



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IEES
SANTA ELENA 2011-2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: CINTHIA GABRIELA BORBOR LUCÍN

TUTOR: EC. MARGARITA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS
SANTA ELENA 2011-2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CINTHIA GABRIELA BORBOR LUCÍN

TUTOR: EC. MARGARITA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

La Libertad, Febrero 2012.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013** “elaborado por la Srta. **Cinthia Gabriela Borbor Lucín**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Ec. Margarita Panchana

TUTOR

LIC. ANA DEL PILAR QUINDE MATEO
Licenciada en Educación
Cel.: 089949023 042941179

CERTIFICACIÓN

Yo, Lic. Ana del Pilar Quinde Mateo, licenciada en educación, certifico que se procedió a la lectura, revisión y corrección gramatical y sintáctica del trabajo escrito de la Tesis de la Srta. **CINTHIA GABRIELA BORBOR LUCÍN**, previo la obtención del título en Ingeniería en Administración de Empresas, cuya tesis titula **“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL I.E.S.S. SANTA ELENA 2011 - 2013”**

La Libertad, 6 de marzo de 2012



Lic. Ana del Pilar Quinde Mateo

DEDICATORIA

A las personas más importantes de mi vida:

Mis Padres y mis hermanos

Quienes son la fuente de apoyo y motivación en todas y cada una de las actividades que emprendo, dándome sus consejos para seguir adelante y culminar con éxitos mi instrucción superior.

Cinthia Borbor Lucín

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a nuestro Creador Dios, que ha sido la luz que siempre guía mi camino.

A mis Padres por el apoyo incondicional que me brindan día a día.

A la Ec. Margarita Panchana, al Director Provincial y funcionarios de la Dirección Provincial IESS Santa Elena y a todas aquellas personas que han hecho posible el desarrollo de este trabajo.

Cinthia Borbor Lucín

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc. Ec. Pedro Aquino Caiche
DECANA DE LA FACULTAD DIRECTOR DE ESCUELA
C.C. ADMINISTRATIVAS

Ec. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR-TUTOR

Ec. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS
SANTA ELENA 2011-2013**

AUTOR: CINTHIA GABRIELA BORBOR LUCÍN

TUTOR: EC. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

RESUMEN

La Dirección Provincial IESS Santa Elena está ubicada en el cantón La Libertad, perteneciente a la provincia de Santa Elena, cuya misión es proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgo de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguro Social. Teniendo en cuenta que el gobierno actual demanda mejoras en los servicios prestados por las entidades públicas para lograr un mejor desarrollo tanto económico y productivo de la población, para ello, es necesario implementar un plan de mejoramiento, donde el valor fundamental sea la satisfacción inmediata de las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible y obtener una calificación aceptable en la evaluación de la Gestión Administrativa.

Este documento, pretende dar las pautas que orienten a los directivos a alcanzar una efectiva gestión administrativa. La empresa objeto de estudio es una organización pública sin fines de lucro, que se desenvuelve en una estructura competitiva monopolizada. Es un organismo muy grande y se halla establecido en todo el país, debido al tamaño de la entidad solo se realizó a nivel provincial.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION	12
1.-TEMA	12
2.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
2.1.- Planteamiento del Problema	12
2.2.- Formulación del Problema	15
2.3.- Sistematización Del Problema	16
3.- OBJETIVOS	16
3.1.- OBJETIVO GENERAL	16
3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	16
4.- JUSTIFICACIÓN	17
5.- HIPOTESIS	21
CAPITULO I.....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
1.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA	24
1.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
1.2.- EL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	27
1.2.1.- DEFINICION DE LA PLANIFICACION	27

1.2.2.- FUNDAMENTACION DE LA PLANIFICACION	28
1.2.3. - CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION	29
1.2.4.- PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	30
1.2.5.- LA PLANIFICACION EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.	31
1.2.6.- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.	34
1.3.- DEFINICION DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO.....	35
1.3.1.- PARA QUE SIRVEN LOS PLANES DE MEJORAMIENTO	37
1.3.2.- METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO.....	37
1.3.3- DISEÑO Y ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	38
1.3.4.- ANALISIS SITUACIONAL: FODA - DAFO	39
1.3.5 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.....	42
1.4. GESTION ADMINISTRATIVA DE LA DPSE.....	47
1.4.1.- ¿QUE ES LA GESTION ADMINISTRATIVA?	47
1.4.2.- PLANEACION	48
1.4.2.- ORGANIZACION	49
1.4.3.- INTEGRACION.....	50
1.4.4.- DIRECCION	51
1.4.5.- LIDERAZGO	52
1.4.5.1.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	53
1.4.6.- CONTROL.....	54
1.4.6.1.- INDICADORES DE CONTROL.....	56
1.4.7.- EVALUACION DE LA GESTION.	57
1.4.8 GERENCIA ADMINISTRATIVA	57
1.4.9.- ASPECTOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVO DE LA DPSE.	58
CAPITULO II.....	59

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
2.1.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	59
2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.2.- TIPOS DE INVESTIGACION.....	61
2.3.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
2.4.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	64
2.4.1 La Entrevista.-	65
2.4.1.1.-	65
2.4.1.2.-	66
2.4.2.- El Cuestionario.-.....	67
2.4.2.1.-	67
2.5.- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.5.1.- La Guía de Entrevista	68
2.5.2.- Pasos para la guía de la entrevista.....	69
2.6.- Recolección de los Datos.....	70
2.6.1 El Cuestionario.-.....	70
2.6.2.-La Entrevista.-.....	72
2.7.- POBLACION Y MUESTRA.	73
2.7.1.- Población	73
2.7.2.- MUESTRA	74
2.7.2.1.CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	75
CAPITULO III	77
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
3.1. TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA.....	77
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	78
3.5.- CONCLUSIONES	95
3.6.- RECOMENDACIÓN.....	96
CAPITULO IV	97
PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.....	97
4.1. INTRODUCCION.....	97
4.1. 2.- MISION.	98

4.1.3.-VISIÓN.....	98
4.1.4.- OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	99
4.2.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	99
4.2.1.- ESTRATEGIAS APLICAR Y DISEÑO DE ACCIONES ESTRATEGICAS	102
4.2.2.- ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO.....	102
4.2.3.- ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL	103
4.2.4.- ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DPSE.....	103
4.3.- MONITOREO CONTROL Y REVISIÓN DE RESULTADOS....	108
4.3.1.- FUNCIÓN DEL REVISOR DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	108
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Importancia de la Planeación Estratégica.....	78
GRÁFICO 2 La Capacitación constante mejoraría la imagen institucional	79
GRÁFICO 3 Opinión sobre la implementación de un Plan de mejoramiento para la Institución	80
GRÁFICO 4 Participación en la Elaboración del Plan de Mejoramiento.....	81
GRÁFICO 5 Dirección Provincial IESS Santa Elena se toma en consideración la opinión de los funcionarios.....	82
GRÁFICO 6 La comunicación entre los integrantes de la institución	83
GRÁFICO 7 Las herramientas aplicadas son las necesarias para prestar en buen servicio a los clientes	84
GRÁFICO 8 ¿Por qué considera que las personas accedan a las prestaciones que ofrece el IESS?.....	85
GRÁFICO 9 Datos Generales	86
GRÁFICO 10 Afiliados Encuestados	87
GRÁFICO 11 Atención del Funcionario del IESS.....	88
GRÁFICO 12 Calificación del conocimiento del Funcionario del IESS	89
GRÁFICO 13 Agilidad con la que se procesan los trámites en el IESS.....	90
GRÁFICO 14 Calificación de la Imagen Institucional del IESS	91
GRÁFICO 15 Ha Visto o escuchado acerca de los servicios del IESS	92
GRÁFICO 16 Medio de Comunicación en la que se informan acerca del IESS	93
GRÁFICO 17 Utilización de las herramientas del Portal del IESS.....	94

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente	22
CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente	23
CUADRO N° 3 Población de la Dirección Provincial IESS Santa Elena	74
CUADRO N° 4 Muestra de la Dirección Provincial IESS Santa Elena	75
CUADRO N° 5 Importancia de la Planeación Estratégica	78
CUADRO N° 6 La Capacitación Constante mejoraría la imagen institucional	79
CUADRO N° 7 Opinión sobre la implementación de un Plan de Mejoramiento para la Institución.....	80
CUADRO N° 8 Participación en la Elaboración del Plan de Mejoramiento	81
CUADRO N° 9 En la Dirección Provincial IESS Santa Elena se toma en consideración la opinión de los funcionarios	82
CUADRO N° 10 La comunicación entre los integrantes de la institución	83
CUADRO N° 11 Las herramientas aplicadas son las necesarias para prestar en buen servicio a los clientes.....	84
CUADRO N° 12 ¿Por qué considera que las personas accedan a las prestaciones que ofrece el IESS?.....	85
CUADRO N° 13 Datos Generales	86
CUADRO N° 14 Afiliados Encuestados en la Dirección Provincial IESS Santa Elena	87
CUADRO N° 15 Atención del Funcionario del IESS	88
CUADRO N° 16 Calificación del conocimiento del Funcionario del IESS	89
CUADRO N° 17 Agilidad con la que se procesan los trámites en el IESS	90
CUADRO N° 18 Calificación de la Imagen Institucional del IESS	91
CUADRO N° 19 Ha Visto o escuchado acerca de los servicios del IESS.....	92
CUADRO N° 200 Medio de Comunicación en la que se informan acerca del IESS	93
CUADRO N° 21 Utilización de las herramientas el Portal del IESS.	94

ÍNDICE DE ANEXOS

XIV

	Pág.
ANEXO 1 Encuesta.....	122
ANEXO 2 La Entrevista.	123

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Dirección Provincial IESS Santa Elena, que al no contar con un plan de mejoramiento, se decidió debido a que la excelencia de una institución se define por su capacidad de implementar cambios para la mejora de manera continua de todos y cada uno de los procesos que rigen la actividad diaria. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

El proyecto de investigación se ha llevado varios meses de trabajo, el mismo que ha permitido apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda, la mejor opción de cambio es que la planificación y ejecución de su estrategia de mejoramiento es el principal modo de conseguir un avance cualitativo en el servicio que la institución presta a la sociedad, para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra, luego del cual, es factible determinar las acciones que deben seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implementada.

El capítulo I se explica, mediante el marco teórico, los conceptos fundamentales a ser aplicados en los capítulos posteriores, se describe lo que es el plan de mejoramiento, sus fundamentos, las características, la importancia y los beneficios de la misma.

Adicional a esto se encuentra un contenido muy completo en lo referente al análisis de la Gestión Administrativa de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena.

En el capítulo II se aplican las estrategias metodológicas, estableciendo el tipo y diseño de la investigación, empleándose las modalidades del estudio, la investigación descriptiva; la comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

En el capítulo III, se presenta el análisis de resultados, tanto de la encuesta y de la entrevista, realizado a los directivos de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

En el capítulo IV se incluye el diseño del plan de mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, de tal manera, que el plan de mejoras se constituya en un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. Además, se constituye en el insumo básico para construir el plan operativo. Dicho plan, además de servir de guía para la organización de los aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, los anexos y bibliografía. Las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Estas ponen de manifiesto una serie de consideraciones que la empresa deberá tomar en cuenta, dado que las mismas están encaminadas a elevar y mejorar su gestión, alcanzando los objetivos propuestos y por qué no hasta superarlos.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.-TEMA

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.

2011 - 2013

2.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1.- Planteamiento del Problema

La Dirección Provincial IESS Santa Elena desde su creación se ha manejado por planes operativos anuales, que miden cuatro perspectivas Cliente, Procesos, Innovación -Aprendizaje y Financiera, en donde las perspectiva Clientes y Procesos no se ha alcanzado los objetivos propuestos en su totalidad, así es que para el año 2009 solo se completó 46% lo que refleja que ha habido deficiencias administrativas a nivel organizacional, de conformidad con la evaluación realizada por el nivel Central.

El plan operativo anual en las instituciones públicas, ya no permite solucionar los problemas de los organismos públicos, lo que hace necesario y conveniente la búsqueda nuevas alternativas de planificación acordes a las necesidades organizacionales, estas alternativas son los planes de mejoramiento que son parte dela planificación estratégica y que exige este mundo totalmente cambiante y así mejorar organizacionalmente.

La planificación estratégica, los planes de mejoramiento y la gestión Administrativa, son un verdadero reto para las instituciones públicas que buscan promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo, en razón de que autoridades y funcionarios desconocen o no saben cómo implementar ésta ciencia, provocando el incumplimiento con los objetivos institucionales determinados en el POA y también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia.

Actualmente, la planificación estratégica es utilizada en las organizaciones y las instituciones públicas para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para enfrentar a las instituciones de competencia y sobretodo ofertar un servicio de calidad.

La Dirección Provincial IESS Santa Elena carece de Planes de mejoramiento, su forma de operar es a través de un plan operativo anual, que es realizado mediante la herramienta estratégica del Balance Scorecard, que busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así con la misión organizacional, resultando una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

A pesar de establecer los objetivos principales en el POA, es difícil para la institución alcanzarlos debido a diversos parámetros, razón por la cual es necesario implementar un plan de mejoramiento que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los problemas centrales que se ha visto dentro de la institución por la ausencia de un Plan mejoramiento en la Dirección Provincial IESS Santa Elena son las siguientes:

- ❖ Calificación baja en la evaluación del desempeño de la gestión administrativa.
- ❖ Falta de coordinación e instrucción en las diferentes áreas al personal en el desarrollo de las actividades organizacionales.
- ❖ Carencia de un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa y la elaboración y medición del POA.
- ❖ El proceso de planificación existente no ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- ❖ Falta de control en el POA
- ❖ Falta de control de parte de jefes departamentales en crear registros manuales que midan el logro de resultados y comparar con lo que muestra el sistema informático de estadísticas con lo que se ha realizado.

En si no existe la planificación adecuada, ni programas de control que conlleven a tener una evaluación del desempeño de la Gestión Administrativa satisfactoria, esta problemática no permite que la institución cumpla con los objetivos planteados y de continuar así se presentarían serios problemas perjudicando a la institución y se verá reflejado en el no cumplimiento total del POA.

Por lo antes expuesto, se requiere de un buen procedimiento a las necesidades mencionadas anteriormente y detectado el problema se considera mejorar la evaluación de la gestión administrativa, mediante la ejecución de un plan de mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, el mismo que permitirá:

- ❖ Contribuir a actividades ordenadas y planteadas en el POA con un propósito.

- ❖ Señalar la necesidad de cambios futuros para la consecución de los objetivos.
- ❖ Proporcionar una base para el control, seguimiento del proceso a aplicar y evaluación de resultados.
- ❖ Obligar a la visualización de un todo.
- ❖ Dirigir la atención hacia los objetivos.
- ❖ Obtener una gestión efectiva orientada a mejorar la administración y permitirá orientar a directivos cubrir todas las necesidades del ambiente interno y externo a nivel general de la institución.

Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado proponemos la elaboración de un Plan Mejoramiento fundamentado en varios modelos de la planificación estratégica y sus herramientas, el mismo que será de beneficioso para los directivos-empleados de la Dirección Provincial IESS Santa Elena , esto permitirá mejorar la evaluación de la gestión administrativa de la institución.

Con la finalidad de que todo esto se pueda llevar a cabo deberá existir cooperación entre los directivos y los departamentos para que cada acción se esté controlando en el plan propuesto se lo realicen de la mejor manera existiendo así un eficiente desempeño a nivel organizacional.

2.2.- Formulación del Problema

¿Incidirá el plan de mejoramiento en la gestión administrativa de la Dirección Provincial IESS Santa Elena?

2.3.- Sistematización Del Problema

- ❖ ¿Cómo influyen los fundamentos teóricos sobre los planes de mejoramiento por parte de los empleados de la Dirección Provincial IESS Santa Elena?
- ❖ ¿Cuáles son los factores del entorno que la Dirección Provincial IESS Santa Elena toma como referencia para un diagnóstico organizacional?
- ❖ ¿De qué modo el Plan de mejoramiento puede ser una alternativa a los problemas en la toma de decisiones para la gestión administrativa de la Dirección Provincial IESS Santa Elena?
- ❖ ¿Cuáles son las formas de cooperación de los diferentes departamentos de la Dirección Provincial IESS Santa Elena cuando se fijan objetivos, estrategias y metas?

3.- OBJETIVOS

3.1.- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de mejoramiento a través de la aplicación de herramientas administrativas que permita el alcance de una efectiva Gestión Administrativa en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Fundamentar los Planes de Mejoramiento, la Planificación Estratégica y su relación con la Gestión Administrativa mediante bases teóricas que permitan a los empleados tener un claro horizonte del plan de acción.

- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional mediante herramientas de investigación científica para la determinación del tipo de planificación, desempeño y gestión administrativa que se aplica en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.
- ❖ Proponer un modelo de Plan de Mejoramiento acorde a las necesidades de la Dirección Provincial IESS Santa Elena mediante actividades teóricas - prácticas para la mejora del nivel del desempeño de la Gestión Administrativa de la Institución.
- ❖ Establecer objetivos, políticas, estrategias y metas, mediante la interacción de todos los departamentos que conforman la Dirección Provincial IESS Santa Elena para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

4.- JUSTIFICACIÓN

Con la definición del problema y analizado la realidad de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, al no poseer las herramientas adecuadas de planificación que ayuden al alcance de los fines, propósitos, objetivos y metas; hemos considerado la importancia de realizar la presente investigación: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013” que tendrá como finalidad consolidar las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, recomendaciones generadas por la evaluación independiente y hallazgos del control fiscal; la base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad será a partir de: objetivos institucionales, aprobación del plan por la autoridad competente, asignación de los recursos necesarios para la realización del plan, designación del funcionario responsable, supervisión a las

acciones trazadas, fijación de fecha límite de implementación, determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

El trabajo de investigación nos ha permitido identificar la problemática por la que atraviesa la Dirección Provincial IESS Santa Elena como:

- ❖ Calificación baja en la evaluación del desempeño de la gestión administrativa.
- ❖ Ineficiente coordinación e instrucción al personal de las diferentes áreas, en el desarrollo de las actividades organizacionales.
- ❖ Carencia de un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatice el sentido de participación colaborativa en la elaboración y medición del POA.
- ❖ El proceso de planificación implementado no ayuda a prever los problemas que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- ❖ Falta de control y seguimiento en la administración del POA.
- ❖ Deficiente iniciativa por parte de los jefes departamentales en la implementación de un sistema de control a través de registros manuales que permitan medir el logro de resultados y compararlos con lo que muestra el sistema informático de estadísticas.

El plan de mejoramiento servirá como una técnica gerencial y su aplicación contribuirá al mejoramiento continuo de las debilidades, afianzando las fortalezas de la organización, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la institución, por otra parte la entidad deberá analizar sus procesos administrativos, con la finalidad de detectar inconvenientes que puedan mejorarse o corregirse oportunamente; la aplicación de esta técnica permitirá crecimiento dentro del mercado y el alcance de mejores resultados en la evaluación de la gestión administrativa.

Este trabajo estará dirigido a los directivos y empleados responsable del funcionamiento de la institución, donde se podrá apreciar e identificar los hechos y fenómenos que incurren en el plano laboral interno de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, quienes además proporcionaran información relevante y confiable para la elaboración del plan y contribuirán a la preparación de un trabajo eficiente, permitiendo que todos los integrantes tengan a su disposición un instrumento de información pertinente para su aplicación a nivel organizacional.

Este trabajo pretende contribuir a las autoridades y empleados de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, en la reflexión sobre la importancia de la ejecución de planes de mejoramiento y de la planificación estratégica en la gestión administrativa para la consecución de mejores resultados institucionales.

