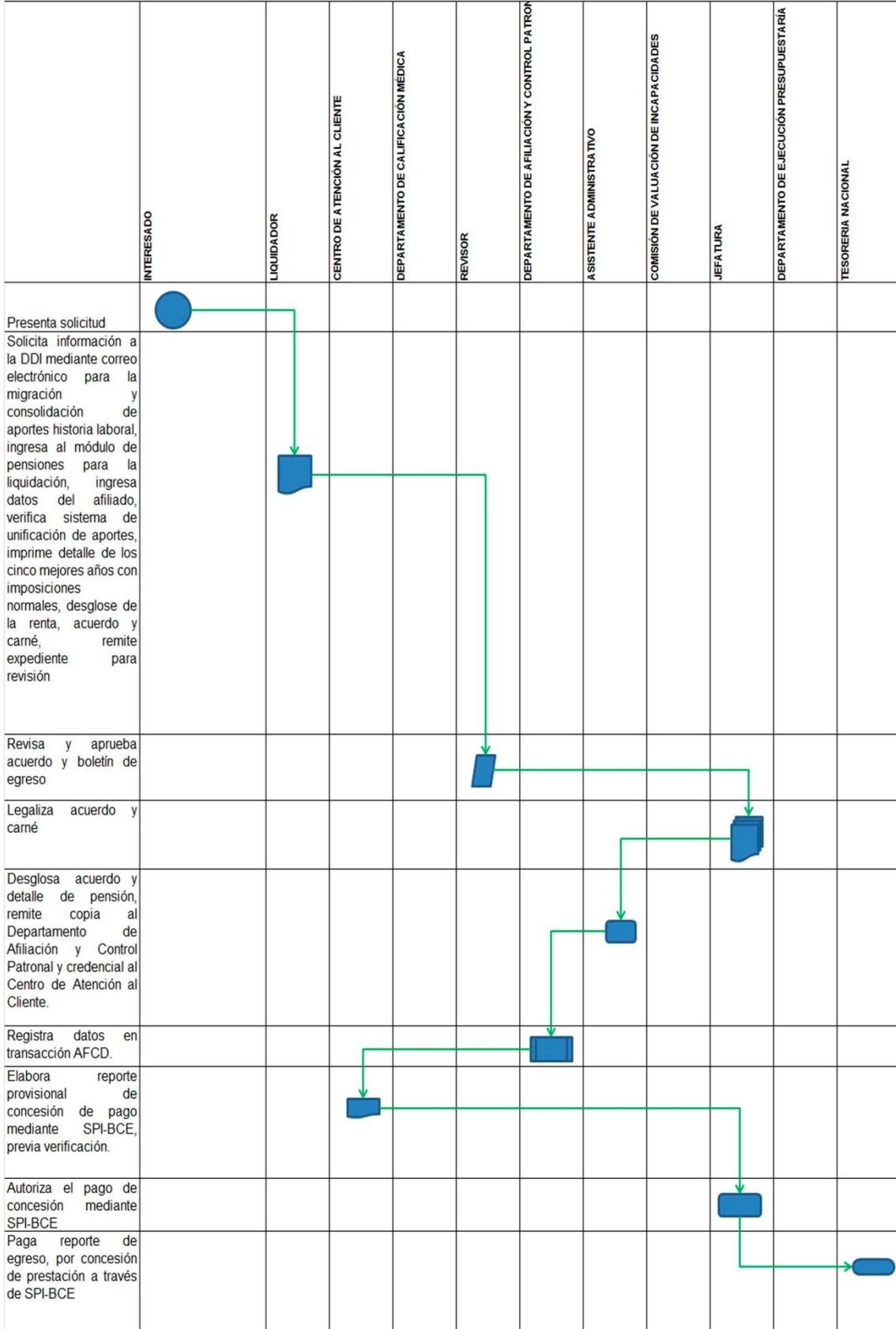
#### **4.5 TESORERÍA NACIONAL**

Paga reporte de egreso, por concesión de prestación a través de Sistema Inter Bancario

#### **5. ANEXOS:**

Solicitud Documentación

### FLUJO DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ POR INTERNET



Para evaluar la atención al cliente en el área de Pensiones del IESS, la estrategia de evaluación se debe basar principalmente en analizar a fondo aspectos como la accesibilidad, usabilidad, relevancia y uniformidad de sus distintos canales de atención al cliente, y de cómo influyen estos en la atención dispensada al cliente. A continuación, se proporciona información detallada para que se pueda tener una visión de conjunto, junto con planes de trabajo, estrategias y recomendaciones para adoptar mejoras eficaces y bien orientadas.