La Dirección Provincial IESS Santa Elena, al contar con un Plan de Mejoramiento, logrará la consecución de objetivos institucionales, tales como:

- ❖ Afiliar el 50% de la Población Económicamente Activa de la provincia de Santa Elena.
- ❖ Velar por la calidad, excelencia y oportunidad en la entrega de prestaciones y servicios.
- ❖ Mantener actualizada base de datos de afiliados, asegurados y derechohabientes por grupo o tipo de protección.
- ❖ Recaudar oportunamente los aportes, préstamos, fondos de reserva, intereses y multas de los empleadores y asegurados.
- ❖ Controlar la recuperación de la mora patronal y cartera vencida.
- ❖ Cumplir recomendaciones de órganos de control interno y externo.
- ❖ Administrar eficientemente los Recursos Humanos.
- ❖ Administrar adecuadamente y eficientemente los bienes muebles.

Por lo expuesto JUSTIFICA, proponer un Plan de Mejoramiento que ayude a obtener una mejor evaluación de la Gestión Administrativa, fundamentada en los paradigmas de planificación propuesto por los autores como: **H. Koontz, Steiner G. y Kother Philip.**

La propuesta aplicar tiene algunas variaciones y modelos de acuerdo con la DP-IESS-SE, lo que permitirá mejorar los niveles de desempeño e implementar estrategias de cambio frente a otras entidades públicas.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes diseñados después de un periodo de tiempo específico de gestión. También debería entenderse como un proceso continuo, donde está presente especialmente la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio evolucionan constantemente.

La idea no es que los planes cambien a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Sin planes, los administradores no saben cómo organizar la administración de los recursos (humanos, financieros y materiales); puede darse el caso de que no tengan la idea clara de qué es lo que necesitan organizar, no podrán dirigir con confianza, peor alcanzar un alto nivel de liderazgo.

Sin un instrumento que oriente las acciones de los administradores y sus seguidores, las probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se desvían, serán muy pocas. El control se convierte en un ejercicio útil, por lo que toda organización sea cual sea su campo de acción debe tener planes de mejoramiento que sirvan para

mejorar la capacidad de gestión administrativa, esto permitirá un eficiente y eficaz desempeño a nivel organizacional.

Por lo tanto es necesario desarrollar un plan de mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, instrumento que orientará la aplicación de estrategias para atender las necesidades de la gestión administrativa, el mismo que planteará soluciones concretas que conduzcan a la toma de decisiones relacionadas con los cambios organizacionales ajustados a las demandas del entorno, cuyo fin es mejorar el desempeño de la gestión administrativa de la institución.

Por lo anteriormente expuesto para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, la formulación de un plan de mejoramiento, es fundamental para optimizar y asegurar la máxima eficiencia y eficacia de su desempeño, la consecución de los objetivos con la participación de todos sus integrantes los cuales están detallados en un plan anual de actividades y la mejora continua de la institución.

5.- HIPÓTESIS

El plan de mejoramiento permitirá el alcance de una efectiva gestión administrativa en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

6.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan de Mejoramiento

VARIABLE DEPENDIENTE: Efectiva Gestión Administrativa en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores.	Ítem.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejoramiento 	<p>Son los instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y en la evaluación de desempeño (resultados) de la entidad pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de gestión • Análisis situacional • Dirección Estratégica • Futuro Institucional • Participación activa • Control y seguimiento • Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de objetivos • Diagnóstico • Elaboración de programas • Medición de resultados • Coordinar actividades • Monitoreo • Estrategias de mejoramiento institucional. 	<p>¿En qué porcentaje se cumplen los objetivos al término de cada periodo en la Dirección Provincial IESS Santa Elena?</p> <p>¿La Dirección Provincial IESS Santa Elena Considera la entidad el diagnóstico organizacional para la elaboración de los planes de trabajo?</p> <p>¿Participa activamente El Director Provincial del IESS Santa Elena en la elaboración de programas o planes de empresa?</p> <p>¿ se coordinan las actividades con todos los jefes departamentales al momento de realizar planes o programas?</p> <p>¿se realiza seguimiento oportuno a la ejecución del POA?</p> <p>¿Se monitorea el cumplimiento del POA en cada uno de los departamentos?</p> <p>¿Aplica la Dirección Provincial IESS estrategias de mejoramiento institucional, para la consecución de objetivos?</p>

Fuente: IESS Santa Elena.

Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

CUADRO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p align="center">Efectiva Gestión Administrativa</p>	<p>Es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades del instituto en base a las necesidades internas y externas y parámetros establecidas en el Nivel Central</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Integración • Dirección • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de planes • Proceso de Toma de decisiones • Cursos de acción • Estructura Organizacional • Manuales Administrativos • Recursos • Liderazgo • Motivación • Comunicación eficaz • Empowerment. • Evaluación y seguimiento • Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipos de planes existen en la Dirección Provincial IESS Santa Elena? • ¿Influyen los planes en la toma de decisiones? • ¿se sustentan los cursos de acción que se realizan en la la Dirección Provincial IESS Santa Elena en sus manuales, políticas y procedimientos? • ¿Está acorde a las funciones y responsabilidades de cada empleado la estructura organizacional de la Dirección Provincial IESS Santa Elena? • ¿Existen en la Dirección Provincial IESS Santa Elena manuales administrativos? • ¿Están adecuadamente integrados todos los recursos de la Dirección Provincial IESS Santa Elena para el cumplimiento de objetivos? • ¿Cómo califica el estilo de liderazgo de los directivos de la Dirección Provincial IESS Santa Elena? • ¿Existe motivación en los empleados de la DPSE por parte de su directivo? • ¿Existe una comunicación adecuada entre los miembros de la organización y su directivo? • ¿En qué medida se evalúa el cumplimiento del POA organizacional?

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA

En el gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, mediante Decreto N° 018, del 8 de marzo de 1928, creó la Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militares, Ahorro y Cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones, en el año 1937 esta caja pasó a denominarse caja Nacional del Seguro Social.

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

En el año 1998, la Asamblea Nacional reunida para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.

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

Tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgo de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguro Social.

Dentro del orgánico funcional del IESS consta de 6 niveles, tal como lo señala la resolución 021 del consejo directivo:

1. Nivel de gobierno y Dirección superior.- Responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional: Consejo Directivo, Dirección General y Dirección Provincial.

2. Nivel de Dirección especializada.- Órganos especializados en el aseguramiento de las contingencias y calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Obligatorio: Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar, Dirección del Sistema de Pensiones, Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo y Dirección del Seguro Social Campesino.

3. Nivel de reclamación administrativa.- Responsables de la aprobación o denegación de los reclamos de prestaciones plantados por los asegurados: Comisión Nacional de Apelaciones y Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias. Son instancias de resolución administrativa.

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

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

6. Nivel de asistencia técnica y administrativa.- Dirección Económica Financiera, Dirección de Servicios Corporativos, Dirección de Desarrollo Institucional, Secretaría General y Procuraduría General.

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

La Dirección General, es el órgano responsable de la organización, dirección y supervisión de todos los asuntos relativos a la ejecución de los programas de protección provisional de la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, con sujeción a lo que determina la Ley de Seguridad Social. La autoridad responsable es el Director General. En esta nueva estructura se crea la Subdirección General, dependencia de apoyo y asistencia a la Dirección General.

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

Con la creación de la Provincia de Santa Elena, se dio apertura a diferentes entidades públicas que por ley compete estar en la provincia, entre ellas tenemos a la Dirección Provincial IESS Santa Elena, quien es responsable de la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados y la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados, comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia.

Es el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva, y de la consolidación de la información presupuestaria y contable de todas las dependencias administrativas subordinadas a su autoridad. “Art. 18 y 19 de la resolución 021”.

La misma que fue creada mediante resolución N° C.D. 204 del 13 de marzo del 2008 y ha venido desarrollando sus actividades con transparencia en los primeros años de gestión.

La planificación estratégica, los planes de mejoramiento y la gestión Administrativa, son un verdadero reto para las instituciones públicas que buscan promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo, en razón de que autoridades y funcionarios desconocen o no saben cómo implementar ésta ciencia, provocando el incumplimiento con los objetivos institucionales determinados en el POA y también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia.

1.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.- EL PLAN DE MEJORAMIENTO

1.2.1.- DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias, se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permiten establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se identifica los objetivos a lograr, ordenar, define las prioridades, determina los medios a utilizar y asegura la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para lograr un fin esperado.

Propósitos de Planeación

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa, de una agencia o de cualquier parte de ella. Es así que las empresas tienen un propósito relacionado con la producción o la distribución de bienes y servicios; la planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene como propósito fundamental proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos consagrados en la ley de Seguridad Social.

1.2.2.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución sea pública o privada opera en un medio que experimenta constantes cambios originados (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) generados por el proceso de globalización.

Dentro de ella la Planeación Estratégica, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, conociendo y aplicando los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Es la más amplia, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo.

En ella se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

1.2.3. - CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- ❖ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ❖ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

- ❖ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ❖ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- ❖ Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa. Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.
- ❖ Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.
- ❖ Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló.
- ❖ Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.
- ❖ Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo. Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.
- ❖ Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- ❖ Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- ❖ Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

1.2.4.- PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Uno de los principios de la planeación es la sistematización que se refiere a la relación de los planes, programas, objetivos, modelos de planeación, etc., ya que no se puede hacer una cosa sin la otra, de igual forma incluye “un cambio de mentalidad, de actitud” y sobre todo compromiso para hacer y llevar a cabo las cosas, es decir, es la interrelación de todos y cada uno de las etapas de la administración, la planeación en cada una de sus modalidades (corto, mediano y

largo plazo), con la calidad total, etc., es en una sola palabra la relación de la administración con todas las áreas con las que pueda tener relación.

1.2.5.- LA PLANIFICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.

La empresa pública en el Ecuador es considerada como un instrumento de la participación estatal en la economía desde hace dos décadas. La intervención pública se conceptuó como mecanismos de intervención en el momento en que determinadas actividades preveían un elevado volumen de negocios y grandes beneficios, frente a una inequitativa distribución de riqueza y el ingreso que caracterizaron a la economía Ecuatoriana.

La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación. Ésta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos.

La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. La única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas.

La planificación es tanto estratégica como operativa. La primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en ese sentido es de mediano y largo plazo. Los objetivos nacionales se renuevan constantemente, son sujeto

tanto de nuevos aportes como de cuestionamientos. La imagen-objetivo de una nación es siempre variable y relativa en el tiempo histórico.

Depende de las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos y de la relación entre éstos y de sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones.

La planificación estratégica tiene dos grandes niveles: nacional e institucional. El primero se refiere al “proyecto de nación”, establecido en la constitución política del 2008 y el segundo; a las misiones encargadas a cada poder del estado y a cada uno de sus organismos.

Cuando nos referimos a la imagen-objetivo nacional hablamos de “planificación estratégica del proyecto de nación”, que son las grandes “ideas fuerza” que inspiran la “carta de navegación”.

Cuando hablamos de la misión de los poderes del Estado queremos aludir a la “planificación estratégica jurídico-política” y cuando nos referimos a cada una de los organismos que forman parte de éstos - sean nacionales o subnacionales y centralizados o descentralizados - hablamos de “planificación estratégica institucional”.

Hay muchas decisiones que se toman dentro de una organización pero lo que interesa es identificar cuáles tienen que ver con los medios y cuáles con la finalidad y la misión que explican la razón de ser de la institución. Por tanto, la “planificación estratégica” se hace para garantizar el cumplimiento de la finalidad y la misión, a través de una estrategia o “carta de navegación” de la que se derivan los objetivos generales y las políticas institucionales, que guían la “planificación operativa”. Esta tiene que ver con la eficaz administración de los recursos asignados para obtener objetivos específicos y resultados concretos.

La administración pública tiene nuevos desafíos en un mundo global que se construye en base a sociedades de la información, del conocimiento y de la innovación. Requiere por tanto, un nuevo tipo de gestión. El Estado debe ser un facilitador, no es solamente el que impone las “reglas de juego”, el que aplica medidas coercitivas. Su función es generar “valor agregado” en los individuos (desarrollo humano) y en sus organizaciones (capacidad de emprendimiento y de innovación). Su gran responsabilidad es que el “capital social” se reproduzca constantemente. Todo ello requiere de planificación estratégica y de planificación operativa, sobre la base de un esquema de gestión por objetivos y resultados.

La administración pública moderna es polivalente, multidimensional. Supone que la existencia o adecuación de un estilo particular de gestión, depende siempre de las relaciones recíprocas entre varios factores, que incluyen los geográficos, culturales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos. La conducta del administrador, su capacidad y eficiencia, es sólo uno más de los factores aunque es verdad que el liderazgo es muy importante. El liderazgo es una relación más bien que una función, unifica a un jefe simbólico con sus seguidores. El nuevo líder no sólo adopta decisiones sino que maneja un aparato que las toma.

La planificación facilita decidir con anticipación el QUE, él COMO, él CUANDO y el CON QUIEN hacer, por lo que constituye un proceso indispensable para integrar y asegurar la gestión eficaz y productiva de la organización, en dirección a satisfacer las demandas de los asegurados. El proceso de planeación administrativa en el IESS comprende los niveles estratégicos, tácticos y operativos:

En el primer nivel, se define la ESTRATEGIA de la organización traducida en la misión, visión, valores, objetivos, lineamientos, metas e indicadores que guían la acción institucional en un horizonte de largo plazo, elementos que deberán estar determinados en el plan estratégicos del IESS que se encuentran en desarrollo,

instrumento que a su vez soportara la Programación Plurianual de la Política Institucional 2012-2016 (PPPI), antes denominado Plan Plurianual Institucional (PPI); sin embargo y hasta cuando entre en vigencia el plan estratégico institucional aplicaremos los siguientes objetivos estratégicos provisionales.

Los objetivos del instituto se definieron a partir del análisis del contexto anual y las demandas futuras en materia de seguridad social, y en conjunto con las necesidades propias del IESS para mantener un funcionamiento adecuado y sostenido.

En el segundo nivel, se configura el PLAN DE ACCIÓN con los proyectos estratégicos diseñados para el cumplimiento de la estrategia institucional; y,

En el tercer nivel, se estructura la PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL (PAP), antes denominado PLAN OPERATIVO ANUAL (POA), como el instrumento que permite concretar en el corto plazo las actividades, recursos y responsables requeridos para la ejecución de los proyectos estratégicos, los proyectos de mejoramiento y, los procesos organizacionales.

Además, los niveles de planificación estratégica, táctica y operativa constituyente el vehículo para identificación y determinación de los requerimientos de gastos e inversión de calidad, por tanto, representan insumos indispensables para el proceso de planeación financiera y formulación del presupuesto institucional.

1.2.6.- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.

Para las empresas públicas o privadas la planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto más claro de la organización, lo cual hace posible la

formulación de planes y actividades que nos lleven hacia las metas institucionales, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

1.3.- DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO.

El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, generadas como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

En este sentido, el Plan de Mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de la Dirección, por un futuro de mejor calidad en el que se superan las debilidades y se potencian las fortalezas.

El Plan de Mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician. Para que este Plan sea eficaz y efectivo, se debe evidenciar que las actividades propuestas para eliminar esa debilidad son pertinentes, sustantivas y suficientes para llegar a la situación deseada.

El plan de mejoramiento debe considerar y describir claramente las causas de la debilidad y plantear las actividades que van a permitir superarla. Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento, se relaciona con lo que no se planifica pierde posibilidades de logro, debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos. Por tal razón, es necesario que la Dirección se asegure no solo la identificación de los recursos para superar

la debilidad, sino también la aprobación de la asignación de recursos por parte de la institución. En esta medida, las actividades planteadas se deben incorporar en el plan de mejoramiento partiendo de un referente real.

En este contexto, la no realización de actividades no puede justificarse con problemas en términos de recursos presupuestarios.

La Dirección Provincial IESS Santa Elena, desde su creación se ha manejado por planes operativos anuales, que miden cuatro perspectivas: Clientes, Procesos, Innovación – Aprendizaje y Financiera, es así que en el año 2009 y 2010 se obtuvo una calificación del 46% y 91% respectivamente, de conformidad con la evaluación realizada por la Dirección General.

En este sentido, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, para un futuro de mejor calidad en el que se superan las debilidades y se potencializan las fortalezas.

El plan de mejoramiento, prioriza el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación, las causas o condiciones que las propician. Para que este plan sea eficaz y efectivo, se debe evidenciar que las actividades propuestas para eliminar esa debilidad sean pertinentes, sustantivas y suficientes para llegar a la situación deseada.

En la actualidad los planes operativos anuales en las instituciones públicas, ya no permiten solucionar los problemas que se presentan en el alcance de los objetivos, lo que hace necesario y conveniente la búsqueda de nuevas alternativas de planificación acordes a las necesidades organizacionales, como los planes de mejoramiento que son parte de la planificación estratégica.

George A. Steiner¹, la define al plan como el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y los propósitos básicos de la compañía.

1.3.1.- PARA QUÉ SIRVEN LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

El objetivo primordial del Plan de Mejoramiento es promover que los procesos internos de la entidad se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Cabe recalcar que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil.

1.3.2.- METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento define las actividades a ejecutar y guía el proceso de seguimiento y monitoreo de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

Se sugiere que, previo a la elaboración del Plan de Mejoramiento, los miembros de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, reflexionen acerca de los siguientes puntos:

- ❖ Analizar las causas de cada debilidad evidenciadas en el proceso de autoevaluación y evaluación externa. Se debe contestar a la pregunta: ¿Qué originó la debilidad detectada?
- ❖ Enlistar las acciones que permitirán superar la debilidad actual.
- ❖ Analizar la viabilidad de cada actividad en: tiempo, costo, apoyo, proveedores, recursos técnicos, etc.

1.3.3- DISEÑO Y ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

A. Elementos del Plan de Mejoramiento:

1- Dimensión: Son los principales elementos del proceso visto de manera integral, un entorno que contextualiza, recursos o insumos necesarios para realizarlos. Las dimensiones son objeto de evaluación tomando como marco de referencia las características propias del instituto.

2- Componente: Se refiere al nombre del proceso.

3- Objetivo: Representa el estado que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales. Se debe redactar un objetivo por cada debilidad, en infinitivo, de manera concreta y con una idea clara de lo que se pretende lograr.

4- Estrategias: Son las acciones que permiten alcanzar el objetivo propuesto y superar las debilidades. Se recomienda que su descripción no se escriba con verbos en infinitivo, para evitar que se confundan con el objetivo. A cada actividad se debe asociar un responsable y fecha de su cumplimiento.

5- Indicador: Es una muestra observable de que se avanza hacia el objetivo deseado, o que demuestra que el objetivo se ha alcanzado. Para cada indicador se

debe especificar la cantidad. Al verificar el cumplimiento del Plan de Mejoramiento, el punto de referencia principal serán los indicadores.

Se debe tener presente que, según los mecanismos establecidos se debe presentar Informes de Avance de Cumplimiento de Planes de Mejoramiento. Cada ACPM debe indicar, entre otra información, la evidencia que demuestre el grado de cumplimiento de cada actividad.

Por lo anterior, es importante que al elaborar el Plan de Mejoramiento y, particularmente una vez que el mismo ha sido aprobado, la dirección defina las evidencias que deberán estar a disposición del revisor del ACPM y tome las medidas pertinentes para asegurar la recopilación, sistematización y/o preparación de los documentos que se convertirán en evidencias de las tareas cumplidas.

6- Responsable: persona, grupo de personas o instancias encargadas de asegurar el cumplimiento de las actividades necesarias para solventar la debilidad detectada.

7- Período de Ejecución: El periodo de ejecución de cada actividad comprende el periodo de 2011 y 2012, el cual se expresa en años calendario.

1.3.4.- ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA - DAFO

(MUÑIZ, 2010).El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Con el análisis FODA debemos enfocarnos solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno **(Pág. 40, 41).**

En virtud de esto, se realizó el análisis FODA a la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, obteniendo lo siguiente:

Fortalezas:

Son un recurso de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener y mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado. La Dirección Provincial tiene las siguientes fortalezas:

- ❖ La experiencia y capacitación de los funcionarios representantes de las dependencias institucionales de los seguros y Direcciones Provinciales debidamente planificada, y recibida a través de talleres y seminarios.
- ❖ La existencia de una Unidad técnica de la Dirección de Desarrollo Institucional encargada de formular, consolidar, dar asistencia y apoyo para el cumplimiento del Plan Estratégico institucional.
- ❖ La ejecución del proyecto de construcción del Hospital del IESS Santa Elena de nivel 1 que ampliará infraestructura médica en la región peninsular.
- ❖ La ejecución de proyecto de Urbanización para los jubilados, afiliados y demás beneficiarios.
- ❖ Modernas y amplias edificaciones.
- ❖ Adecuadas instalaciones de recepción y servicios a los jubilados, afiliados, empleadores y demás beneficiarios.
- ❖ La creación de nuevos grupos de trabajo (plazas orgánicas) legalmente considerados en la estructura organizacional.
- ❖ La implementación de nuevos software que proporcionan información relacionada con la medición de la mayoría de los procesos operacionales.
- ❖ Permanente innovaciones de parte de la Dirección de Desarrollo Institucional en el Sistema de Historia Laboral.

- ❖ Rotación obligatoria del personal, desarrollando su polifuncionalidad.
- ❖ Sistema de Recaudación a través de la Banca.

Oportunidades:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de los límites de una organización pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), y son potencialmente favorables para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, entre ellas tenemos:

- ❖ Crecimiento del sector micro empresarial durante el proceso de desarrollo Provincial.
- ❖ La oferta del servicio de nuevos profesionales auténticamente peninsulares.
- ❖ La presencia de órganos de control en la provincia que contribuyan en la ejecución de los procesos institucionales de la Dirección.
- ❖ La descentralización de los procesos a nivel provincial.
- ❖ Las reformas a las políticas públicas relacionadas con afiliación a Seguro Social a partir del primer día de labores.
- ❖ Exoneración del Impuesto al Valor Agregado y de todos los impuestos a la importación de equipos médicos y quirúrgicos, aparatos, instrumentos y fármacos, política tributaria que permite la optimización de costos para el cumplimiento de fines propuestos.
- ❖ Mayor recaudación de aportes y recuperación de cartera.

Debilidades:

Son las limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y disminuye la calidad de la gestión. Son también aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr

una posición más competitiva. Dentro de las debilidades de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, tenemos:

- ❖ Dinámica muy alta de cambios de Directivos, Ejecutivos, Técnicos contratados y líderes internos.
- ❖ Insuficiente participación y sentido de pertinencia del personal institucional.
- ❖ Insuficiente capacitación y sociabilización de la planificación estratégica institucional.
- ❖ Ausencia de uso de indicadores de gestión.
- ❖ Inadecuada estructura y funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Institucional.

Amenazas:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorable para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, deben tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Para la Dirección Provincial IESS Santa Elena son amenazas lo siguiente:

- ❖ Injerencia política en el IESS
- ❖ Desprestigio institucional
- ❖ Insuficiente personal técnico propio del IESS
- ❖ Resistencia de los Empleadores al cumplimiento de la Seguridad Social obligatoria para sus trabajadores.

1.3.5 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.

La Dirección Provincial IESS Santa Elena, tiene las siguientes responsabilidades:

- ❖ El ejercicio de la representación legal, judicial y extrajudicial, y la titularidad de la jurisdicción coactiva del instituto, sin perjuicio de las facultades del director general;
- ❖ El establecimiento del sistema y procesos de aplicación de los programas de afiliación y recaudación de las oportunidades y otros ingresos presupuestarios del instituto, con sujeción a las normas y procedimientos aprobados por el Consejo Directivo;
- ❖ La autorización de actos, contratos, transferencias de dominio, reformas presupuestarias, y toda operación económica del instituto sometida a su aprobación, hasta la cuantía señalada en las disposiciones generales del presupuesto del IESS, y la normativa legal que sobre la materia se encuentre vigente;
- ❖ La administración de los recursos humanos y materiales, los presupuestos de ingresos y egresos, las disponibilidades de tesorería, y las aportaciones del IESS, con sujeción a las normas y procedimientos señalados en los reglamentos internos del instituto;
- ❖ La implementación de las normas y planes de seguridad, prevención de riesgos, defensa civil, y de contingencias para los casos de desastres y epidemias, para su aplicación obligatoria en su circunscripción;
- ❖ La presentación al director general de los estados financieros anuales de su jurisdicción, las liquidaciones presupuestarias mensuales y los informes periódicos de su gestión;
- ❖ La formulación de la proforma presupuestaria anual de ingresos y egresos de la dirección provincial;

- ❖ El ejercicio, por delegación, de las atribuciones que le autorice el Director General;
- ❖ La ejecución de los procesos administrativos de afiliación al régimen del seguro social obligatorio y voluntario, registro de la historia laboral del afiliado, registro de empleadores, recaudación de aportes, fondos de reserva, descuentos, intereses, multas, liquidación y cobranza de las obligaciones a favor de IESS, control patronal y pago de prestaciones al asegurado, con sujeción a ley de seguridad social, este reglamento y las resoluciones del consejo Directivo del IESS;
- ❖ La implantación, dirección, supervisión, coordinación y control de los procesos administrativos del sistema de control de afiliación de los trabajadores de la construcción, sobre la base de la información que por mandato de la ley, remitirá de manera mensual el banco ecuatoriano de la vivienda, los bancos privados con sección hipotecaria y las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, referentes a los créditos concedidos para la edificación de inmuebles, así como, de los aportes mensuales de permiso de construcción concedidos en sus respectivas circunscripciones cantonales, por las diferentes municipales;
- ❖ La administración de los procesos de recaudación, utilización, retiro, y devolución del fondo de reserva del trabajador, en su circunscripción, con sujeción a la ley y a los reglamentos sobre la materia;
- ❖ La administración de los procesos de concesión y recaudación de crédito quirografario y de concesión, recuperación y saneamiento de la cartera hipotecaria, en su circunscripción, con sujeción a la ley y los reglamentos a la materia;
- ❖ La información al afiliado sobre el resultado de su historia laboral y de su cuenta individual de fondos de reserva y seguro de cesantía;

- ❖ La contratación de abogados en libre ejercicio profesional, para que asuman la defensa administrativa o judicial de los derechos e intereses del instituto; en su circunscripción;
- ❖ La suscripción, por medio del director provincial, de los convenios de purga de mora patronal, de conformidad con la reglamentación interna vigente;
- ❖ La conducción de procesos contractuales del IESS en su circunscripción, de conformidad con la ley de contratación pública, su reglamento general y las resoluciones del consejo directivo del IESS;
- ❖ La administración de los contratos de arrendamiento, adquisición y mantenimiento de bienes muebles y equipos de oficina, de servicios, de seguros de bienes, equipos, valores, inmuebles de uso administrativo del IESS, y de protección física de las instalaciones, equipos y dependencias del instituto, en su circunscripción, y con sujeción a las leyes y reglamentos sobre la materia;
- ❖ La preparación y ejecución de los planes operativos anuales de reducción de la mora patronal y de la incorporación de nuevos empleadores y afiliados, y la presentación de informes trimestrales de resultados al director general;
- ❖ La expedición de las órdenes de descuento al sueldo, salario o pensión del asegurado, para la recaudación de obligaciones que hubiere contraído con el IESS, exclusivamente;
- ❖ La presentación de informes mensuales consolidado sobre afiliaciones, recaudación de aportes, fiscalización, control de la mora patronal, establecimiento de responsabilidad patronal, estado de las cobranzas y coactivas, y sobre el cumplimiento de los programas de entrega de

prestaciones y servicios en la provincia, para conocimiento de la Dirección General;

- ❖ La supervisión del cumplimiento de las normas y los procedimientos contenidos en el reglamento de catálogo de firmas autorizadas y de calificación de la reservas de documentos;
- ❖ El envío oportuno, a la dirección económica financiera, de la proforma presupuestaria de la dirección provincial y sus respectivos justificativos decrecimiento de ingresos y egresos para el ejercicio económico del año siguiente, dentro de los plazos señalados por el Director General;
- ❖ El envío de los informes mensuales de ejecución de los ingresos y egresos del IESS en la circunscripción, a la subdirección de la administración financiera, dentro de los primeros cinco(5) días del mes siguiente;
- ❖ La revisión de los estados financieros mensuales de la Dirección Provincial, suscritos por el contador, y su envío a la subdirección de administración financiera, dentro de los primeros diez(10) días del mes siguiente;
- ❖ La entrega a la subdirección de administración financiera, de los estados financieros anuales y del informe de liquidación del presupuesto de operación de la dirección provincial, correspondiente al ejercicio económico del año inmediato anterior, hasta fines del mes de febrero;
- ❖ El análisis de problemas críticos que afectan al funcionamiento del IESS en la circunscripción y la formulación de recomendaciones ante al director general para su solución y manejo óptimo;
- ❖ La aplicación estricta de las normas legales y procedimientos, vigentes, relacionados con la administración de los recursos humanos;

- ❖ La presentación, al director general, de los proyectos necesarios para optimizar la agilidad de los trámites y de la calidad, excelencia y oportunidad de la entrega de prestaciones y servicios a los asegurados en la circunscripción;
- ❖ El conocimiento y oportuno de los asuntos sometidos a consideración del Director Provincial, dentro de los plazos que señala la ley;
- ❖ La aprobación u observación de los informes presentados por los titulares de las dependencias a su cargo, y la rendición de cuentas, ante el director general, sobre las actividades y resultados de la gestión del instituto en la provincia.

1.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DPSE

1.4.1.- ¿QUÉ ES LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA?

La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La Gestión se ha definido como un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, desarrollada bajo la determinación de los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que la gestión administrativa nos permite la realización de los planes en este caso del Plan de Mejoramiento. La gestión de este proyecto, insertará los conceptos de gestión estratégica en la organización, rompiendo la estructura tradicional.

1.4.2.- PLANEACIÓN

Consiste en predeterminar el curso de acción a seguir, prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

La Dirección Provincial Santa Elena como dependencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IESS tiene como misión la responsabilidad de proteger a la población urbana y rural con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos consagrados en la ley de Seguridad Social.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, liderará la seguridad social en el país en cumplimiento al plan estratégico institucional, con tecnología moderna, personal capacitado, amabilidad hacia toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece, convirtiéndose en un referente para la administración pública orientada al alcance de resultados oportunos, eficientes y eficaces.

Metas y Objetivos

Las metas y los objetivos están fijadas para propiciar cambios que permitan a la organización hacer realidad el proceso de transformación; entre los objetivos a largo plazo y metas a cumplir (hasta el 2020) tenemos:

- ❖ Fomentar y consolidar una cultura de planificación Estratégica y Operativa en todos los niveles institucionales.
- ❖ Cambiar la imagen institucional mediante la modernización de su infraestructura, sus sistemas de gestión, la entrega oportuna y eficiente de prestaciones y servicios a sus clientes.
- ❖ Optimizar: la recaudación de ingresos, la cobertura de población afiliada y el índice de satisfacción del cliente.
- ❖ Proteger a todos los trabajadores y su familia contra los riesgos sociales
- ❖ Contar con tecnología de punta.
- ❖ Crear todas las reservas suficientes para obligaciones futuras.
- ❖ Recaudar y administrar en forma técnica los recursos del IESS.
- ❖ Incrementar la cobertura.
- ❖ Cambiar la cultura institucional.
- ❖ Simplificar la estructura piramidal.
- ❖ Despolitizar totalmente el Instituto.
- ❖ Desarrollar de productos de Orden Social.
- ❖ Equilibrio económico y financiero.

1.4.2.- ORGANIZACIÓN

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana,

en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

La creación de la Provincia de Santa Elena, dio apertura a diferentes entidades públicas que por ley compete estar en la provincia, entre ellas tenemos a la Dirección Provincial IESS Santa Elena, quien es la responsable de la aplicación de las estrategias del seguro obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados y la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados, comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia.

Es el órgano responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva, y de la consolidación de la información presupuestaria y contable de todas las dependencias administrativas subordinadas a su autoridad. “Art. 18 y 19 de la resolución 021”

La Dirección Provincial IESS Santa Elena fue creada mediante resolución N° C.D. 204 del 13 de marzo del 2008 y ha venido desarrollando sus actividades con transparencia en los primeros años de gestión.

1.4.3.- INTEGRACIÓN

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

La Dirección Provincial está formada por los siguientes grupos de Trabajo:

- (a) Afiliación y Control Patronal,
- (b) Fondos de Terceros
- (c) Ejecución Presupuestaria, Contabilidad y Tesorería; y
- (d) Servicios Generales.

1.4.4.- DIRECCIÓN

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. El factor más importante en la dirección es el liderazgo.

La institución está encabezada por un Consejo Directivo tripartita, es decir, que está conformado por: un representante de los asegurados, uno de los empleadores y un representante del gobierno. Pero el que tiene más peso de los tres integrantes es el designado por el gobierno. Los miembros de este consejo son personas estrictamente mayores de 40 años, con títulos profesionales, y experimentados² por los menos diez años² en administración de alguna entidad pública o privada.

El Consejo Directivo designa un director general o administrador que tiene por obligación: la supervisión, organización y dirección de todos los asuntos relacionados con la obtención de los objetivos de la organización.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en una organización muy grande que emplea una estructura de control alta y se basa estrictamente en la división del trabajo, es decir, aplica una estructura divisional. Si analizamos el organigrama la institución se organiza en 6 niveles generales, los mismos que a su vez poseen niveles especializados. Entre los niveles más importantes podemos destacar la

división por servicio. El IESS se encarga de brindar diferentes tipos servicios, por lo que los Directores o Gerentes son escogidos para desempeñar sus labores en las siguientes áreas:

Dirección Seguro General de Salud Individual y Familiar

Dirección Sistema de Pensiones

Dirección Seguro General de Riesgo de Trabajo

Dirección Seguro Social Campesino

La organización se desenvuelve como una estructura orgánica por producción con un grado razonable de formalismo, es decir, es un organismo parcialmente flexible. Es altamente burocrático y esto se debe a que su manual de operaciones y división del trabajo, que sirve de apoyo al organigrama, es una ley decretada como la Ley de Seguro Social.

Para los fines de esta institución es muy beneficioso contar con este manual de organización, debido a que es una empresa monopolizada y de servicio público, a su vez necesita de un estricto control y formalización para evitar la corrupción dentro de la institución.

1.4.5.- LIDERAZGO

(GARCÍA SILVIA, GARCÍA SÁNCHEZ Y GARCÍA EDUARDO, 2007). El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de los objetivos **(Pág. 73,74).**

El liderazgo es aquella capacidad de establecer la dirección he influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el liderazgo que se ejerce es combinado, es decir, en parte democrático, y a su vez autocrático. ¿Por qué? En sí, el Consejo Directivo es el líder que ejerce el liderazgo democrático con el director general. Esto se debe a que es un grupo de personas que llevan las sendas de la organización, y por ende cada decisión debe ser consensuada.

Por otra parte, el Director General y los Directores de los niveles especializados proporcionan un liderazgo autocrático, ya que las decisiones son transmitidas vías e-mail, por memorándums y por cartas.

Los subordinados no tienen derecho a opinar o a ser partícipes en las decisiones, o en proponer métodos o vías para conseguir los objetivos de la organización. Con respecto a la comunicación, se ha mencionado como fluyen las decisiones a los empleados, en forma diferenciada verticalmente. Pero el gran problema de esta forma de comunicar la información tiende a restarle productividad a la organización, debido a que existe poco contacto de los gerentes con el personal y la estrategia es vagamente impartida.

Las únicas situaciones en que existe estrecha relación gerente-supervisor-empleado es cuando existen problemas jurídicos. Pasando a otro plano, la institución posee muy poca motivación, apenas concede a sus empleados retribución por la productividad y calidad del servicio. Algo apremiante en la empresa ²con respecto a la motivación² es la condecoración y compensación monetaria a los trabajadores por sus años de servicio.

1.4.5.1.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

La importancia del liderazgo se determina por ser la capacidad que tiene un jefe, en este estudio, el Director Provincial para guiar y dirigir. Porque a pesar de tener

una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, la empresa no sobrevivirá a la falta de un líder apropiado. De esta manera se puede concluir que el liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Para concluir el líder es la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver, considerando también que liderazgo y la motivación son las dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

1.4.6.- CONTROL

(CARLOS ALCÉRRECA JOAQUÍN. 2005).Consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores **(Pág. 38)**.

Debido a la enorme organización que es el IESS se necesita estrictamente de un sistema de control eficaz y eficiente. En la Ley de Seguro Social se establece obligatoriamente un órgano de control interno a base de auditorías. El órgano es llamado Auditoría Interna. La misión que realiza este instrumento de evaluación y asesoría independiente es: Examen posterior, objetivo, profesional, sistemático y periódico de los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros del Instituto.

Adicionalmente, otra forma de control aplicable es la Rendición de cuentas por parte de los funcionarios y administradores del IESS. Este método de vigilancia

permite que los directivos, funcionarios, servidores y trabajadores del IESS estén sujetos a las reglas de responsabilidad propias del servicio público, es decir, al manejo y la administración de los fondos, bienes y recursos confiados a su gestión, prescindiendo de la naturaleza jurídica de su relación de servicio.

Unas de las vías de control, actualmente en uso, son:

- ❖ 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 la 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. Así también, deberán responder por la calidad, cantidad y oportunidad de los productos y servicios a su cargo.
- ❖ Garantía de Buen Gobierno.- El Estado garantiza el buen gobierno del Seguro General Obligatorio administrativo por el IESS, a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ❖ La Ley de Transparencia. - El constante detalle de actividades y procesos que se ejercen en la institución por medio de Internet o por acceso a los medios de comunicación.

- ❖ La auditoría médica obligatoria, que tiene por finalidad examinar los cumplimientos de los protocolos de diagnóstico terapéutica y prescripción farmacológica, así como también evitar la mala práctica médica.

1.4.6.1.- INDICADORES DE CONTROL

Los indicadores claves que le permiten a la institución ser continuamente evaluada son:

- ❖ Rentabilidad Financiera
- ❖ Calidad de inversiones
- ❖ Prestaciones de salud, cesantías, quirografarios, fondos de reserva.
- ❖ Recaudación del Seguro Obligatorio
- ❖ Entrega de Pensiones
- ❖ Control presupuestario
- ❖ Servicio médico asistencial

Desconcentración geográfica.- Las actividades de recaudación de los aportes y contribuciones se organizan por circunscripciones territoriales 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. La administración del IESS reforzará la descentralización operativa mediante la asignación de facultades de decisión a las instancias directamente relacionadas con el servicio al usuario, evidenciando con ello la importancia de ubicar a la decisión lo más cercano a la acción.

1.4.7.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

(EROLES ANTONIO, LAPUENTE Y VIESCA, 2005). El Sistema de Evaluación de la Gestión está diseñado para contribuir al logro de los objetivos del área y el desarrollo del Personal Administrativo, mediante la valoración del desempeño alcanzado en el cargo durante un período de tiempo determinado. El objetivo de la evaluación de la gestión empresarial es medir lo actuado por el responsable directo de tomar decisiones en una empresa, la eficiencia y eficacia del empresario **(Pág. 273, 274).**

No se puede mejorar lo que no se puede medir, por tal motivo es importante desarrollar sistemas de medición continua que permitan evaluar la gestión de los funcionarios y el desempeño de la organización.

De esta manera, la gestión de la Dirección Provincial IESS Santa Elena es evaluada a través de la medición de los objetivos propuestos en el POA institucional, esta se realiza en el mes de Febrero de cada año por los analistas de la Dirección General, que miden a través de indicadores los datos estadísticos obtenidos del Sistema BI y los comparan con el año anterior.