- Valoración y recomendaciones sobre la atención al cliente dispensada a través de los distintos canales.
- Se evalúan los distintos canales de servicio para garantizar que la atención al cliente sea uniforme y personalizada.
- **Estrategias de identificación y autenticación.**

Se creará una guía de referencia con la que se podrá llevar a cabo una estrategia de seguridad eficaz y generalizada, tanto para el usuario como para otros canales, que incluye un análisis y una valoración de las técnicas de identificación y autenticación de los interlocutores, aspectos relacionados con la seguridad y la conformidad normativa, y objetivos empresariales. Más información sobre la valoración de la estrategia de autenticación de los interlocutores.

- **Indicadores de rendimiento y estrategias de elaboración de informes.**

Se debe definir una serie de indicadores bien definidos y una estrategia de elaboración de informes, basados en estándares del sector y en sus objetivos de empresariales específicos, lo que incluye

### 3.4.1.3 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

Para evaluar la atención al cliente en el área de Pensiones del IESS, la estrategia de evaluación se debe basar principalmente en analizar a fondo aspectos como la accesibilidad, usabilidad, relevancia y uniformidad de sus distintos canales de atención al cliente, y de cómo influyen estos en la atención dispensada al cliente. A continuación, se proporciona información detallada para que se pueda tener una visión de conjunto, junto con planes de trabajo, estrategias y recomendaciones para adoptar mejoras eficaces y bien orientadas.

- Valoración y recomendaciones sobre la atención al cliente dispensada a través de los distintos canales.
- Se evalúan los distintos canales de servicio para garantizar que la atención al cliente sea uniforme y personalizada.
- **Estrategias de identificación y autenticación.**

Se creará una guía de referencia con la que se podrá llevar a cabo una estrategia de seguridad eficaz y generalizada, tanto para el usuario como para otros canales, que incluye un análisis y una valoración de las técnicas de identificación y autenticación de los interlocutores, aspectos relacionados con la seguridad y la conformidad normativa, y objetivos empresariales. Más información sobre la valoración de la estrategia de autenticación de los interlocutores.

- **Indicadores de rendimiento y estrategias de elaboración de informes.**

Se debe definir una serie de indicadores bien definidos y una estrategia de elaboración de informes, basados en estándares del sector y en sus objetivos de empresariales específicos, lo que incluye la identificación y

recomendación de indicadores clave de rendimiento, informes, paneles de control y herramientas de análisis para favorecer la mejora continua.

- **Estrategias de enrutamiento y segmentación.**

Diseñar una estrategia inteligente de enrutamiento adaptada a la segmentación de los emisores de las llamadas, y modelos de competencias de los agentes para promover mejor la interacción personalizada en todos los puntos de contacto con sus clientes.

- **Estrategias de mejora continua y gobierno.**

Es importante diseñar una estrategia para gestionar, priorizar y justificar los cambios o mejoras adoptados en el centro de contacto que en última instancia afectan a la atención dispensada al cliente.

#### **3.4.1.4 NUEVOS CANALES DE INFORMACIÓN**

En la actualidad podemos contar con un sinnúmero de canales de información, los mismos que nos ayudan de mejor manera para realizar la atención al cliente, entre los que podemos enunciar:

**3.4.1.4.1 Usar las redes sociales para llevar a cabo el servicio al cliente:** la tecnología usa nuevos canales para atender a los clientes, más allá de las oficinas que para este trabajo existen. Ahora es posible llevar esta atención al cliente desde las redes sociales. Es común que ahora los clientes con alguna duda hagan su consulta en el muro de Facebook de la institución pública o a través de la cuenta de Twitter de las empresas. Para ello, es necesario tener una persona encargada de revisar y contestar al momento.

**3.4.1.4.2 Crear un servicio de asistencia en línea:** o sistema de tickets para manejar los problemas del cliente: si el flujo de clientes es

considerable, entonces se debe implementar un servicio de call center para atender a los clientes. Esto se puede hacer de forma directa.

**3.4.1.4.3 Permitir a los clientes para programar citas en online:** a esto también ayuda los nuevos servicios web, como redes sociales, correo electrónico o página web. Es importante tomar en cuenta el número de personas que están conectadas diariamente en la red, por lo que facilitaría mucho a los clientes el poder reservar una cita de atención por medio de la web.

**3.4.1.4.4 Utilizar encuestas y cuestionarios online:** obtener la retroalimentación de los clientes es importante pues permite monitorear la calidad de nuestros servicios y la imagen que venimos proyectando. Conocer esto de una manera tradicional sería aplicando encuestas en el punto de de atención al cliente, pero podemos mejorar esto si incluimos formularios de encuesta en una pagina web o en un sitio de Facebook.

### **3.3. SEGUNDO PROPÓSITO.**

#### **3.3.1 PLAN DE RECURSOS**

Este eje busca responder a la interrogante ¿qué clase de tecnología, personase infraestructura se quiere tener en la institución?

##### **3.3.1.1. Tecnología.**

Gracias al uso de la **tecnología** en los procesos de trabajo, se puede mejorar el desempeño en las labores del trabajo. Lo mejor es que no solo podemos aprovecharlo para el ámbito interno, es decir con los temas ligados a la **productividad ya sea esta de producto o administrativa**. También podemos sacar provecho a la tecnología para atender mejor a los clientes. Tendiendo hacer más eficiente la atención al cliente trae una serie de beneficios, empezando por la posibilidad de generar una buena imagen y un mejor “**boca a boca**”, además que ayuda a generar canales

de retroalimentación para conocer mejor las **necesidades** de ellos. Veamos algunos consejos de cómo se podría usar mejor la tecnología para atender a los usuarios del servicio de Pensiones del IESS Imbabura, Ibarra:

### **3.3.1.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.

Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas.

Mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

Desde una perspectiva de valor; La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

### **3.3.1.2.1 Factores relacionados con la calidad**

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.

- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

### 3.3.1.2.2 Parámetros de la calidad

- **Calidad de diseño:** es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- **Calidad de conformidad:** Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- **Calidad de uso:** el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- **El cliente es el nuevo objetivo:** las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

### Conceptos básicos en la normalización de la calidad

Objetivos de la normalización

Persigue conseguir los siguientes objetivos:

- Reducir y unificar los productos, procesos y datos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.
- Abaratar costos generales.

### **Campos aplicables de normalización**

- Materiales.
- Productos.
- Máquinas.
- Gestión Medioambiental.
- Gestión de riesgos en el trabajo.
- Datos.
- Actividades de ensayo y calibración.
- Prestación de un Servicio.
- Procesos en general.

Gestión interna y aseguramiento de la calidad; El aseguramiento de la Calidad se podría definir como aquellas acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad.

**Aseguramiento de la calidad;** El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción o servicios con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

- Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

- Aseguramiento de la calidad en manufactura:Garantizar la calidad de los servicios está en el corazón del proceso de la administración de la calidad. Es en este punto, donde se produce un servicio, donde se "ínter construye" o incorpora la calidad.
- La administración, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad generar, de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

En el mejor de los casos, en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Zona 1, ubicado en la Ciudad de Ibarra, se han elaborado: Procedimientos y Flujos de Trabajo, que no precisamente tienen la misión de asegurar la calidad del servicio en el Área de Pensiones, sino mejor tratan de justificar las actividades o tareas diarias que deben cumplir cada uno de los funcionarios.

Es por esto que como parte principal de la presente propuesta, se va a plantear la estrategia más importante:

### 3.4.4 Estrategia N<sup>o</sup> 4. Imagen Institucional

#### 3.4.4.1 Hojas volantes

##### A) JUBILACIÓN POR INVALIDEZ

GRÁFICO N 39



**IESS**

*Jubilación, Vida digna*

Para los efectos de este seguro, se considerará inválido al asegurado que por enfermedad o por alteración física o mental, se hallare incapacitado para procurarse por medio de un trabajo acorde a su capacidad, fuerza y formación teórica y práctica, una remuneración por lo menos equivalente a la mitad de la remuneración habitual que reciba un trabajador sano en condiciones laborales similares.

**REQUISITOS:**

- Solicitud de jubilación por invalidez (previa).
- Original de la partida de nacimiento
- Dos (2) copias de la cédula de ciudadanía, firmadas al pie.
- Copia del certificado de Votación (menor de 65 años).
- Copia íntegra de Carné de Afiliación (opcional).