1.4.8 GERENCIA ADMINISTRATIVA

La gerencia es el cargo que ocupa el director de una empresa y dentro de sus múltiples funciones, está el de representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización dirección y control a fin de lograr objetivos institucionales.

La gerencia es la responsable del éxito o fracaso de una empresa y fijará la dirección de su organismo social generando la efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes.

El 04 de Febrero del 2009, el economista Fernando Guijarro, Director General del IESS Santa Elena, nombró al economista Isidro Luque Casares como Director Provincial en esta región del país, quien se encarga de la ejecución del presupuesto del IESS, el equipamiento y el mantenimiento de las dependencias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de su circunscripción, según las políticas, normas y procedimientos aprobados por el Consejo Directivo.

1.4.9.- ASPECTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVO DE LA DPSE.

Debido a que la empresa es un ente sin fines de lucro, emplea una estrategia transformacional que compite por diferenciación. Los bloques genéricos de mayor importancia para la empresa son: la calidad, la eficiencia y la capacidad de servir al cliente. Previamente se mencionó que compite por diferenciación, la preposición que nos permiten llegar a esta conclusión es que la industria en donde se encuentra situada la empresa está monopolizada. Las estrategias, que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos, se describen a continuación:

- ❖ Utilizar los convenios internacionales
- ❖ Mejorar las inversiones
- ❖ Apoyar el proceso de unificación salarial
- ❖ Acercar los servicios al usuario
- ❖ Implementar escalafones profesionales
- ❖ Sistema de incentivos en base a la productividad
- ❖ Desbloquear la ley de seguridad social
- ❖ Implementar proyectos de vivienda

Proyectos.- La Dirección Provincial del IESS tiene dos proyectos principales: el proyecto de Inmobiliario que consiste en realizar una ciudadela en el terreno Las Pampas ubicado en el Barrio 28 de mayo del cantón La Libertad atrás de los Edificios de la Dirección Provincial IESS Santa Elena. El otro proyecto consiste en la construcción del Hospital del IESS de nivel 1 para los afiliados, jubilados y beneficiarios de esta provincial.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

(HERNÁNDEZ, 2006).Se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. El diseño nos guía, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos deseados para la empresa y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado.**(Pág. 270)**

La metodología de investigación científica es el procedimiento general que logre el objetivo de esta investigación; utilizando métodos y técnicas investigativas que permitan el desarrollo del plan de mejoramiento detectando los problemas o deficiencias y realizando el análisis sobre los datos examinados en la propuesta de mejora para la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

(RODRÍGUEZ, 2005).Dicho término está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”, por su lado Cervo y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”.

Desde el punto de vista científico, la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

Por tal motivo, el diseño de la investigación, es el "plan de investigación", que guiará a resolver el problema de la Dirección Provincial IESS Santa Elena. En metodología de la Investigación, el término "diseño" es empleado como el esbozo, esquema, prototipo o modelo que indica las decisiones, pasos y actividades a realizar para llevar a cabo una investigación.

La forma o manera de abordar el diseño de investigación, es parte de la creatividad del investigador luego de programar, planificar, organizar las ideas que brinden el esquema racional que conlleven a la solución del problema.

2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación, para sustentar el trabajo es la siguiente:

(ARSENIO SÁNCHEZ, 2005). Investigación Documental: Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otros **(Pág. 272)**.

En el trabajo de titulación sobre el Plan de Mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, se utilizará la investigación bibliográfica porque la indagación que se recepta para la elaboración del plan de mejoramiento proviene de libros; artículos, revistas, tesis, informes técnicos.

Aplicando éste método se revisó todo tipo de información a nuestro alcance que se relacione con el tema. Todo esto nos ayudó en la construcción teórica, la fundamentación del problema y motivó a la elaboración de la solución propuesta.

(ZAPATA, 2006). Investigación de Campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Se utilizará este tipo de investigación porque se la realizará en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio (son recogidos en forma directa). Esto nos permitirá receptar noticias del instituto para poder manejar los datos con mayor seguridad y así diseñar herramientas para recabar la información que solo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio.

Para la investigación de campo utilizamos el cuestionario que está dirigido a los trabajadores de la empresa y la Guía de entrevista que está especialmente dirigida hacia los altos mandos, recaudando toda la información necesaria para el mejoramiento de la organización.

Mediante la información obtenida se analizará y se realizará un “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IEES SANTA ELENA 2011-2013”

2.2.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN

(FERNÁNDEZ Y BATISTA, 2006).Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Se indica si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa.

(MERINO, 2010). Investigación Descriptiva: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza en tiempo presente, y la composición o procesos de los fenómenos, es decir aquellos que ocurren en la actualidad de la organización. Se trata de estudios más formales y estructurados. Para cumplir su finalidad suele valerse de la estadística, que conyuga al análisis cuantitativo de los sucesos, esto implica la medición exhaustiva de sus componentes. **(Pág. 201)**

Este trabajo de investigación es descriptivo, debido a que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

En esta investigación descriptiva se trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la interpretación correcta de la situación actual de la Dirección Provincial IESS Santa Elena; y, según el grado de estructuración del estudio aplicaríamos el explicativo.

Este instrumento tiene el propósito de brindar una orientación clara al desarrollar un Plan de Mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena en cuanto a los aspectos científicos y técnicos para su elaboración y desarrollo del proceso de investigación.

2.3.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación "Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos."El método

independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas. La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo, y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin.

Para la ejecución de esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

Método Inductivo.-Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

En la inducción completa la conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

El método de inducción incompleta puede ser de dos clases:

a. Método de inducción por simple enumeración o conclusión probable, aquel que es utilizado en objetos de investigación cuyos elementos son muy grandes o infinitos. Se infiere una conclusión universal observando que un mismo carácter se repite en una serie de elementos homogéneos, pertenecientes al objeto de investigación, sin que se presente ningún caso que entre en contradicción o niegue el carácter común observado.

La mayor o menor probabilidad en la aplicación del método, radica en el número de casos que se analicen, por tanto sus conclusiones no pueden ser tomadas como

demostraciones de algo, sino como posibilidades de veracidad. Bastará con que aparezca un solo caso que niegue la conclusión para que esta sea refutada como falsa.

(RODRÍGUEZ, 2005).La inducción nos permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que marcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones o explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.**(Pág. N° 205)**

El método inductivo es necesario ya que permitió observar y describir los hechos que ocurren y así poder analizarlos estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos investigados.

2.4.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se refiere al uso de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los planes, proyectos, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. En la presente investigación trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes nombradas.

El analista debe de demostrar y desarrollar las destrezas de sus conocimientos manifestando su honestidad, imparcialidad, habilidad, objetividad, control,

comunicación, comprensión y cortesía para lograr la búsqueda de información a través de las herramientas antes mencionada. Para esta investigación se utilizó:

- ❖ La entrevista, se llevará a cabo en todos los niveles de operación desde el Director y los funcionarios inmersos en el proceso administrativo, y;
- ❖ El cuestionario, usará el analista con el fin de lograr un consenso, siendo un canal de comunicación poco limitado, el analista deberá determinar lo que desea saber, estructurar preguntas que pueden dar las respuestas y formular el cuestionario.

2.4.1 La Entrevista.- Conversación entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información o respuestas a los interrogantes planteados sobre un tema propuesto. O un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

La entrevista, conjuntamente con el cuestionario son técnicas de la encuesta. Este es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su fase de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritos, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio.

2.4.1.1.- Objetivos de la Entrevista:

Las entrevistas tienen como objetivo lo siguiente:

- ❖ Obtener la mayor información posible de individuos, grupos o procesos.
- ❖ Facilitar la recolección de información o datos.

- ❖ Permitir la posibilidad de aclarar dudas, orientar las situaciones o problemas y resolver las dificultades que pueda tener la persona entrevistada.

2.4.1.2.- Tipos De Entrevista.

Entrevista Estructurada.- Esta se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable. Se predeterminan en mayor medida las respuestas por obtener, y se fijan de antemano los elementos a tratar o sus interrogantes en un marco o tema preestablecido. En este tipo de entrevista las preguntas planteadas son de tipo: cerradas, en donde el entrevistado debió de escoger una opción entre las respuestas alternativas a la pregunta.

Contienen categorías o alternativas de respuestas que ya han sido delimitadas. Es decir, se les presentan a las personas las posibilidades de respuestas y ellos deben acomodarse a ellas, la información derivada u obtenida es insuficiente cuando se desea profundizar en opiniones o información

Entrevista No Estructurada.- Aquella que no necesita tener por anticipado las palabras precisas de las preguntas. Se posee libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido de interrogantes. Poseen la ventaja de permitir un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también actitudes, valores y formas de pensar.

En este tipo de entrevista las preguntas planteadas fueron de tipo: abierta, en donde se permitió al informante responder con sus propias palabras. Proporcionaron una variedad más amplia de respuestas. El cuestionario, en la medida que es un conjunto de preguntas escritas, puede ser aplicado por un

investigador (administración directa) o puede ser entrevistado directamente por el informante (auto administrado).

El cuestionario estuvo compuesto por un conjunto de preguntas que fue en general para todos los informantes; sin que exista la posibilidad de hacer repreguntas.

2.4.2.- El Cuestionario.-La encuesta es un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

En la actualidad, existen al menos cuatro tipos de encuesta que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que investigadores de mercados y mercadólogos conozcan cuáles son y en qué consiste cada uno de ellos.

2.4.2.1.-Tipos de Encuesta.

(MÉNDEZ, 2006). En la actualidad, existen cuatro tipos de encuesta que se dividen según el medio las mismas que son:

- ❖ Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad
- ❖ Encuestas telefónicas
- ❖ Encuestas postales
- ❖ Encuestas por internet

La que se utilizará para el desarrollo de esta investigación será:

Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad.- Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Las técnicas que utilizamos para la obtención de la información, fueron las entrevistas dirigidas a los directivos de la empresa y encuestas dirigidas a los trabajadores de la misma con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma; de igual manera se recopiló información documental para obtener datos relacionados con el tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia y aspectos que se relacionen con el presente tema.

2.5.- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:

2.5.1.- La Guía de Entrevista.-Antes de empezar la entrevista, es recomendable asegurarse de que la persona sepa por qué será entrevistada. Se conduce una entrevista cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y/o en el trabajo que se han tenido en el pasado; y, cuando esta información resulta

vital para analizar algún caso o tomar decisiones sobre la contratación o promoción de algún miembro de la organización.

(LEÓN, 2005). Este es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su fase de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio. **(Pág. N° 206)**

Para la realización de la entrevista se requiere de manera indispensable planear con sumo cuidado el contenido y la estructura de la misma.

2.5.2.- Pasos para la guía de la entrevista

Seleccionar el tipo de entrevista.- Para este tipo de estudio se realizó entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, para seguir de guía como una conversación, y focalizada, es decir, que las cuestiones por investigar se derivan del problema general que se va a estudiar.

Las entrevistas estructuradas son ideales para llevar a cabo un número importante de entrevistas. Permite preguntar a los entrevistados las mismas preguntas para poder comparar y contrastar sus respuestas.

Cuanto más experto en el tema sea el entrevistado se recomienda menor estructura de la entrevista, especialmente si también el entrevistador conoce del tema. Esto hace que la información fluya de manera más natural.

A quien entrevistar.- Se entrevistó a los trabajadores de la empresa y los altos directivos que la conforman ya que ellos son los que saben más acerca de la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus falencias y capacidades que poseen.

Diseñar las Preguntas para la Entrevista.- Cuando se haga el diseño de las preguntas es importante el que no sean cerradas. Se diseñaran preguntas de conocimiento porque se desea saber lo que el entrevistado considera como información real de la empresa para poder llegar a conocer el estado real y lo que se espera llegar en el futuro.

Duración de la Entrevista.- Generalmente las entrevistas deben durar aproximadamente 30 minutos.

Consideraciones Éticas.- Es importante que el entrevistado entienda el propósito de la entrevista, cómo será utilizada la información que proporcione y quienes tendrán acceso a ella. No se deberá llevar a cabo la entrevista si la información que el entrevistado proporcione lo puede dañar de alguna manera, ya sea con sus superiores, con la empresa en la que trabaja, con sus colegas o compañeros de trabajo, entre otros y al término de la entrevista, para dar por concluida la participación del entrevistador se dará las gracias por su colaboración.

2.6.- Recolección de los Datos

2.6.1 El Cuestionario.-El cuestionario es una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables es motivo de estudio.

(**LLANEZA, 2007**).El guión orientativo a partir del cual se debe diseñar el cuestionario proviene de la hipótesis, sin embargo, hay que tomar en cuenta las características de la población o de la empresa a la que se desea recurrir (nivel cultural, edad, aspectos socioeconómicos, entre otros) y el sistema de aplicación que va a ser empleado, ya que estos aspectos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta. (**Pág. 271**)

El cuestionario fue estructurado por preguntas:

Cerradas: las que tenían preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debió hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas fueron más fáciles de analizar y tabular, además midieron cuántas personas piensan de una misma forma.

Abiertas: permitieron al entrevistado responder con sus propias palabras. Fueron muy útiles en la etapa de exploración, en la que se buscó puntos claves sobre la manera de pensar de las personas y ayudaron a elaborar el plan de mejoramiento.

Para llevar a cabo la recogida de datos, aspecto fundamental de esta investigación, se desarrolló un protocolo de actuación y se estructuró un procedimiento para evitar agentes contaminantes, los cuales se exponen a continuación:

En primer lugar, una vez obtenida la muestra determinó que el espacio para realizar las encuestas era el Edificio de Atención al Cliente por el flujo de afiliados que diariamente van a realizar sus trámites en el IESS.

Acto seguido se solicitó los debidos permisos de accesos al Edificio donde se realizó la encuesta, explicando los objetivos de la investigación.

Una vez obtenido los permisos de accesos se concretó las fechas para el establecimiento de la toma de datos de los afiliados, jubilados y empleadores; esta obtención de datos se produjo desde el 29 hasta 31 de Agosto del año que recurre, ya que se consideró que los días lunes, martes y miércoles eran los más adecuados para conseguir detalles más propicios a la consecución de los objetivos de la investigación debido a que estos días existen mayor flujo de afiliados realizando gestiones en la dependencia.

Los afiliados, jubilados y empleadores llenaron los cuestionarios luego de ser atendidos en los diversos módulos de atención al cliente, sin la presencia de los funcionarios, de manera individual y en un clima que les permitió concentrarse sin distracciones.

Las instrucciones que se dieron a los encuestados antes de que comenzaran a contestar el instrumento de valoración, consistió en explicarles la mecánica del llenado de los cuestionarios y el objetivo principal del estudio con el fin de que mostraran mayor interés en el análisis reflexivo de sus respuestas. Se aclaró algunos términos que podían resultar confusos y se les animó a que contestaran los cuestionarios de la manera más sincera posible.

Se les dijo que los resultados de sus respuestas eran confidenciales y que sólo el responsable de la investigación tendría acceso a esta información. El investigador principal estuvo presente en el momento en que los encuestados llenaban los cuestionarios, e insistió en que no tuvieran reparo en preguntar cualquier duda que apareciese durante el proceso.

Además de utilizar la encuesta, para el análisis del presente estudio también se utilizó la entrevista herramienta que sirvieron para obtener información valiosa que aporta al desarrollo del plan de mejoramiento.

2.6.2.-La Entrevista.- Se utilizaron para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Para el desarrollo de esta investigación y al tratarse de una organización pública, esta técnica resultó ser la más significativa y productiva debido al intercambio de información que se efectúa cara a cara y para recolectar los datos se sugiere, si no hay inconveniente por parte del entrevistado, el grabar la entrevista y adicionalmente tomar notas durante la entrevista.

Grabar la información proporcionada ayuda a que ya terminada la entrevista se puede regresar a ella en cualquier punto para rescatar información que probablemente en tiempo real no se consideró importante.

La entrevista, se la realizó al economista Isidro Luque Casares, Director Provincial del IESS quien dirige la gestión administrativa de la jurisdicción y al Ing. Carlos Mosquera Vaca, Coordinador de la misma, quien se encuentra involucrado directamente en todos y cada uno de los procesos que se realizan en esta dependencia, fue estructurado por preguntas de contacto personal, de 10 preguntas, con la finalidad de obtener la mayor información posible sobre la organización.

2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1.- Población

(LEVIN & RUBIN, 1996)."Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población de esta investigación está conformada por 16.558 personas que se encuentran afiliadas al Seguro Social en esta Provincia, más 27 servidores públicos que laboran para la Dirección Provincial IESS Santa Elena, detallados en el cuadro adjunto:

CUADRO N° 3 POBLACIÓN DE LA DIRECCION PROVINCIAL IESS SANTA ELENA

Población de la DP- IESS- SE	#
Personal de la DPSE	27
N° de Personas afiliadas al seguro Social en la Provincia de Santa Elena	16.558
Total	16.585

Fuente: IESS Santa Elena
Autor: Cinthia Borbor Lucín.

2.7.2.- MUESTRA

(MURRIA R. SPIEGEL, 1991). "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla".

(LEVIN & RUBIN, 1996). "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".

(CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES, 2006). Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo. (Pág. 163).

Como lo señalan estos autores una muestra es una parte de la población que contribuye con la entrega de información para el desarrollo de los procesos de investigación.

En el presente estudio se aplicó la muestra probabilística de aleatorio simple, que indicó que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, ésta selección la realizó la Dirección General del IESS.

2.7.2.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

De conformidad con lo establecido por la Dirección General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el cuadro N° 4 demuestran los datos utilizados para establecer la muestra de las personas a quienes se les aplicó la encuesta.

CUADRO N° 4 MUESTRA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA

	Afiliados (núm.)	# ENCUESTAS, CON 95% DE CONFIANZA Y ERROR DEL 5%	NIVE L	FRECUENCI A	TOTA L
AZUAY	118.284	399	4	3	1196
BOLIVAR	12.225	387	1	1	387
CAÑAR	23.254	393	2	2	787
CARCHI	14.142	389	1	1	389
CHIMBORAZO	36.934	396	3	2	791
COTOPAXI	39.010	396	2	2	792
EL ORO	63.892	398	3	2	795
ESMERALDAS	37.404	396	2	2	792
GALAPAGOS	5.341	372	1	1	372
GUAYAS	585.682	400	4	3	1199
IMBABURA	42.584	396	3	2	793
LOJA	43.950	396	3	2	793
LOS RIOS	53.058	397	2	2	794
MANABI	108.662	399	3	2	797
MORONA SANTIAGO	9.793	384	1	1	384
NAPO	9.610	384	1	1	384
ORELLANA	10.652	386	1	1	386
PASTAZA	8.882	383	1	1	383
PICHINCHA	773.102	400	4	3	1199
SANTA ELENA	16.558	391	1	1	391
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	35.208	396	2	2	791
SUCUMBIOS	14.107	389	2	1	389
TUNGURAHUA	64.661	398	3	2	795
ZAMORA CHINCHIPE	8.833	383	1	1	383
	2.135.828				

Fuente: IESS Santa Elena
Autor: Cinthia Borbor Lucín.

Como observamos en el cuadro, para medir el nivel de satisfacción de los afiliados, jubilados y empleadores de la Provincia de Santa Elena, mediante la formulación de preguntas se encuestó a 391 personas, entre ellas: afiliados, jubilado y empleadores de la provincia, técnica e instrumento que contribuyó a la recopilación de datos muy importantes para el desarrollo de este trabajo.

Además permitió medir cualitativa y cuantitativamente los gustos y preferencias de la población del Instituto, actividad realizada en el Edificio de Atención al Cliente de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA

3.1. TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA

Una vez aplicadas las estrategias metodológicas descritas en el capítulo anterior se hace necesario dar a conocer los respectivos resultados con la interpretación adecuada.