Fuente: IESS

Elaborado por: La Autora

## B) JUBILACIÓN ORDINARIA POR VEJEZ GRÁFICO N 40



 *Jubilación, Vida digna*

La Jubilación Ordinaria por Vejez consiste en la entrega de una renta mensual vitalicia, siempre y cuando cumpla una de las siguientes condiciones:

**REQUISITOS:**

- Solicitud de Jubilación definitiva, con certificación del cese por el último(s) Patrono(s) (Se obtiene la solicitud ingresando al sitio web IESS Unidades Provinciales de Pensiones.
- Original de la partida de nacimiento.
- Dos (2) copias de cédula de ciudadanía firmadas al pie
- Dos (2) copias del certificado de votación (menores de 65 años), firmadas al pie.
- Copia íntegra del carné de afiliación (opcional)
- Certificación de cuenta bancaria activa, a nombre del afiliado.
- Certificado de no tener deudas con el IESS, conferido por el Responsable del Departamento de Fondos de Terceros.

Fuente: IESS

ELABORADO: LA AUTORA

**C) SEGURO DE MUERTE MONTEPIO  
GRÁFICO N 41**



*Estamos con usted  
en esos momentos difíciles*

Reembolso en dinero que se entrega al fallecimiento del pensionista de jubilación o montepío o del afiliado que tuviere acreditadas seis imposiciones mensuales por lo menos dentro de los últimos doce meses anteriores a su fallecimiento o que genere derecho a pensiones de montepío.

***Trámites ágiles y seguros***

- *Solicitud*
- *Entrega y la documentación*
- *Apertura expediente*
- *Elabora informe de aportes*
- *Recepción expediente*

## D) SEGURO DE MUERTE MONTEPIO POR INTERNET GRÁFICO N. 42



*Estamos con usted  
en esos momentos difíciles*

**Ahora por Internet** 

Reembolso en dinero que se entrega al fallecimiento del pensionista de jubilación o montepío o del afiliado que tuviere acreditadas seis imposiciones mensuales por lo menos dentro de los últimos doce meses anteriores a su fallecimiento o que genere derecho a pensiones de montepío.

**Trámites ágiles y seguros**

- *Impresión de Solicitud*
- *Entrega y la documentación*
- *Apertura expediente*
- *Elabora informe de aportes*
- *Recepción expediente*

Fuente: **IESS**

Elaborado por: **La Autora**

### 3.4.5 ESTRATEGIA Nº 5 CAPACITACIÓN

Como resultado de la investigación, e ha elaborado una propuesta de programa de capacitación para el área de pensiones del IESS Zona 1

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE PENSIONES ESS ZONA 1							
	ACTIVIDAD	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO TOTAL EN \$	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	ENTIDADES DE CAPACITACIÓN
1	Curso de aprobación sobre atención al Cliente	2	30 horas	800,00	Jefe del Área	se realizarán los curso de manera semestrales	SECAP, Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)
2	Curso de aprobación sobre Relaciones Humanas	2	30 horas	800,00	Jefe del Área	se realizarán los curso de manera semestrales	
3	Curso de Manejo de Sistemas Informáticos para el área de Pensiones IESS	1	10 horas	500,00	Jefe del Área	Curso en casa con especialistas	
4	Curso de aprobación sobre Liderazgo	1	30 horas	400,00	Jefe del Área		
5	Monitoreo y seguimiento de cumplimiento y aprovechamiento de conocimientos				Jefe del Área		esta actividad se la puede realizar durante todo el año
		<b>TOTAL</b>	<b>160 horas</b>	<b>2.500,0</b>			

Fuente: **IESS**

Elaborado por: **La Autora**

## CAPITULO VI

### 4. IMPACTOS

En un proyecto es muy determinante el impacto que este puede ocasionar con la implementación o mejoramiento de un producto o servicio, porque esta en función de todos los factores que se analizan en la investigación.

Para el análisis del presente proyecto se analizarán los posibles impactos a través de una matriz por cada tipo.

1. Para evaluar los impactos se utilizara la siguiente escala:

NIVEL	IMPACTO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

2. En cada área analizada determinamos algunos indicadores y asignamos un valor de la tabla.

3. Se procede a la suma de todos los valores de la matriz de cada impacto, obteniendo el impacto promedio del área.

4. Con el resultado obtenido se realizó un análisis de cada impacto.

#### 4.1 IMPACTO EDUCATIVO

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>1.Mejorar la atención con los usuarios</b>							X	<b>3</b>
<b>2.Mejores relaciones laborales</b>						X		<b>2</b>
<b>3.Generación de nuevos conocimientos con la Capacitación</b>						X		<b>2</b>
<b>4.Autoestima</b>					X			<b>1</b>
<b>Total positivos</b>								<b>8</b>
<b>Total negativos</b>								<b>0</b>
<b>Impacto : 8/4</b>								<b>2</b>
<b>IMPACTO EDUCATIVO MEDIO POSITIVO</b>								

Fuente: Investigación

ELABORADO POR: Lorena Mora

#### **Análisis:**

El impacto educativo ha obtenido un puntaje medio positivo porque la aplicación del proyecto permitiría mejorar la atención con los usuarios, a través de capacitaciones que mejoren los servicios y generen nuevos conocimientos y aumenten el autoestima en los funcionarios y de esta manera transmitan seguridad a los clientes que estén recibiendo el beneficio.

## 4.2 IMPACTO SOCIAL

**Cuadro N 38**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>1.Actitud positiva en los beneficiarios</b>							x	<b>3</b>
<b>2.Mejoramiento del servicio</b>							x	<b>3</b>
<b>3.Confianza</b>							x	<b>3</b>
<b>Total positivos</b>								<b>9</b>
<b>Total negativos</b>								<b>0</b>
<b>Impacto : 9/3</b>								<b>3</b>
<b>IMPACTO SOCIAL ALTO POSITIVO</b>								

### **Análisis:**

La aplicación del proyecto generará un impacto social alto positivo porque permitirá aumentar la confianza en los usuarios con un servicio de calidad y disminución de tiempo en el trámite y actitud positiva en los funcionarios y a pesar del incremento de usuarios que acceden al IESS, se mejorará aplicando nuevas tendencias de Atención al cliente, mejorando notablemente el servicio social y logrando establecer una buena imagen institucional y cuando se aplique el proyecto generará buenas actitudes como: el liderazgo, emprendimiento, productividad, creatividad en los funcionarios mejorando el ambiente empresarial y mejorando la credibilidad en la prestación de servicios en el Departamento de Pensiones de Imbabura.

### 4.3 IMPACTO ÉTICO

**Cuadro N 39**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>1.Responsabilidad</b>							x	<b>3</b>
<b>2.Transparencia</b>							x	<b>3</b>
<b>3.Respeto</b>							x	<b>3</b>
<b>4.Compañerismo</b>							x	<b>3</b>
<b>Total positivos</b>								<b>12</b>
<b>Total negativos</b>								<b>0</b>
<b>Impacto : 12/4</b>								<b>3</b>
<b>IMPACTO ETICO ALTO POSITIVO</b>								

#### **Análisis:**

El impacto ético que ocasionará la aplicación del proyecto ha obtenido una escala de alto positivo porque los funcionarios aplicaran los siguientes valores: responsabilidad, transparencia, respeto y compañerismo, mismos que serán transmitidos a los usuarios en cada trámite que estén realizando de esta manera se dinamiza las labores de estedepartamento.

#### 4.4 IMPACTO ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIOS AFLIADOS

Cuadro N 39

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1.Responsabilidad							x	3
2.Transparencia							x	3
3.Respeto							x	3
4.Compañerismo							x	3
<b>Total positivos</b>								<b>12</b>
<b>Total negativos</b>								<b>0</b>
<b>Impacto : 12/4</b>								<b>3</b>
<b>IMPACTO ETICO ALTO POSITIVO</b>								

#### Análisis:

La implementación del proyecto genera un impacto alto positivo, por lo que permite aplicar la propuesta en forma objetiva y factible, en base a las necesidades de los afiliados o beneficiarios, los funcionarios del departamento de Pensiones se empoderarán de su actividad y generaran confianza al brindar un servicio ágil y oportuno, permitiendo mejorar la atención al cliente en forma gradual.