Las entrevistas fueron efectuadas en base a un guion previamente desarrollado, involucrando temas claves para implementar el Plan de Mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

Las entrevistas realizadas al economista Isidro Luque Casares, Director Provincial y al ingeniero Carlos Mosquera Vaca, Coordinador de la dependencia; y las encuestas de satisfacción realizadas a los afiliados, jubilados y beneficiarios de las prestaciones de IESS. A continuación se detalla el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

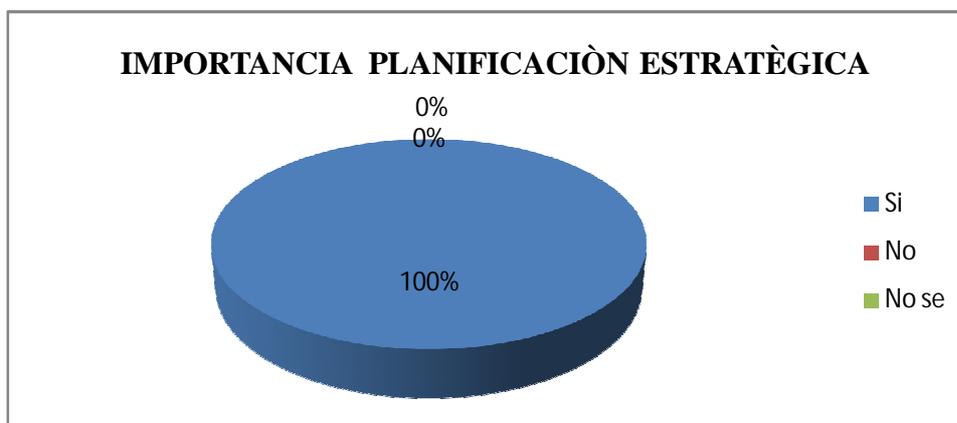
TÍTULO 1. 1.¿Sabía usted que la planificación estratégica permite delinear los objetivos institucionales mejorando así la gestión administrativa?

CUADRO N° 5 Importancia de la Planeación Estratégica

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	100
No	0	0
No sé	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS Santa Elena
Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 1 Importancia de la Planeación Estratégica



Fuente: IESS Santa Elena
Autor: Cinthia Borbor Lucín

El 100% que representan los 2 entrevistados coincidieron que si es importante la planeación estratégica para la organización porque les permite prever, organizar, identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, establecimiento sus metas en la formulación de sus planes o proyectos, consiguiendo los objetivos institucionales que se desea alcanzar.

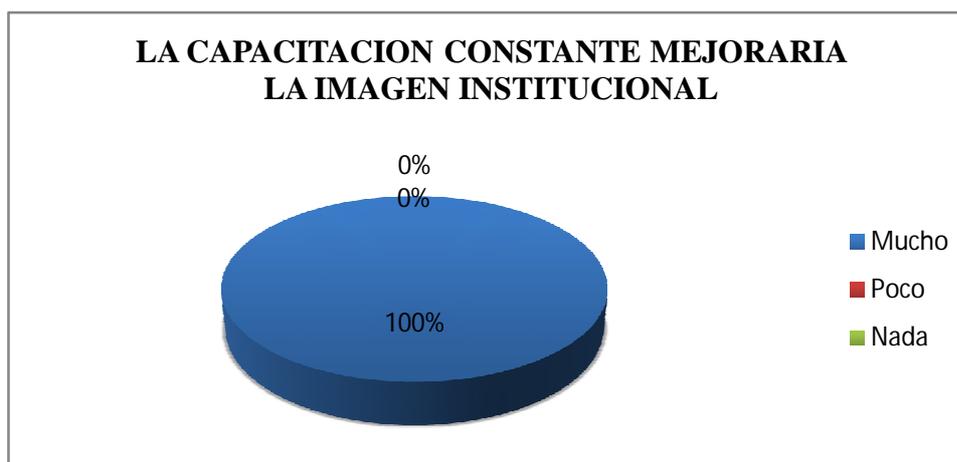
TÍTULO 2. ¿Cree usted que si la Dirección Provincial IESS Santa Elena brindará capacitación constante mejoraría la imagen institucional?

CUADRO N° 6 La Capacitación Constante mejoraría la imagen institucional

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	2	100
Nada	0	0
Poco	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 2 La Capacitación constante mejoraría la imagen institucional



Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Por las respuestas obtenidas en la entrevista se puede determinar que el 100% de los directivos entrevistados afirman que la capacitación contante mejoraría la imagen institucional de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, debido a la cultura de capacitación se brindaría un mejor servicio y mayor prestación en esta Provincia lo que ayudaría mucho a mejorar la perspectiva que tienen los afiliados, jubilados y demás beneficiarios a cerca del IESS.

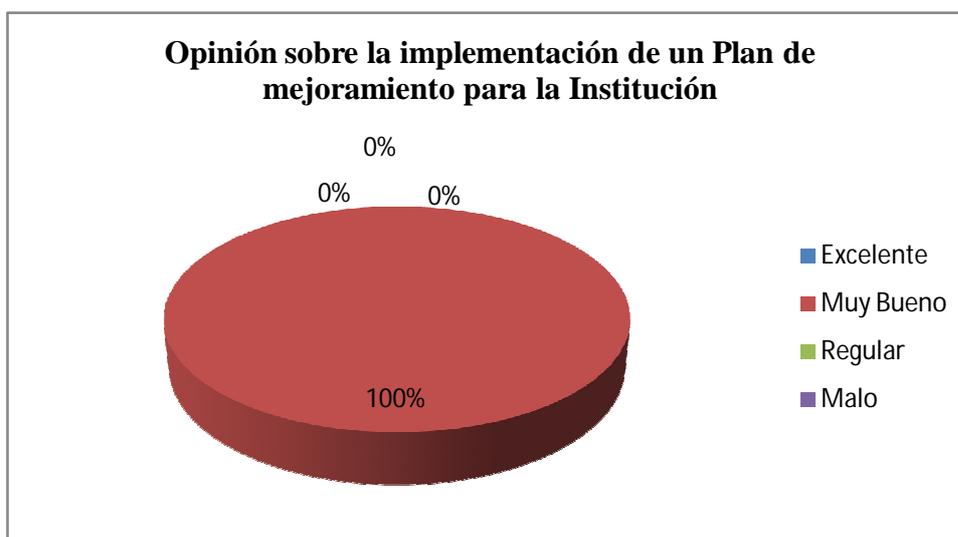
TÍTULO 3. ¿Qué opina usted sobre la implementación de un plan de mejoramiento para la institución?

CUADRO N° 7 Opinión sobre la implementación de un Plan de Mejoramiento para la Institución.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Muy Bueno	2	100
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 3 Opinión sobre la implementación de un Plan de mejoramiento para la Institución



Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Los directivo de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, opinaron que es consideran muy bueno la implementación del Plan de Mejoramiento en la Dependencia, debido a que ayudara en la gestión administrativa del Director y a alcanzar los objetivos institucionales determinados por la Dirección General.

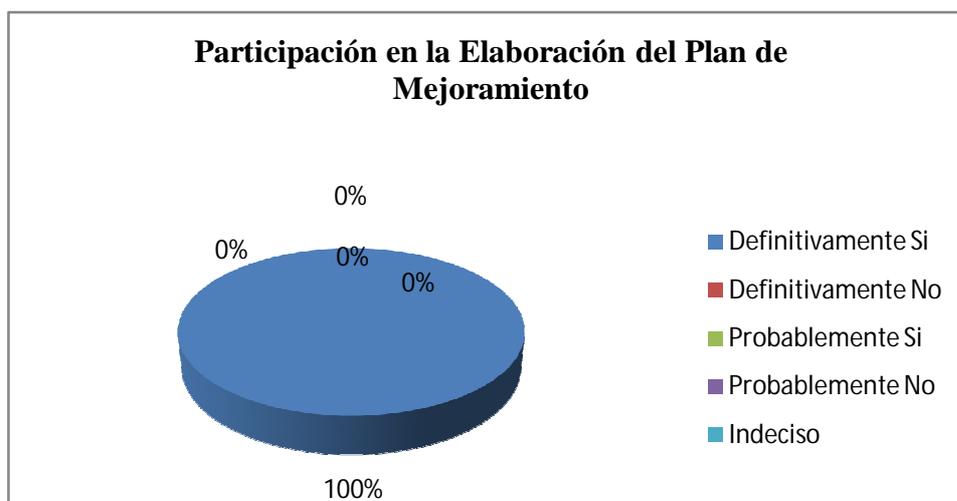
TÍTULO 4. ¿Estaría dispuesto a participar en la elaboración de un plan de mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena?

CUADRO N° 8 Participación en la Elaboración del Plan de Mejoramiento

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Si	2	100
DefinitivamenteNo	0	0
Probablemente Si	0	0
Probablemente No	0	0
Indeciso	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 4 Participación en la Elaboración del Plan de Mejoramiento



Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Con el resultado obtenido en la entrevista realizada en la empresa se estableció que el 100% está definitivamente a colaborar y ser participe en la elaboración del Plan de Mejoramiento, debido a que este será una herramienta útil en la planificación de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

TÍTULO 5. ¿Para la ejecución de algún proyecto dentro de la Dirección Provincial IESS Santa Elena se toma en consideración la opinión de los funcionarios?

CUADRO N° 9 En la Dirección Provincial IESS Santa Elena se toma en consideración la opinión de los funcionarios

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	100
Casi Siempre	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Algunas Veces	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 5 En la Dirección Provincial IESS Santa Elena se toma en consideración la opinión de los funcionarios



Fuente: IESS Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Esta Pregunta sirvió para conocer si la opinión del personal que labora en la Dirección Provincial del IESS es considerado para la ejecución de proyectos en la Dirección, efectivamente este es considerado para este tipo de acciones, debido a que todos deben involucrarse con las metas propuestas por la dependencia.

TÍTULO 6. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los integrantes de la institución?

CUADRO N° 10 La comunicación entre los integrantes de la institución

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Muy Bueno	2	100
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 6 La comunicación entre los integrantes de la institución



Fuente: IESS Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

De acuerdo a las opiniones recolectadas en la entrevista realizada a los directivos de la Dirección Provincial IESS Santa Elena se determina que ellos consideran que la comunicación entre sus integrantes es muy buena y esto ayuda a que los procesos internos se realicen oportunamente.

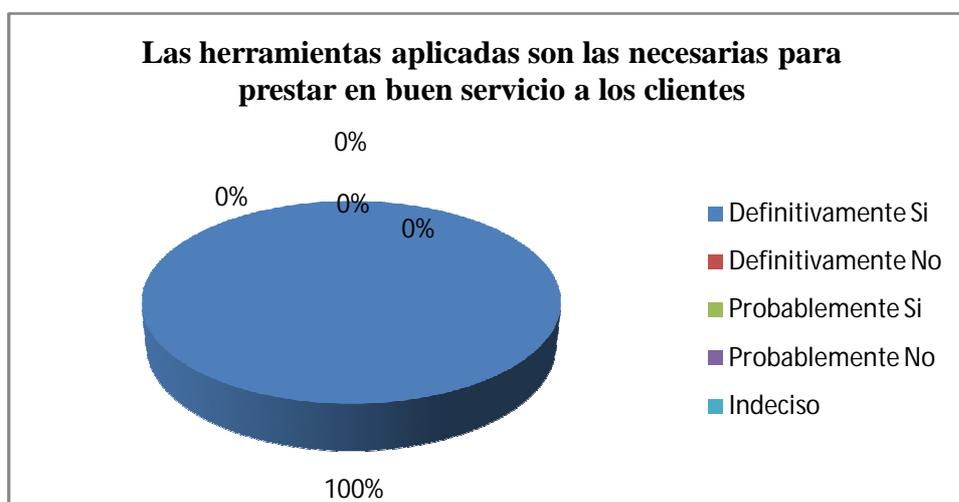
TÍTULO 7. ¿Considera usted que se han aplicado las herramientas necesarias para prestar en buen servicio a los clientes?

CUADRO N° 11 Las herramientas aplicadas son las necesarias para prestar en buen servicio a los clientes

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Si	2	100
Definitivamente No	0	0
Probablemente Si	0	0
Probablemente No	0	0
Indeciso	0	0
TOTAL	2	100

Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 7 Las herramientas aplicadas son las necesarias para prestar en buen servicio a los clientes



Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Según los resultados obtenidos, se puede observar que un 100% de los directivos, consideran que definitivamente las herramientas aplicadas son necesarias para prestar un buen servicio a lo clientes, pero que lamentablemente existe funcionarios que no ayudan al cambio.

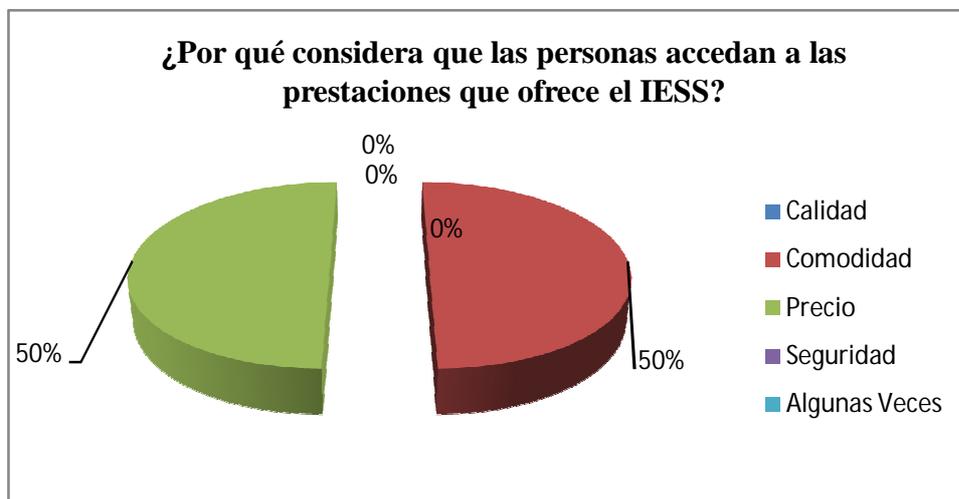
TÍTULO 8. ¿Por qué considera que las personas accedan a las prestaciones que ofrece el IESS?

CUADRO N° 12 ¿Por qué considera que las personas accedan a las prestaciones que ofrece el IESS?

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	0	50
Comodidad	1	0
Precio	1	50
Seguridad	0	0
TOTAL	2	100

Fuente:IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 8 ¿Por qué considera que las personas accedan a las prestaciones que ofrece el IESS?



Fuente:IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Los resultados que se observan demuestran que la comodidad y el precio son los factores por lo que las personas acceden a las prestaciones que ofrece el IESS, esto se debe a que el BIESS concede préstamos a bajo interés y por las modernas oficinas que actualmente posee la Dirección.

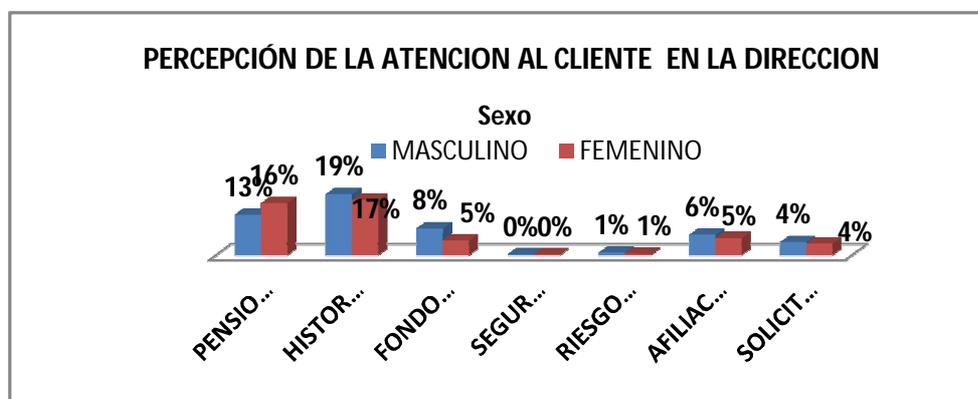
CUADROS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS AFILIADOS, JUBILADOS Y EMPLEADORES EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA

CUADRO N° 13 DATOS GENERALES

AREA	MASCULINO	FEMENINO	FRECUENCIA RELATIVA	
			MASCULINO	FEMENINO
PENSIONES	50	64	25%	34%
HISTORIA LABORAL	75	68	37%	36%
FONDOS DE TERCEROS	33	18	16%	10%
SEGURO CAMPESINO	1	1	0%	1%
RIESGOS DE TRABAJO	3	2	1%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	25	21	12%	11%
SOLICITUD/ PERDIDA CLAVE	16	14	8%	7%
TOTAL	203	188	1	1

Fuente:IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 9 Datos Generales



Fuente:IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

El gráfico N°9 nos da a conocer el porcentaje de encuestados por género, es así que en el proceso de Historia Laboral el 19% de encuestados fueron varones mientras que el 17% fueron mujeres; en el proceso de Pensiones el 16% corresponden al género masculino y el 13% al género femenino; en el proceso de Fondos de Terceros de encuestaron el 8% y 5% a varones y a mujeres respectivamente.

Afiliados encuestados en la Dirección Provincia IESS Santa Elena

CUADRO N° 14 Afiliados Encuestados en la Dirección Provincial IESS Santa Elena

Datos de Afiliados Encuestados por Procesos	N° DE AFILIADOS	F. RELATIVA
PENSIONES	114	29%
HISTORIA LABORAL	143	37%
FONDOS DE TERCEROS	51	13%
SEGURO CAMPESINO	2	1%
RIESGOS DE TRABAJO	5	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	46	12%
SOLICITUD/ PERDIDA CLAVE	30	8%
TOTAL	391	1

Fuente:IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 10 Afiliados Encuestados



Fuente:IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

El gráfico N°10 muestra los porcentajes de encuestados por procesos, es así que en el proceso que más se encuestó fue en el de Historia Laboral que obtuvo el 37% de las personas encuestadas, seguido por el 29% que corresponde a Pensiones, Fondos de Terceros el 13%, el 12% en Afiliación y Control Patronal y el 8% que corresponde al proceso de solicitud o pérdida de clave. Lo que indica que en el proceso de Historia Laboral existe una mayor fluidez de afiliados y empleadores, seguido por el proceso de Pensiones en la que realizan tramites los jubilados y/o beneficiarios de Montepío de esta Provincia.

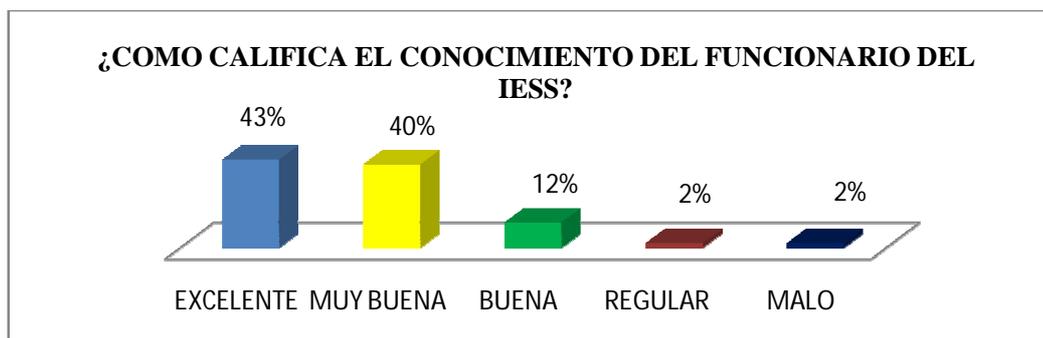
¿Cómo es la atención del funcionario de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena?