## CONCLUSIONES

- El departamento de Pensiones de Imbabura en las áreas de Montepío, Jubilaciones y Fondo Mortuario cuenta con una gran demanda de afiliados o usuarios, activos y pasivos, los cuales acceden a un servicio previo al aseguramiento que le compete como: público, privado o personal.
- Existe la necesidad de capacitación de los funcionarios, basados en el hecho de que, con formación universitaria, capacitación en atención al cliente, Relaciones Humanas, Manejo de Sistemas Informáticos y Liderazgo, las unidades pueden mejorar la capacidad resolutive desde el punto de gestión.
- La atención al cliente es regular y el exceso de burocracia provoca que los trámites sean muy lentos así como también se descubre que la mayoría de las quejas y reclamos no son atendidos oportunamente, el material publicitario no contiene información específica de cada procedimiento, solo brinda una información general ; en muchas ocasiones solamente han recibido hojas volantes con contenidos sobre los beneficios que existen y como acceder a las información por ello existe el alto número de variables negativas que afectan directamente al prestigio institucional.
- La atención al cliente es regular y el exceso de burocracia provoca que los trámites sean muy lentos así como también se descubre que la mayoría de las quejas y reclamos no son atendidos oportunamente, el material publicitario no contiene información específica de cada procedimiento, solo brinda una información general ; en muchas ocasiones solamente han recibido hojas volantes con contenidos sobre los beneficios que existen y como acceder a las información por ello existe el alto número de variables negativas que afectan directamente al prestigio institucional.

- Se conoce que los procedimientos de montepío, jubilaciones y Fondo mortuario tiene demasiados pasos a llevar a cabo, por lo que se hacen demasiado extensos y normalmente nos llevan a cerrarnos en cuellos de botella, en lo referente a los flujos de trabajo se concluye que, se encuentran controles casi en cada paso o actividad, siendo que esto entorpece el accionar de una institución.
- Se identifica una preocupación general, respecto a una cultura de falta de empoderamiento de los funcionarios respecto a los principios filosóficos de la seguridad social.

## RECOMENDACIONES

- Por la gran demanda de trámites que realiza el departamento de Pensiones se recomienda utilizar nuevas herramientas textuales y prácticas a través de la atención personal o impersonal que permita cubrir las necesidades de los usuarios y mejorar la imagen del Departamento.
- Implementar un programa de capacitación para el área de Pensiones del IESS Zona 1, con temas de: atención al cliente, Relaciones Humanas, Manejo de Sistemas informáticos del área de Pensiones, Liderazgo, con un debido seguimiento de la práctica de lo aprendido.
- Las quejas y sugerencias no reciben un debido seguimiento por lo que se debe implantar un servicio en línea que brinde la información que soliciten los usuarios en relación a requisitos para un trámite, fecha de finiquito de un proceso y las obligaciones y derechos que tienen en esta dependencia.
- Al implementar un nuevo sistema de mejoramiento continuo permitirá conocer las falencias de la atención al cliente y de esta manera se fortalecerá los conocimientos con la práctica y la teoría.
- El departamento de pensiones utiliza un procedimiento para cada trámite que resulta muy extenso, por ello es necesario realizar un nuevo sistema de pasos que disminuyan las actividades para llegar a un fin específico; EL PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE AUXILIO PARA FUNERALES ES :a)Verificación de no tener otro trámite pendiente por el afiliado, b) Receptar la solicitud y documentación completa e ingresar al Sistema , c)Apertura del expediente y control patronal a la Nómina para dar de baja, d) Elaboración de informes de aportes, e) anulación de Pensiones f)Liquidación g)Asigna número de trámite y boletín de egreso

para la legalización en jefatura h) Revisa , aprueba , legaliza y remite el expediente al asistente administrativo, i) Se ingresa al sistema host y se distribuye la información al departamento de ejecución presupuestaria, contabilidad y tesorería para el respectivo pago j) El centro de atención al cliente notifica al beneficiario si se ha negado se entrega al usuario el acuerdo de negación y si es aprobado se entrega el boletín de egreso.

**PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE SEGURO DE MUERTE MONTEPÍO:** a) Solicitud de pensiones del usuario, b) liquidador, recibe la documentación; partida de defunción, partida de nacimiento, partida de nacimiento y copia de cedula del fallecido y viudo/o, certificado de votación para los usuarios menores de 65 años c) la jefatura legaliza y remite el expediente al asistente administrativo, quien adjunta y anexa la cuenta bancaria para el respectivo pago.

**PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ :** a) Solicitud del interesado y apertura del expediente , b) elaboración de informe de aportes e) con los documentos validados y orden de examen médico, f) en el departamento médico analizan los exámenes y realizan un informe, g) la evaluación de incapacidades califica y determina la existencia o no de invalidez y la fecha de inicio, h) el centro de atención al cliente ingresa al sistema , determina el tipo de liquidación , emite el acuerdo si es negado o envía el expediente al liquidador , i) El liquidador toma el promedio mensual de los cinco mejores años y calcula la renta jubilar y emite el boletín de egreso , j) la jefatura legaliza el trámite k) asistente administrativo ingresa al sistema y desglosa el acuerdo a las diferentes dependencias , l) departamento de ejecución presupuestaria ,elabora y paga el boletín de egreso, m) Elabora carnet de jubilación por invalidez y entrega al usuarios , n) Asistente administrativo ingresa al rol de pagos y se archiva.

**PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE JUBILACIÓN POR INVALIDEZ POR INTERNET es:** a) el usuario ingresa la solicitud, b) el liquidador solicita información por medio del correo para realizar la consolidación de aportes , ingresa al módulo de pensiones para

verificación y registro de los datos, detalle de los cinco primeros años , desglose de la renta y carnet c)el revisor acuerda y emite el boletín de egreso, d) el asistente administrativo detalla la pensión y envía la información al departamento de afiliación , mismo que registra los datos y al centro de atención al cliente elabora el reporte de concesión de pago , c) la jefatura de pensiones autoriza el pago.

- Los funcionarios deben poseer un empoderamiento de cada una de sus actividades en relación a que brindan ayuda a los usuarios.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Colombia: Editorial Legis, 2006.
2. AVILES, Luis, España. 2008
3. BEST, Roger, Marketing estratégico, persona educación, España-Madrid 2007
4. Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 2008.
5. EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición. México: Internacional Thomson Editores, 2009.
6. GERSON, Richard. Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. México D.F. Grupo,2009
7. GOLEMAN, Daniel; Kauffman, Paul y RAY, Michael."El Espíritu Creativo", Ediciones Buenos Aires,2000"
8. HELOVAN, Rubén Dice, México, 2006
9. JÁCOME, Walter; Bases teóricas y prácticas para el diseño y evaluación de proyectos productivos y de inversión; CUDIC editorial universitaria, Ibarra, Ecuador, 2005.
10. La Real Academia de la Lengua (2008)
11. LARREA, Pedro Afirmo, Colombia, 2008
12. LOVELOCK, Cristopher, Mercadotecnia de Servicios, 4ta edición. 2008
13. María Moliner, en su Diccionario de Uso del Español 2007.
14. Omar Jareño Vargas, Colombia, 2010

15. POSSO. M, Metodología para el Trabajo de Grado, Ibarra-Ecuador 2004.
16. STEINER, George; Planeación Estratégica, editorial continental, México 2006.
17. TAMAYO, Metodología de la Investigación Científica, ediciones limosa, edición 3ra, México 2006...
18. TOBON, Sergio "Formación Basada en Competencias" Ediciones Ecoe ,Bogotá,2006
19. WELLINGTON, Patricia. Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente. Colombia: Mc Graw Hill, 2007.

**20. LINGÜÍSTICA**

21. <http://www.GESTIOPOLIS.COM>
22. <http://www.MONOGRAFIAS.COM>
23. <http://www.elcomercio.com>
24. <http://www.hoy.com.ec>
25. <http://www.iess.gov.ec>
26. <http://wwwmonografias.com>
27. [Wwwmarketingdeservicios.com](http://Wwwmarketingdeservicios.com)

LEY SEGURIDAD SOCIAL (2011-2014)

# ANEXO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADORES Y PENSIONISTAS**

20. ¿Usted solicita atención cómo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Empleador		
Pensionista		
<b>TOTAL</b>		

2. ¿El servicio que prestan los empleados en la atención al cliente es?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente		
Buena		
Regular		
Pésima		
<b>TOTAL</b>		

3. ¿El conocimiento del funcionario del IESS es?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno		
Bueno		
Malo		
<b>TOTAL</b>		

4. ¿Conoce usted las funciones del personal de atención al cliente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si		
No		
TOTAL		

5. ¿Las gestiones que ha realizado en el IESS han sido?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Agiles		
Oportunas		
Lentas		
TOTAL		

6. ¿En el último mes cuantos problemas ha tenido con los empleados de atención al cliente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Nunca he tenido problemas		
Uno o dos problemas		
Más de dos problemas		
TOTAL		

7. ¿Considera que el personal que labora en el IESS es el adecuado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy adecuado		
Adecuado		
Poco adecuado		
TOTAL		

8. **¿Considera usted que el personal que trabaja en el IESS debe tener mayor capacitación para mejorar el servicio?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>		
<b>No</b>		
<b>TOTAL</b>		