CUADRO N° 15 Atención del Funcionario del IESS

AREA	ATENCION DEL FUNCIONARIO DEL IESS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	
PENSIONES	8%	16%	4%	1%	1%	29%
H. LABORAL	15%	14%	5%	1%	1%	37%
FONDOS DE TERCEROS	6%	5%	2%	0%	0%	13%
SEGURO CAMPEÑO	0%	1%	0%	0%	0%	1%
RIESGOS DE TRABAJO	1%	1%	0%	0%	0%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	4%	6%	1%	0%	0%	12%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	2%	3%	2%	1%	1%	8%
TOTAL	35%	45%	14%	3%	3%	1

Fuente: IESS-Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 11 Atención del Funcionario del IESS



Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

En este gráfico se demuestra la calificación en general de la atención que brinda el funcionario del IESS que labora en la Dirección Provincial Santa Elena, en la que se obtiene lo siguiente: el 45% de los encuestados califican MUY BUENA la atención del funcionario, seguida por el 35% que califica EXCELENTE, mientras que el 14% califico BUENA, el 3% califico REGULAR y MALO. Lo que nos indica que la atención de parte del funcionario en las oficinas de atención al Cliente de esta Dirección Provincial es MUY BUENA, en donde se puede concluir que el servidor brinda: seguridad, confianza, empatía, amabilidad, conocimientos, habilidades y actitudes personales necesarias para la prestación del servicio.

Calificación del conocimiento del Funcionario del IESS

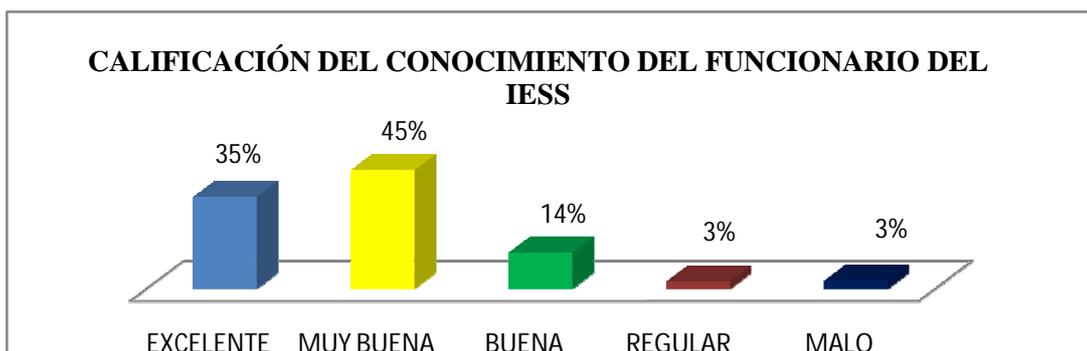
CUADRO N° 16 Calificación del conocimiento del Funcionario del IESS

AREA	CONOCIMIENTO DEL FUNCINARIO DEL IESS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	
PENSIONES	12%	12%	4%	1%	1%	29%
H. LABORAL	17%	15%	4%	1%	1%	37%
FONDOS DE TERCEROS	6%	4%	2%	0%	0%	13%
SEGURO CAMPEÑO	0%	0%	0%	0%	0%	1%
RIESGOS DEL TRABAJO	1%	0%	1%	0%	0%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	6%	5%	1%	0%	1%	12%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	2%	4%	1%	1%	0%	8%
TOTAL	43%	40%	12%	2%	2%	1

Fuente: IESS-Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 12 Calificación del conocimiento del Funcionario del IESS



Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

Este gráfico indica la calificación en general de los conocimientos del funcionario al brindar la atención en los diferentes módulos en la Dirección Provincial Santa Elena, en la que se obtuvo lo siguiente: el 43% de los encuestados califican EXCELENTE los conocimientos del funcionario, seguida por el 40% que califica MUY BUENO, mientras que el 12% califico BUENA y el 3% calificó REGULAR y MALO. Se concluye que el servidor es una persona orientada, principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, poniendo a disposición de la nación sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de ésta y anteponiendo los máximos fines del Estado y del Instituto a cualquier propósito o interés particular.

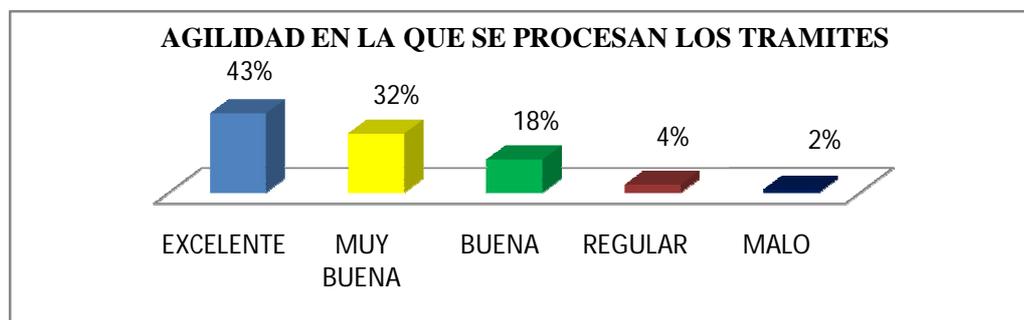
Agilidad con la que se procesan los trámites en el IESS

CUADRO N° 17 Agilidad con la que se procesan los trámites en el IESS

AREA	AGILIDAD CON LA QUE SE PROCESAN LOS TRAMITES EN EL IESS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	
PENSIONES	12%	10%	6%	1%	1%	29%
H. LABORAL	18%	10%	6%	2%	0%	37%
FONDOS DE TERCEROS	5%	5%	2%	0%	0%	13%
SEGURO CAMPESINO	0%	0%	0%	0%	0%	1%
RIESGOS DEL TRABAJO	1%	0%	1%	0%	0%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	6%	4%	1%	0%	1%	12%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	2%	3%	1%	1%	0%	8%
TOTAL	43%	32%	18%	4%	2%	1

Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 13 Agilidad con la que se procesan los trámites en el IESS



Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

Este gráfico señala la calificación en general de la agilidad en la que se procesan los trámites en la Dirección Provincial Santa Elena, en la que se obtuvo lo siguiente: el 43% de los encuestados califican EXCELENTE la agilidad de los procesos, seguida por el 32% que califica MUY BUENO, mientras que el 18% calificó BUENA y el 4% y 2% calificó REGULAR y MALO respectivamente. Se concluye analizando que a pesar de ser una Dirección que está comenzando a descentralizar los procesos realiza las gestiones en los mismos con calidad, excelencia y oportunidad en la entrega de prestaciones y servicios a los asegurados en la Provincia.

Calificación de la Imagen Institucional del IESS

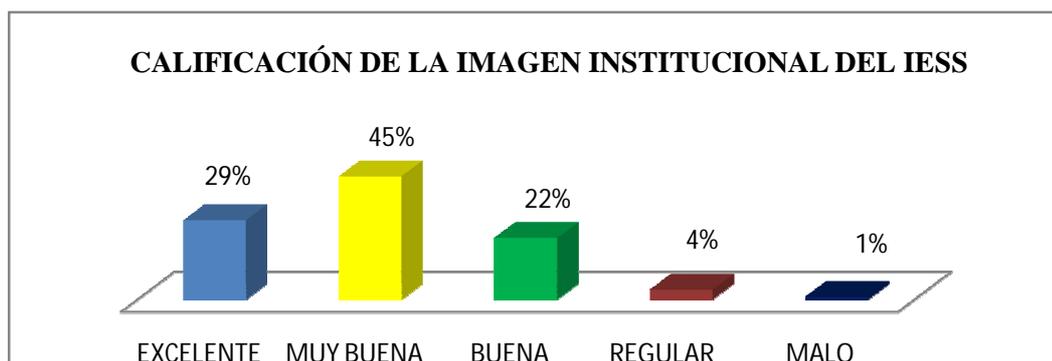
CUADRO N° 18 Calificación de la Imagen Institucional del IESS

AREA	IMAGEN INSTITUCIONAL DEL IESS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	
PENSIONES	7%	13%	8%	0%	0%	29%
H. LABORAL	11%	16%	7%	1%	1%	37%
FONDOS DE TERCEROS	4%	6%	3%	0%	0%	13%
SEGURO CAMPESINO	0%	0%	0%	0%	0%	1%
RIESGOS DEL TRABAJO	0%	1%	0%	0%	0%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	4%	5%	2%	1%	0%	12%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	2%	3%	1%	1%	0%	8%
TOTAL	29%	45%	22%	4%	1%	1

Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 14 Calificación de la Imagen Institucional del IESS



Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

El manejo de la imagen corporativa es, hoy en día, un factor esencial para el éxito de una empresa, es por esta razón que en el gráfico N° 10 se analiza la calificación que los afiliados, jubilados y beneficiarios del IESS dieron a la imagen institucional de la Dirección Provincial de Santa Elena, obteniendo el 45% de los encuestados calificaron de MUY BUENA, seguido por el 29% que la consideraron EXCELENTE, el 22% califico de BUENA, el 4% y 1% REGULAR y MALO respectivamente. Sin duda alguna, la imagen es parte básica de la Comunicación Organizacional, tanto hacia el exterior como al interior del mismo- para lograr no sólo su sobrevivencia, sino su mejor desarrollo.

Ha Visto o escuchado acerca de los servicios del IESS

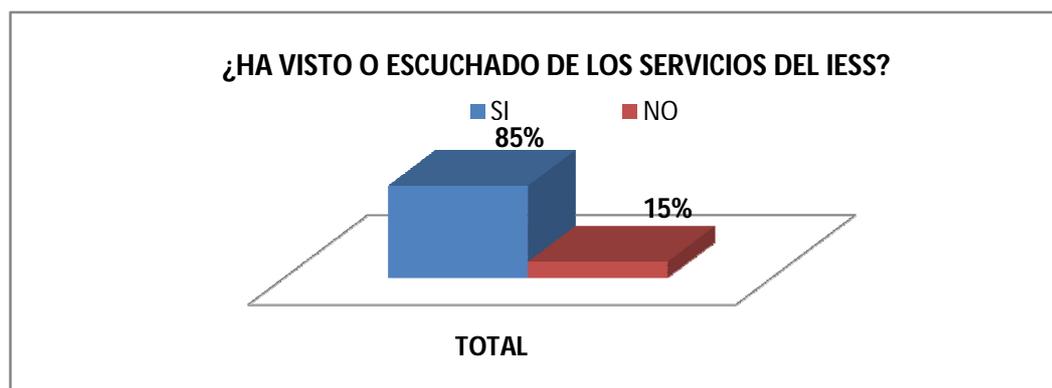
CUADRO N° 19 Ha Visto o escuchado acerca de los servicios del IESS

HA VISTO O ESCUCHADO ACERCA DE LOS SERVICIOS DEL IESS			TOTAL
AREA	SI	NO	
PENSIONES	25%	5%	29%
HISTORIA LABORAL	31%	5%	37%
FONDOS DE TERCEROS	11%	2%	13%
SEGURO CAMPESINO	1%	0%	1%
RIESGOS DEL TRABAJO	1%	0%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	9%	3%	12%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	7%	1%	8%
TOTAL	85%	15%	1

Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 15 Ha Visto o escuchado acerca de los servicios del IESS



Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

Debido a los servicios y prestaciones a la que pueden acceder los afiliados al IESS, la publicidad pasó a ser indispensable para que el público pueda conocerlos y al igual mantenerse informado sobre los cambios que se producen en ellos. Es por tal motivo que este gráfico muestra que el 85% de las personas encuestadas SI han visto o escuchado de los servicios del IESS, mientras que el 15% No lo ha hecho.

Con lo que se puede concluir que en la Prrovincia de Santa Elena, existe una adecuada difusión acerca de los beneficios de la Seguridad Social.

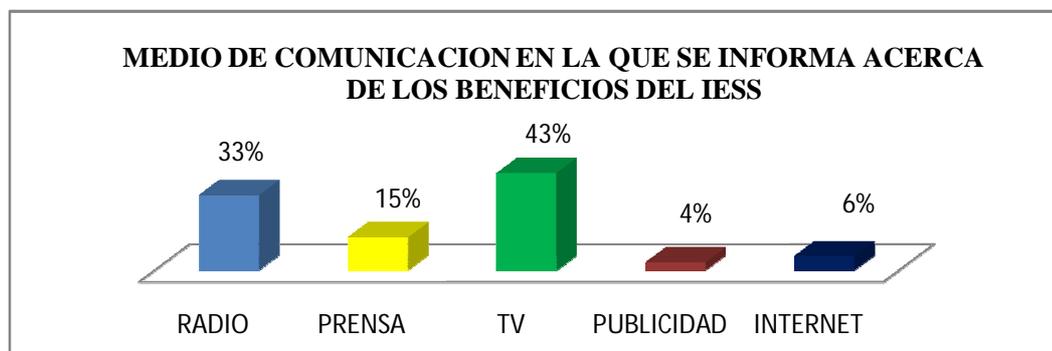
Medio de Comunicación en la que se informan acerca del IESS

CUADRO N° 20 Medio de Comunicación en la que se informan acerca del IESS

AREA	EN QUE MEDIO DE COMUNICACIÓN SE INFORMA ACERCA DEL IESS					TOTAL
	RADIO	PRENSA	TV	PUBLICIDAD	INTERNET	
PENSIONES	1%	1%	3%	0%	0%	4%
H. LABORAL	17%	7%	21%	2%	3%	50%
FONDOS DE TERCEROS	5%	1%	7%	1%	1%	15%
SEGURO CAMPESINO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RIESGOS DEL TRABAJO	1%	0%	0%	0%	0%	2%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	6%	2%	7%	0%	1%	16%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	4%	3%	5%	0%	1%	12%
TOTAL	33%	15%	43%	4%	6%	100%

Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 16 Medio de Comunicación en la que se informan acerca del IESS



Fuente: IESS- Santa Elena
 Autor: Cinthia Borbor Lucín

La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación. Por tal razón se consideró medir el medio de comunicación en la que más se mantienen informados los afiliados con la finalidad de utilizarlo más, de esta manera se obtuvo que el 43% de los afiliados encuestados se informan a través de la televisión, el 33% a través de la radio, el 15% por la prensa, seguido por el 6% que se informa a través del internet y el 4% a través de publicidad

Utilización de las herramientas el Portal del IESS.

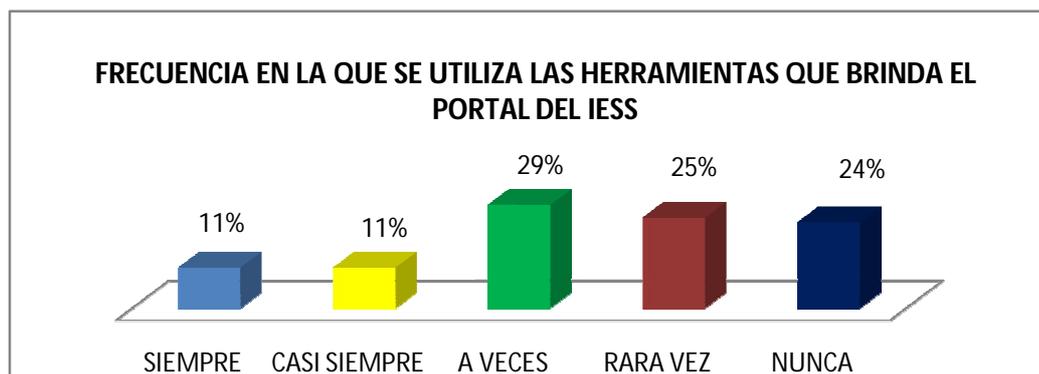
CUADRO N° 21 Utilización de las herramientas el Portal del IESS.

AREA	UTILIZA HERRAMIENTAS QUE LE BRINDA EL PORTAL DEL IESS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA	
PENSIONES	4%	3%	6%	7%	9%	29%
H. LABORAL	3%	3%	11%	9%	9%	37%
FONDOS DE TERCEROS	1%	4%	4%	3%	1%	13%
SEGURO CAMPEÑO	0%	0%	0%	0%	0%	1%
RIESGOS DEL TRABAJO	1%	0%	0%	0%	0%	1%
AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	2%	1%	4%	3%	2%	12%
SOLICITUD/PERDIDA CLAVE	0%	0%	3%	3%	1%	8%
TOTAL	11%	11%	29%	25%	24%	1

Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

GRÁFICO 17 Utilización de las herramientas del Portal del IESS



Fuente: IESS- Santa Elena

Autor: Cinthia Borbor Lucín

El 29% de los afiliados, jubilados, empleadores encuestados, utilizan A Veces las herramientas de la pagina web del IESS, el 25% determino que Rara vez lo hace, el 24% Nunca lo hace y el 11% señalaron que Siempre o Casi Siempre lo utilizan.

3.5.- CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, en la técnica de la encuesta es una herramienta de recolección de datos muy utilizada en las investigaciones exploratorias, debido a la gran y útil información que se puede obtener en la utilización de esta herramienta.

Es este trabajo de investigación se pudo obtener información oportuna y valiosa en cuanto al grado de satisfacción que tienen los Afiliados, jubilados, empleadores y demás beneficiarios de las prestaciones y servicios que brinda el IESS, la misma que servirá al momento de establecer el plan de mejoramiento para esta entidad.

3.6.- RECOMENDACIÓN

Luego de la aplicación de las herramientas para la recolección de datos, me permito recomendar a la Dirección Provincial IEES Santa Elena, realice sondeos de opinión acerca de la atención que recibe sus clientes internos y externos, con la finalidad de mejorar la cultura organizacional.

Además esta información permitirá tomar decisiones adecuadas en cuanto a los procesos que se realicen en la dependencia, la calidad de información que brinda los funcionarios y la agilidad con la que se resuelven los tramites.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA.

4.1. INTRODUCCIÓN.

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 275 establece que el Estado planificará el desarrollo del país de manera participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente, propiciando la equidad social y territorial, y promoviendo la concertación; en tanto que, en el artículo 280 se determina que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetaran las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del estado y la inversión y la asignación de los recursos públicos, disponiendo además, que su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas tiene por objetivo: organizar, normar y vincular el sistema descentralizado de planificación con el sistema nacional de finanzas públicas; y, regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y de los derechos constitucionales. Esta norma legal que rige sobre todas las entidades, institucionales y organismos del sector público, en su artículo 54 dispone: “Las instituciones sujetas al ámbito del este código, excluyendo los gobiernos autónomos descentralizados, reportaran a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del plan de desarrollo”.

La Norma de Control Interno 200-02 administración estratégica” expedida por la Contraloría General del Estado, mediante acuerdo No. 39-CG, publicado en el registro oficial No. 78 de 1 de diciembre del 2009, y en el suplemento del registro oficial No. 87 de 14 de diciembre del 2009, impone a las entidades del sector público la ejecución de las etapas de implantación, puesta en funcionamiento y planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

El orgánico funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el artículo 15 del numeral 10, establece como responsables de la Dirección General del IESS, la presentación al Concejo Directivo, del plan estratégico institucional y de los respectivos planes operativos anuales.

Igualmente mediante resolución CD346 del 12 de enero del 2011, el Consejo Directivo crea la Coordinación Nacional de Planificación, como una unidad especializada de asesoría técnica de la Dirección General, que se encarga de la formulación y evaluación del Sistema Nacional de Planificación Institucional.

4.1. 2.- MISION.

El plan aportará al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Dirección Provincial IESS Santa Elena actualizando y perfeccionando cada proceso que se desarrolla en ella, haciéndolos altamente eficientes y eficaces.

4.1.3.- VISION.

El plan direccionará la inclusión estratégica en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, con procesos de gestión administrativa de calidad, alto grado de responsabilidad y compromiso.

4.1.4.- OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

Crear conductas efectivas en los funcionarios, aplicando acciones correctivas en cada uno de los procesos y procedimientos propios de la gestión administrativa de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, garantizando una eficiente prestación de servicios, el buen uso de los recursos y el mejoramiento institucional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas; involucrando a todo el personal para el alcance de un mismo fin.
- ❖ Proveer conocimientos a través del sistema de sugerencias y de reconocimientos para el desarrollo de habilidades que cubran la totalidad de requerimientos, como: el desempeño de puestos específicos, la participación y motivación de los empleados.
- ❖ Dar importancia a la calidad de servicio y satisfacción del cliente, mediante encuestas dirigidas a los afiliados, encaminadas a la aplicación de medidas correctivas que viabilicen el desarrollo institucional.
- ❖ Elevar los niveles de eficiencia individual y rendimiento colectivo realizando inversiones en Capacitación con la finalidad de que los empleados estén totalmente calificados.