9. **¿Que esperaba usted al contactarse con el personal de atención al cliente?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Que respondieran a mi consulta</b>		
<b>Que me informaran acerca de los servicios</b>		
<b>Que me asesoren en mi reclamo</b>		
<b>Que me solucionaran mi problema</b>		
<b>TOTAL</b>		

10. **¿Cuán comprometido cree usted que estuvo el personal de atención al cliente al dar trámite a su requerimiento?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Muy comprometido</b>		
<b>Comprometido</b>		
<b>Poco comprometido</b>		
<b>Nada comprometido</b>		
<b>TOTAL</b>		

11. ¿La imagen institucional del IESS es?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy buena		
Buena		
Regular		
TOTAL		

12. ¿En qué aspectos piensa que el IESS debería potencializar, para dar mejoramiento en la calidad del servicio?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Calidez		
Rapidez		
Atención		
Trato cordial		
Información clara y oportuna		
Otros		
TOTAL		

13. ¿Sus quejas y reclamos son atendidos oportunamente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si		
No		
TOTAL		

14. ¿Cuán probable es que usted recurra nuevamente para solicitar información o hacer un reclamo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy probable		
Probable		
Poco probable		
No recurriría de nuevo		
TOTAL		

15. ¿Considera importante que se debe receptor a través de un buzón los reclamos y quejas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy importante		
Importante		
Poco Importante		
TOTAL		

16. ¿Qué sugiere usted al IESS para que mejore la calidad del talento humano que labora en estas dependencias?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Aumento de personal		
Aplicación de tecnología		
Otros		
TOTAL		

17. ¿Utiliza el portal web del IESS?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre		
Casi siempre		
A veces nunca		
TOTAL		

18. ¿Qué tipo de material publicitario ha utilizado para información en la dependencia que visita?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Trípticos		
Hojas volantes		
No existen		
Otros		
TOTAL		

19. ¿Qué medio ha utilizado para conocer el servicio que requiere?

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Correo electrónico</b>		
<b>Teléfono</b>		
<b>Presencial</b>		
<b>Página web</b>		
<b>TOTAL</b>		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Entrevista dirigida al Jefe de Departamento de Pensiones**

**1. ¿Cómo evalúa al personal del Departamento de Pensiones?**

A través del desarrollo correcto de sus actividades en cada puesto de trabajo y realizando actividades que competen a su dependencia.

**20. ¿Cómo realizan la atención los funcionarios hacia los usuarios?**

Cada funcionario brinda la atención y realiza los trámites desde su puesto de trabajo y tienen un horario establecido para cada función. En la mañana realiza los trámites pendientes y en la tarde atiende a los usuarios.

**21. ¿Cuál es el ambiente laboral del Departamento de Pensiones?**

El equipo de trabajo es el adecuado son profesionales que cuentan con gran experiencia en el área.

**22. ¿Existe la práctica de valores entre funcionarios y usuarios, cuáles?**

Si, desde el momento que el afiliado ingresa a la institución es tratado con respeto, amabilidad y demás valores propios de cada empleado que trabajamos en la institución.

**23. ¿Ha recibido quejas por el tiempo que se realiza los trámites?**

En algunas ocasiones los usuarios han presentado su malestar por no solucionar sus trámites con prontitud, por lo que los funcionarios revisan en que dependencia se encuentran y cual es el proceso que debe seguir.

**6** ¿Existen problemas por la tecnología que poseen?

No, el sistema que manejamos es idóneo, no se atiende todos los procesos por la cantidad de trámites que se deben realizar.

**7. ¿Qué canales de información utilizan para que los usuarios conozcan los servicios?**

La información es difundida por medio de radio, televisión, redes sociales, boletines informativos y en forma personal por parte de los **funcionarios del Departamento de Pensiones de Imbabura.**

**8¿Considera que la sala de espera de los usuarios es la mas adecuada?**

Contamos con asientos cómodos para los beneficiarios que les permiten sobre todo a los de la tercera edad esperar con mayor tranquilidad.

**9¿Usted conoce las funciones de cada departamento?**

Si, es necesario conocer todo proceso de cada dependencia para dar una información completa a las personas que soliciten información y subsanar los errores que se pueden presentar cuando un trámite esta pendiente y conocer en donde se ha detenido.

**10¿Usted aplicaría un nuevo plan de estrategias para mejorar la atención al cliente?**

Si, aplicaría un nuevo modelo de atención al cliente que permita mejorar la calidad de los servicios y sembrar confianza en los afiliados para aumentar la credibilidad de esta dependencia.