4.2.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento para la Gestión Administrativa de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, está estructurado en cuatro aspectos

fundamentales: Procesos, Clientes, Recurso Humanos-Bienes Inmuebles y Financiero, en donde;

Afiliación y Control Patronal, Recaudación, Cartera y Cobranza, Seguros Especializados y Seguimiento y Control a las Recomendaciones forman parte de los Procesos que se ejecutan en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena.

En Cliente se encuentra la Atención al Afiliado, Jubilado y Empleador de la Provincia de Santa Elena, indicando parámetros necesarios que conlleven a mejorar los servicios brindando la atención adecuada y pertinente en el Edificio de Atención al Público.

En Recursos Humanos, como la palabra mismo lo indica, se pretende lograr un adecuado manejo del talento humano, capacitando y mejorando a todo el personal, con la finalidad de que sea eficiente y eficaz en la ejecución y desarrollo sus labores institucionales alcanzando de esta manera la consecución de los objetivos propuestos.

En lo referente a Bienes Inmuebles, la Dirección Provincial IESS Santa Elena, para innovar procesos, brindar atención adecuada al cliente, debe de invertir en activos fijos y en equipos con tecnología avanzada.

La parte Financiera, lógicamente es parte fundamental de la Dirección Provincial puesto que proporciona información oportuna para la toma de decisiones.

Además, forman parte integral de este plan los objetivos, los resultados esperados, el indicador de gestión, la fórmula del indicador de gestión, las estrategias a aplicar, los indicadores de cada estrategia, la fórmula para evaluar

cada estrategia, la frecuencia de evaluación, las metas anuales, porcentaje de cumplimiento de cada estrategia y el responsable.

Objetivo, representa lo que se pretende alcanzar en cada proceso.

Resultados esperados, a que resultado se pretende llegar con la ejecución del plan.

Indicador, muestra observable de que se avanza hacia el objetivo deseado o demuestra que el objetivo se ha alcanzado, cada indicador especifica la cantidad, puesto que al verificar el cumplimiento del plan el punto referencial son los indicadores.

Fórmula del indicador,- cada indicador se mide a través de la aplicación de una fórmula.

Estrategias.- actividades que se realizaran para alcanzar cada uno de los objetivos del plan de mejoramiento.

Frecuencia de la Evaluación, esta frecuencia es mensual o anual, depende de la estrategia a aplicar.

Metas anuales, con la finalidad de alcanzar los objetivos se estableció metas anuales en cada uno de los aspectos que involucrados en el Plan de Mejoramiento.

El cronograma de ejecución, a través de este se observará el nivel de cumplimiento en cada una de los objetivos propuestos.

Cada proceso tendrá un responsable, quien debe presentar Informes de Avance de Cumplimiento del Plan de Mejoramiento, conjuntamente con documentos o referencia que evidencia el grado de cumplimiento de cada actividad realizada.

4.2.1.- ESTRATEGIAS APLICAR Y DISEÑO DE ACCIONES ESTRATEGICAS

El plan de mejoramiento para la Dirección Provincial del IESS Santa Elena contiene 11 estrategias tanto para el mejoramiento como para el desarrollo institucional y cada una de ellas tiene acciones estratégicas que permitirán cumplir con cada estrategia establecida en el plan.

4.2.2.- ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO

- ❖ En el plan se detalla las siguientes estrategias de mejoramiento:
- ❖ Afiliar en el 2012 el 70% de la PEA (Excluyendo desempleo y subempleo)
- ❖ Captar afiliados voluntarios (incremento en 10% para el período 2012)
- ❖ Informar oportuna y periódicamente a los afiliados, empleadores y ciudadanía en general de la Provincia de Santa Elena, sobre las acciones emprendidas por la Dirección Provincial.
- ❖ Utilizar al 100% de las transacciones asignadas a los Directores Provinciales en el Sistema de Información estadística.
- ❖ Recuperación del 90% de la mora patronal y cartera vencida de los Empleadores de la Provincia.
- ❖ Atención del 80% de solicitudes de prestaciones y servicios en la Provincia
- ❖ Cumplir con normativa vigente y recomendaciones dadas por los Organismos de Control
- ❖ Lograr el incremento del 25% de satisfacción en usuarios que reciben prestaciones y servicios del IESS a nivel de la Provincia

4.2.3.- ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las estrategias para el desarrollo institucional detalladas en el plan son:

- ❖ Capacitar al personal del Área de Atención al Cliente en las prestaciones de los servicios que ofrece el IESS.
- ❖ Mejorar el ambiente de clima laboral en la Dirección Provincial IESS Santa Elena, para crear un ambiente adecuado.
- ❖ Administrar, registrar, controlar, conocer adecuada y oportunamente conforme a las normas contables, legales e internas del Instituto, todos los bienes muebles e inmuebles que forman el universo institucional identificado bajo la denominación de activos fijos.
- ❖ Comunicar información contable y financiera consolidada al día y en línea

4.2.4.- ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DPSE.

Para adecuar cada estrategia del plan de mejoramiento a la estructura Organizacional de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, se determinan las acciones estratégicas que permiten desarrollar las estrategias, las mismas que se detallan a continuación:

Estrategia I: Afiliar en el 2012 el 70% de la PEA (Excluyendo desempleo y subempleo)

Estrategia II: Captar afiliados voluntarios (incremento en 10% para el período 2012)

Estrategia III: Informar oportuna y periódicamente a los afiliados, empleadores y ciudadanía en general de la Provincia de Santa Elena, sobre las acciones emprendidas por la Dirección Provincial.

Acciones:

- 1.- Visitar a empleadores, trabajadores autónomos, profesionales en libre ejercicio, administradores de negocios y demás actividades económicas.
- 2.- Realizar charlas informativas a empresas, negocios, gremios, etc. con relación a las prestaciones y servicios del Seguro Social así como sobre la normativa vigente.
- 3.- Disminuir la evasión, elusión de aportes y fondos de reserva
- 4.- Gestionar localmente la suscripción de convenios de cooperación con Ministerios, SRI, INEC, Municipios, Cámaras, Registro Civil, a fin de recabar información y registrar a nuevos empleadores
- 5.- Ejecutar campañas de difusión a través de los medios de comunicación local, para socializar con la colectividad sobre las prestaciones y servicios que ofrece el IESS.

Estrategia IV: Utilizar al 100% de las transacciones asignadas a los Directores Provinciales en el Sistema de Información estadística.

Acciones:

- 6.- Incorporar datos estadísticos del Sistema Estadístico en la gestión de la Dirección Provincial comparando con registros y datos físicos.
- 7.- Ingresar mensualmente al sistema para obtener reportes estadísticos.

Estrategia V: Recuperación del 90% de la mora patronal y cartera vencida de los Empleadores de la Provincia.

Acciones:

8.- Ordenar y Respaldar los Archivos Físicos de Afiliados, Mora Patronal y Cartera Vencida con la finalidad de obtener información de manera inmediata que ayuden a la toma de decisiones.

9.- Depurar los valores de Mora Patronal y Cartera Vencida de los Empleadores de la Provincia de Santa Elena

10.- Recuperar los valores de Mora generados por la emisión de Glosas
Recuperación Extra Judicial: a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas e inspecciones a empresas.

11.- Notificar dentro del plazo establecido a través de Correos del Ecuador la entrega de Glosas

12.- Recuperar los valores de Mora Patronal generados por Títulos de Crédito emitidos a través de los sistemas informáticos

13.- Realizar seguimiento continuo del proceso de recaudación y cobranzas a través de registros estadísticos que demuestren resultados obtenidos

Estrategia VI: Atención del 80% de solicitudes de prestaciones y servicios en la Provincia

Acciones:

14.- Gestionar la descentralización y desconcentración de todos los procesos para que estos se realicen en la Provincia

15.- Verificar la vigencia las claves de acceso a los aplicativos informáticos para las prestaciones y servicios del IESS en cada cubículo de atención al Cliente.

Estrategia VII: Cumplir con normativa vigente y recomendaciones dadas por los Organismos de Control

Acciones:

16.- Realizar seguimiento de cumplimiento y reportar a la Comisión de Seguimiento de la Dirección Provincial.

Estrategia VIII: Lograr el incremento del 25% de satisfacción en usuarios que reciben prestaciones y servicios del IESS a nivel de la Provincia

Acciones:

6.- Aplicar encuestas de sondeo de opinión periódica con la finalidad de medir la satisfacción de los Afiliados, Empleadores y Jubilados que reciben las prestaciones y beneficios del IESS.

7.- Determinar el tiempo en la que se entrega el servicio para mejorar la atención a los clientes internos/externos.

8.- Incorporar el servicio de atención a Afiliados y Empleadores a través de llamadas telefónicas y/o correo electrónico

9.- Habilitar un Buzón Institucional de quejas y sugerencias para atender y responder de manera oportuna los casos de clientes internos/externos.

10.- Capacitar a Afiliados y Empleadores sobre el manejo del sistema de Historia Laboral y sus actualizaciones.

Estrategia IX: Capacitar al personal del Área de Atención al Cliente en las prestaciones de los servicios que ofrece el IESS.

Estrategia X: Mejorar el ambiente de clima laboral en la Dirección Provincial IESS Santa Elena, para crear un ambiente adecuado.

Acciones:

11.- Realizar encuestas de clima laboral al inicio y final de cada período

12.- Gestionar procesos de selección y reclutamiento para llenar cargos vacantes en donde se requiera

13.- Ejecutar Procesos de Evaluación de Desempeño y por Resultados en coordinación con la Subdirección RR.HH. a todo el personal para toma de medidas correctivas

14.- Coordinar con la Dirección Provincial la ejecución del Plan de Capacitación para los funcionarios de la Dependencia.

Estrategia XI: Administrar, registrar, controlar, conocer adecuada y oportunamente conforme a las normas contables, legales e internas del Instituto, todos los bienes muebles e inmuebles que forman el universo institucional identificado bajo la denominación de activos fijos.

Acciones:

- 15.- Actualizar mínimo una vez al año los registros de identificación de todos los bienes muebles (Activos Fijos)
- 16.- Realizar donación, venta directa, remate de aquellos bienes dados de baja
- 17.- Renovar bienes de acuerdo a vida útil y al estado de cada bien determinado en el levantamiento de activos fijos
- 18.- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos y maquinarias.

Estrategia XII: Comunicar información contable y financiera consolidada al día y en línea.

Acciones:

- 19.- Subir saldos iniciales y migrar información histórica al nuevo sistema financiero integrado
- 20.- Elaborar de forma conjunta e integrada el POA, PAC y Presupuesto para su socialización y seguimiento en cada DP
- 21.- Realizar análisis financiero periódicamente. Cumplimiento de la Ejecución Presupuestaria.
- 22.- Envío de informes y reportes Contables y Presupuestarios de acuerdo a plazos establecidos por la Dirección General.
- 23.- Determinar procesos de control interno para el análisis y la medición de estados financieros en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

4.3.- MONITOREO CONTROL Y REVISIÓN DE RESULTADOS

El plan de mejoramiento necesita ser monitoreo y seguimiento, por tal razón es que mensualmente se llevará control por el grado de cumplimiento que se esta ejecutando.

De esta manera, el plan ésta detallado por proceso con la finalidad de que cada Responsable del Proceso sea el encargado de remitir la información que demuestren el cumplimiento de cada estrategia y sus acciones al encargado de Planificación de la Dirección Provincial, quien maneja el formato general del plan.

4.3.1.- FUNCIÓN DEL REVISOR DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Analizar la relevancia, pertinencia y suficiencia de las actividades que respaldan el logro de los objetivos.

Verificar que los indicadores respondan a cada acción estratégica, así como su relevancia y pertinencia para dar cuenta del cumplimiento de la actividad.

Controlar mensualmente el porcentaje de avance de ejecución de cada acción estratégica, midiéndola a través de cada indicador.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

Cuadro N° 22 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Dimensión	Proceso	OBJETIVO	Estrategias	Indicadores de Gestión	Fórmula del Indicador de Gestión	Medición de las Estrategias		
						Acciones estratégicas a aplicar	Indicador de la acción	Fórmula de Evaluación de la acción estratégica
PROCESOS	AFILIACION Y CONTROL PATRONAL	Incrementar la Afiliación al Seguro Social de la Población Económicamente Activa	1.- Afiliar en el 2012 el 70% de la PEA (Excluyendo desempleo y subempleo) --- 2.- Captar afiliados voluntarios (incremento en 10% para el periodo 2012) --- 3.- Informar oportuna y periódicamente a los afiliados, empleadores y ciudadanía en general de la Provincia de Santa Elena, sobre las acciones emprendidas por la Dirección Provincial.	Para el 2012 de la PEA de la Provincia de Santa Elena, el 70% debe de estar afiliado --- Para el año 2012 el número de afiliados voluntarios en la Provincia de Santa Elena se habrá incrementado en un 10% con relación al 2011. --- El número de campañas de difusión en el 2012 sobre las acciones emprendidas por la Dirección Provincial habrá aumentado el 11 % con relación al 2011	No. Afiliados 2011 / PEA por Provincia --- (No. Afi.Vol. 2011 - No. Afi.Vol. 2010) / No. Afi.Vol 2010 --- Afiliados Cotizantes / Jubilados --- \$ Publicidad Ejecutada / \$ Publicidad Programada	1.- Visitar a empleadores, trabajadores autónomos, profesionales en libre ejercicio, administradores de negocios y demás actividades económicas	No. de Visitas Realizadas (% Ejecución)	No. Visitas Realizadas / No. Visitas Programadas (0/0) --- # Afiliados () y Empleadores () incorporados
						2.- Realizar charlas informativas a empresas, negocios, gremios, etc. con relación a las prestaciones y servicios del Seguro Social así como sobre la normativa vigente	No. De Charlas Realizadas (% Ejecución)	No. Charlas Realizadas / No. Charlas Programadas (0/0)
						3.- Disminuir la evasión, elusión de aportes y fondos de reserva	% Eficacia	No. Reclamos Atendidos / No. Reclamos Presentados (0/0) --- No. Reclamos Atendidos / No. Reclamos Presentados Por Internet (0/0)
						4.- Gestionar localmente la suscripción de convenios de cooperación con Ministerios, SRI, INEC, Municipios, Cámaras, Registro Civil, a fin de recabar información y registrar a nuevos empleadores	% Eficacia	No. Convenios Suscritos / No. Instituciones con Bases de Datos (0/0)
						5.- Ejecutar campañas de difusión a través de los medios de comunicación local, para socializar con la colectividad sobre las prestaciones y servicios que ofrece el IESS.	\$ Publicidad Realizada (% Ejecución)	No. Publicidad en Medios / No. Publicidad Programada (0/0) --- No. Boletines de Prensa Emitidos / No. Boletines de Prensa Programados (0/0)
		Mantener actualizada base de datos de afiliados, asegurados y derechohabientes por grupo o tipo de protección	4.- Utilizar al 100% de las transacciones asignadas a los Directores Provinciales en el Sistema de Información estadística.	Para el 2012 el nivel de operatividad del sistema de información BI habrá aumentado el 10% con relación al año 2011	Reportes de los Cubos de Información de: Historia Laboral, Mora Patronal, PQ, PH y Recaudación	6.- Incorporar datos estadísticos del Sistema Estadístico en la gestión de la Dirección Provincial comparando con registros y datos físicos.	% Ejecución	# Reportes BI Utilizados / # Reportes BI Disponibles (0/12) --- # de Novedades Reportadas a la DDI (Requerimientos) (0/12) --- # Accesos periódicos al BI por usuario (0/72)
						7.- Ingresar mensualmente al sistema para obtener reportes estadísticos.		

Fuente: IESS Santa Elena.
 Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 23 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Frecuencia de Evaluación	Metas Anuales	Cronograma de Ejecución												Equipo (FUNCIONARIO RESPONSABLE)	Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Fuente de Información
MENSUAL	Cumplir al 100% las visitas programadas ejecutando el trabajo con alto grado de eficiencia.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Cubrir el 100% de las capacitaciones programadas a fin de contar con empleadores conocedores de las prestaciones/servicios y normativa de la Seguridad Social	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Atender el 100% de reclamos presentados por falta de Afiliación y evaluar periódicamente la eficacia en la gestión de reclamos	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
SEMESTRAL	Contar con el 50% del total de entidades que disponen de bases de datos y evaluar cómo el cruce de información con otras entidades coadyuvan a la toma de decisiones	x	x	x	x	0,5	x	x	x	x	0,5	x	x			
MENSUAL	Cumplir con el 100% las campañas de publicidad programadas y determinar que tan informado está el público en general sobre los servicios de Seguridad Social	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Sistema B.I. Instalado y operando al 100% en las unidades en donde esté disponible	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		

Fuente: IESS Santa Elena.

Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 24 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Dimensión	Proceso	OBJETIVO	Estrategias	Indicadores de Gestión	Fórmula del Indicador de Gestión	Medición de las Estrategias			Frecuencia de Evaluación
						Acciones estratégicas a aplicar	Indicador de la acción	Fórmula de Evaluación de la acción estratégica	
PROCESOS	RECUPERACION, CARTERA Y COBRANZA	Controlar la recuperación de la mora patronal y cartera vencida	5.- Recuperación del 90% de la mora patronal y cartera vencida de los Empleadores de la Provincia.	Para el 2012 se recuperará el 90% de la mora patronal y cartera vencida de los Empleadores de la Provincia en relación al año 2011	$\frac{\$Mora + \$ R.P. + \$ Cartera Vencida Recuperada \times c / \text{período}}{\$Total Mora + \$Total R.P. + \$Total Cartera Vencida Registrada \times c / \text{período}}$	8.- Ordenar y Respalda los Archivos Físicos de Afiliados, Mora Patronal y Cartera Vencida con la finalidad de obtener información de manera inmediata que ayuden a la toma de	% Eficiencia	Documentación Respalda / Documentación Existente (0/240)	MENSUAL
						9.- Depurar los valores de Mora Patronal y Cartera Vencida de los Empleadores de la Provincia de Santa Elena	% Eficacia	\$ Valor Real / \$ Valor Presuntivo --- % de registros depurados	
						10.- Recuperar los valores de Mora generados por la emisión de Glosas Recuperación Extra Judicial: a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas e inspecciones a empresas.	% Eficacia	\$ Glosas Tramitadas / \$ Glosas Emitidas (0/300,000) --- \$ Convenios de Pago Generados / \$ Total Mora (0/1'489,055) --- \$ Recuperación Extra Judicial / \$ Total Mora (0/1'489,055) --- No. Glosas Canceladas / No. Glosas atendidas vía extrajudicial (0/500)	MENSUAL
						11.- Notificar dentro del plazo establecido a través de Correos del Ecuador la entrega de Glosas	% Eficacia	No. Glosas Notificadas / No. Glosas Emitidas (0/800) --- No. De Direcciones Actualizadas / No. Total Direcciones (0/800)	MENSUAL
						12.- Recuperar los valores de Mora Patronal generados por Títulos de Crédito emitidos a través de los sistemas informáticos	% Eficacia	Mora Cancelada 2009/ Saldo de la Mora Establecida al 2009 --- Mora Cancelada 2010 / Mora Pendiente de Cobro 2010 (0/1'489,055) --- No. Reportes de Rendimiento de Abogados Externos (0/24)	MENSUAL
						13.- Realizar seguimiento continuo del proceso de recaudación y cobranzas a través de registros estadísticos que demuestren resultados obtenidos	% Eficiencia	(Total Glosas + Total Títulos de Crédito) / Total Mora (0/1'489,055) --- Total Cancelado / Total Mora (0/1'489,055)	MENSUAL

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 25 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Frecuencia de Evaluación	Metas Anuales	Cronograma de Ejecución												Equipo (FUNCIONARIO RESPONSABLE)	Observaciones Fuente de Información
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
MENSUAL	Archivos físicos respaldados por áreas y bajo una infraestructura adecuada --- Optimización en el uso del espacio físico	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
	Datos de Mora Patronal y Cartera Vencida depurados en los 3 sistemas informáticos: Host, Micros e Historia Laboral														
MENSUAL	Tramitar y Atender las Glosas emitidas evitando generar Títulos de Crédito --- Suscripción de Convenios de Pago con Empleadores. --- Optimización de los mecanismos de recuperación extra judicial.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	100% de Glosas enviadas a través de Correos del Ecuador. --- Datos de direcciones de empleadores actualizadas.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Tramitar y Atender el 100% de Títulos de Crédito emitidos --- Evaluación permanente de la gestión de cobro de los Abogados externos	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Mantener a lo largo del año una tendencia decreciente en cuanto a los valores de	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 25 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCION PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Dimensión	Proceso	OBJETIVO	Estrategias	Indicadores de Gestión	Fórmula del Indicador de Gestión	Medición de las Estrategias		
						Acciones estratégicas a aplicar	Indicador de la acción	Fórmula de Evaluación de la acción estratégica
PROCESOS	SEGUROS ESPECIALIZADOS	Conceder todas las prestaciones y servicios de acuerdo a la normativa vigente incluidas los Seguros Especializados	6.- Atención del 80% de solicitudes de prestaciones y servicios en la Provincia	Para el 2012 se atenderá el 80% de las solicitudes de las prestaciones y servicios en esta Provincia en relación al año 2011.	No. De prestaciones entregadas oportunamente / No. De prestaciones solicitadas y aprobadas	14.- Gestionar la descentralización y desconcentración de todos los procesos para que estos se realicen en la Provincia	% Eficacia	No. Prestaciones y Servicios disponibles por DP / Total de Servicios y Prestaciones de SS (0/20)
						15.- Verificar la vigencia las claves de acceso a los aplicativos informáticos para las prestaciones y servicios del IESS en cada cubículo de atención al Cliente	% Eficacia	No. Requerimientos atendidos por la DDI / No. Requerimientos presentados a la DDI (0/20)
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RECOMENDACIONES	Cumplir recomendaciones de órganos de control interno y externo	7.- Cumplir con normativa vigente y recomendaciones dadas por los Organismos de Control	El cumplimiento de las recomendaciones de los Organismos de Control en el 2012 habrá aumentado al 100% con relación al 2011.	No. De Recomendaciones Atendidas / No. Total de Recomendaciones	16.- Realizar seguimiento de cumplimiento y reportar a la Comisión de Seguimiento de la D.G.	% Eficacia	No. Recomendaciones Implementadas / No. Total Recomendaciones (0/12)

Frecuencia de Evaluación	Metas Anuales	Cronograma de Ejecución												Equipo (FUNCIONARIO RESPONSABLE)	Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Fuente de Información
MENSUAL	100% de procesos descentralizados	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	100% de prestaciones y servicios automatizados	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	100% de recomendaciones implementadas	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 26 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCION PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Dimensión	Proceso	OBJETIVO	Estrategias	Indicadores de Gestión	Fórmula del Indicador de Gestión	Medición de las Estrategias		
						Acciones estratégicas a aplicar	Indicador de la acción	Fórmula de Evaluación de la acción estratégica
CLIENTE	ATENCIÓN AL CLIENTE	<i>Velar por la calidad, excelencia y oportunidad en la entrega de prestaciones y servicios a sus asegurados</i>	8.- Lograr el incremento del 25% de satisfacción en usuarios que reciben prestaciones y servicios del IESS a nivel de la Provincia	El nivel de satisfacción de los usuarios para el año 2012 habrá incrementado al 80% con relación al año 2011.	No. Encuestas con resultado de satisfactorio / No. Encuestas aplicadas (en base a muestras representativas)	6.- Aplicar encuestas de sondeo de opinión periódica con la finalidad de medir la satisfacción de los Afiliados, Empleadores y Jubilados que reciben las prestaciones y beneficios del IESS.	% Ejecución	No. Encuestas Realizadas / No. Encuestas Programadas (0/0) --- # Acciones correctivas para incrementar el índice de satisfacción (0/0)
						7.- Determinar el tiempo en la que se entrega el servicio para mejorar la atención a los clientes internos/externos.	% Eficacia Tiempo de atención por cada servicio entregado	No. procesos controlados en base a estándares / No. Procesos existentes en Servicios al Asegurado (0/0)
						8.- Incorporar el servicio de atención a Afiliados y Empleadores a través de llamadas telefónicas y/o correo electrónico	% Eficacia	No. Requerimientos Atendidos Favorablemente / No. Total de Requerimientos Recibidos (0/0)
						9.- Habilitar un Buzón Institucional de quejas y sugerencias para atender y responder de manera oportuna los casos de clientes internos/externos.	% Eficacia	No. Acciones Tomadas / No. Quejas y Sugerencias Presentadas (0/20) No. De Resultados Satisfactorios o Quejas Resueltas (0/20)
						10.- Capacitar a Afiliados y Empleadores sobre el manejo del sistema de Historia Laboral y sus actualizaciones	% Eficacia	No. Afiliados y Empleadores Capacitados / No. Afiliados y Empleadores programado para capacitación (0/1200)
TALENTO HUMANO	RECURSOS HUMANOS	<i>Administrar eficientemente los Recursos Humanos</i>	9.- Capacitar al personal del Área de Atención al Cliente en las prestaciones de los servicios que ofrece el IESS. 10.- Mejorar el ambiente de clima laboral en la Dirección Provincial IESS Santa Elena, para crear un ambiente adecuado.	Para el 2012 el clima laboral habrá mejorado un 30% en relación al año 2011.	No. Procesos de Recursos Humanos implementados/ No. De Procesos por implementar	11.- Realizar encuestas de clima laboral al inicio y final de cada período	% Eficacia	No. Encuestas Realizadas / No. De Funcionarios por DP (0/2) --- # Acciones correctivas tomadas (0/4)
						12.- Gestionar procesos de selección y reclutamiento para llenar cargos vacantes en donde se requiera	% Eficacia	No. Vacantes Cubiertas / No. Total de Vacantes (0/2) --- No. Funcionarios a Desvincularse (0/1)
						13.- Ejecutar Procesos de Evaluación de Desempeño y por Resultados en coordinación con la Subdirección RR.HH. a todo el personal para toma de medidas correctivas	% Eficacia	No. Procesos Cumplidos / No. Procesos Planificados (0/1)
						14.- Coordinar con la Dirección Provincial la ejecución del Plan de Capacitación para los funcionarios de la Dependencia.	% Eficacia	Plan de Capacitación por DP (0/7) --- No. Cursos Realizados / No. Cursos Programados (0/7)

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 27 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCION PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

Frecuencia de Evaluación	Metas Anuales	Cronograma de Ejecución												Equipo (FUNCIONARIO RESPONSABLE)	Observaciones Fuente de Información
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
TRIMESTRAL	Cumplir con la totalidad de las encuestas programadas para cada período de tiempo	x	x	0,3	x	x	0,3	x	x	0,3	x	x	0,3		
MENSUAL	Reducir el tiempo de ciclo en la entrega de los servicios. (La frecuencia de evaluación dependerá del tipo de servicio otorgado)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		Cuadro N° 26 MATRIZ DEL
MENSUAL	Brindar información y atender trámites de Afiliados y Empleadores mediante la comunicación telefónica y el correo electrónico	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		PLAN
ANUAL	Tomar acciones preventivas y correctivas, registrar y controlar los casos atendidos del buzón con seguimiento periódico para determinar el cumplimiento de las quejas y/o denuncias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		DE
MENSUAL	100% de Afiliados y Empleadores (programados para las capacitaciones) con conocimientos claros del manejo transaccional de la página web del IESS	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		MEJORAMIENTO PARA LA
ENERO Y DICIEMBRE	Identificar los factores que determinan en cada Dirección Provincial el Clima Laboral para la toma de medidas correctivas	x	x	x	x	0,5	x	x	x	x	x	0,5	x		DIRECCION PROVINCIAL
ANUAL	Vacantes disponibles llenadas debidamente con personal profesional, técnico, administrativo y de servicio	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x	x		IESS
ANUAL	100% del personal evaluado --- No. Acciones de personal ejecutadas en base a los resultados de las evaluaciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1		SANTA ELENA 2011-2013
MENSUAL	Contar con un Plan de Capacitación por cada Dirección Provincial ---	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 28 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

BIENES INMUEBLES	BIENES INMUEBLES	Administrar adecuadamente los bienes muebles	11.- Administrar, registrar, controlar, conocer adecuada y oportunamente conforme a las normas contables, legales e internas del Instituto, todos los bienes muebles e inmuebles que afectan el patrimonio del Instituto en el rubro de activos fijos.	Para el año 2012 el 30% de Activos Fijos inventariados y contabilizados serán renovados en relación al año 2011.	No. Total de Activos Fijos registrados	15.- Actualizar mínimo una vez al año los registros de identificación de todos los bienes muebles (Activos Fijos)	% Eficacia	No. Bienes Registrados / No. Total Bienes Muebles (0/2)
						16.- Realizar donación, venta directa, remate de aquellos bienes dados de baja	% Eficiencia	No. Bienes Dados de Baja / No. Bienes declarados en desuso (0/50) --- Total Ing. por Venta de Bienes
						17.- Renovar bienes de acuerdo a vida útil y al estado de cada bien determinado en el levantamiento de activos fijos	% Eficiencia	No. Bienes Adquiridos / No. Bienes Programados por Adquirir (0/10) --- No. Procesos de Compra Realizados / No. Procesos de Compra Programados (PAC) (0/10)
						18.- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos y maquinarias.	% Eficiencia	No. Mantenimientos preventivos realizados / No. Mantenimientos preventivos programados (0/4) --- No. Mantenimientos correctivos realizados / Nº Mantenimientos correctivos requeridos (0/2)
FINANCIERA	CONTABILIDAD, PRESUPUESTO Y TESORERÍA	Disponer de información financiera oportuna para la toma decisiones	12.- Comunicar información contable y financiera consolidada al día y en línea	Para el año 2012 el 25% de la información contable y financiera estará consolidada en relación al año 2011.	No. De Informes y Estados Financieros Presentados Oportunamente / No. Total de Informes y Estados por presentar	19.- Subir saldos iniciales y migrar información histórica al nuevo sistema financiero integrado	% Cumplimiento de acuerdo al cronograma de trabajo establecido	Tiempo de avance real / Tiempo de avance estimado (0/100%)
						20.- Elaborar de forma conjunta e integrada el POA, PAC y Presupuesto para su socialización y seguimiento en cada DP	% Cumplimiento entregas de acuerdo a los plazos establecidos	Total \$ POA = Total \$ Presupuesto (0/100%)
		21.- Realizar análisis financiero periódicamente. Cumplimiento de la Ejecución Presupuestaria				Indicadores Financieros	Remitirse a los Reportes de Indicadores Financieros. Reportes de ejecución presupuestaria (0/100%)	
		22.- Envío de informes y reportes Contables y Presupuestarios de acuerdo a plazos establecidos por la Dirección General.				% Cumplimiento de acuerdo al cronograma de trabajo establecido	De acuerdo a los plazos entregados por la DEF (0/100%)	
		23.- Determinar procesos de control interno para el análisis y la medición de estados financieros en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.				No. De Controles Implementados	No. De Controles Implementados (0/100%)	

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

Cuadro N° 29 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCION PROVINCIAL IESS SANTA ELENA 2011-2013

SEMESTRAL	Mejorar el control de los bienes y obtener el gasto por depreciación	X	X	X	X	X	0,5	X	X	X	X	X	0,5		
ANUAL	Percibir ingreso económico por bienes sin utilidad --- Minimizar los costos por almacenamiento	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X	X	X		
ANUAL	Activos Fijos depurados y nuevos bienes funcionales, modernos y suficientes	X	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X		
TRIMESTRAL	100% del Equipo Informático con mantenimiento preventivo. --- 100% de Requerimientos correctivos atendidos	X	X	0,3											
MENSUAL	Sistema Financiero integrado con resultados confiables	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Presupuesto por objetivos y metas elaborado técnicamente	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Disponibilidad de indicadores y evaluación financiera	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Cumplimiento de normativa y recomendaciones de Órganos de Control	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
MENSUAL	Tener un adecuado cruce de información con los Estados Financieros	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		

Fuente: IESS Santa Elena.
Elaborado Por: Cinthia Borbor Lucín

CONCLUSIONES

A lo largo de trabajo me he percatado que cualquier tipo de organización necesita de este tipo de plan con el fin de mejorar cada día y establecer relaciones más sólidas entre los directivos, los funcionarios y los clientes internos y externos.

El plan de mejoramiento es fundamental para el desarrollo de la gestión administrativa de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, debido a que permite a su directivo y funcionarios a ejecutar de manera eficiente y eficaz cada una de las actividades, mediante una debida planificación y control.

El plan de mejoramiento establecido en la institución es una guía que permite tomar decisiones para llevar a cabo las actividades y la administración de manera planificada y organizada para el logro de los objetivos y para el cumplimiento de las metas en un determinado tiempo.

El análisis FODA ayudó a definir las estrategias de mejoramiento y desarrollo institucional las cuales sirven como base para alcanzar una efectiva gestión administrativa.

Para las debilidades determinadas en el FODA se ha buscado alternativas, con el propósito de convertirlas en fortalezas.

RECOMENDACIONES

La empresa deberá difundir el plan de mejoramiento en medios magnéticos, digitales o publicaciones impresas, a todos los Grupos de Trabajo que conforman la estructura orgánica, de modo que cada unidad administrativa, operativa o técnica, cuente con el instrumento de planificación, documento que debe contar con todos los elementos que configuren las acciones a seguir y así lograr las metas trazadas.

Realizar un diagnóstico situacional, cumpliendo con las estrategias proyectadas en el plan de mejoramiento para ejecutar las actividades de manera eficiente y eficaz en la Institución.

Efectuar reuniones con la directiva dando a conocer de esta manera el avance de cumplimiento del plan de mejoramiento.

Realizar encuestas de Clima Laboral, debido a que las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que estos se sientan motivados a la hora de cumplir con las tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, sé es preciso conocer si la institución le da al clima laboral la importancia adecuada.

Por tal razón, para identificar falencias o grado de satisfacción de los funcionarios, se debe de aplicar las encuestas de clima laboral, a todos los funcionarios de nombramiento y personal contratado que labora en la Dirección, cuestionario que al igual que las encuestas de satisfacción del usuario, sirvieron para la obtención de datos valiosos de la gestión administrativa específicamente del clima laboral que tiene la dependencia y que su aporte contribuye al desarrollo del presente plan de mejoramiento:

BIBLIOGRAFÍA

- ROBERT JOHNSON & PATRICIA KUBY, 2005 Estadística elemental, lo esencial (3ª Ed). Thomson. ISBN 970-686-287-0.
- GOODSTEIN, LEONARDO D. ,2005 Planificación Estratégica Aplicada
- HERNÁNDEZ ROBERTO, 2006 Metodología de la investigación, Editorial Limusa, México
- MÉNDEZ CARLOS, 2006 Metodología, Editorial Limusa, Colombia.
- ROBBINSSTEPHEN P., 2005 Administración, Prentice Hall, México
- CHARLES W. L. HILL; GARETH R. JONES 2009 Administración Estratégica Mac Graw Hill, México
- ALVAREZ TORRES MARTÍN G 2006 Manual De Planeación Estratégica, Panorama Editorial, México
- BERNAL CESAR AUGUSTO, 2006 Metodología de la investigación, Prentice Hall, Colombia
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2006 Metodología De La Investigación por Roberto Editorial: McGraw-Hill – México

Páginas de Internet

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://es.scribd.com/doc/7099642/Objetivo-general-y-objetivos-especificos>

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://es.kioskea.net/contents/conduite-changement/conduite-changement.php3>

<http://proventusperu.org/documentos/normasinternacionales/06manual%20auditoria%20de%20gestion%20ecuador.pdf>

<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://es.scribd.com/doc/37179627/Tipos-De-Gerentes>

http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf

<http://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>

<http://www.monografias.com/trabajos73/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones2.shtml>

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/02/que-es-un-proyecto.html>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

ANEXO 1 Encuesta

ENCUESTAS DE SATISFACCION DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO A LOS AFILIADOS DEL IESS.

SEXO	MASCULINO		FEMENINO	
EDAD				

- MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE CONSIDERA ES LA MAS INDICADA.

1) USTED RECIBIO ATENCION EN LA OFICINA DE:

AFILIACION Y CONTROL PATRONAL		RIESGOS DEL TRABAJO		HISTORIA LABORAL	
FONDOS DE TERCEROS		ARCHIVO		PENSIONES	
DEPARTAMENTO LEGAL		DIRECCION PROVINCIAL		TESORERIA	
SECRETARIA		SEGURO CAMPESINO		SOLICITUD/PERDIDA DE CLAVE	

2) CALIFIQUE LA ATENCION DEL FUNCIONARIO DEL IESS.

EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

3) CALIFIQUE EL CONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO DEL IESS.

EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

4) CALIFIQUE LA AGILIDAD CON LA QUE SE PROCESAN LOS TRAMITES EN EL IESS.

EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

5) COMO CALIFICA LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL IESS.

EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA

6) HA VISTO O ESCUCHADO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION ACERCA DE LOS SERVICIOS DEL IESS.

ESPECIFIQUE EL MEDIO:

SI	NO	RADIO	PRENSA	TV	PUBLICIDAD	INTERNET

7) UTILIZA USTED LAS HERRAMIENTAS QUE LE BRINDA EL PORTAL WEB DEL IESS.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

ANEXO 2 La Entrevista.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA

Buenos días, soy _____, Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, reciba un cordial saludo y a la vez agradecerle por su colaboración, estoy realizando una investigación para el Centro Radio Club “La Libertad”, cabe recalcar que todo cuanto usted pueda decirme será de gran utilidad, sus respuestas serán tratadas estadísticamente y bajo total anonimato.

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Nombre: _____ Teléfono: _____
Ciudad: _____ Dirección: _____
Edad: Sexo: M F
Nivel de Instrucción: _____ Ocupación: _____
Encuestador: _____ Fecha: _____

1. ¿Me podría indicar qué tiempo tiene usted dentro de la institución?

Un mes Un año
Un semestre Más de dos años
¿Cuántos?
¿Por qué? _____

2. ¿Sabía usted que la planificación estratégica permite delinear los objetivos institucionales mejorando así la gestión administrativa?

Si No se
No
¿Por qué? _____

3. ¿Cree usted que si la Dirección Provincial IESS Santa Elena brindara capacitación constante mejoraría la imagen institucional?

Mucho Nada
Poco
¿Por qué? _____

4. ¿Qué opina usted sobre la implementación de un plan de mejoramiento para la institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? _____

5. ¿Estaría dispuesto a participar en la elaboración de un plan de mejoramiento para la Dirección Provincial IESS Santa Elena?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? _____

6. ¿Para la ejecución de algún proyecto dentro de la Dirección Provincial IESS Santa Elena se toma en consideración la opinión de los funcionarios?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los integrantes de la institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? _____

8. ¿Considera usted que se han aplicado las herramientas necesarias para prestar en buen servicio a los clientes?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>		

¿Por qué? _____

9. ¿Porque considera que las personas accedan a las prestaciones que ofrece el IESS

Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

10. Por favor podría mencionar alguna sugerencia, la misma que será tomada en cuenta al momento de la elaboración del plan de mejoramiento.

ANEXO 3. FOTOS DE LOS EDIFICIOS QUE CONFORMAN LA DIRECCION
PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA

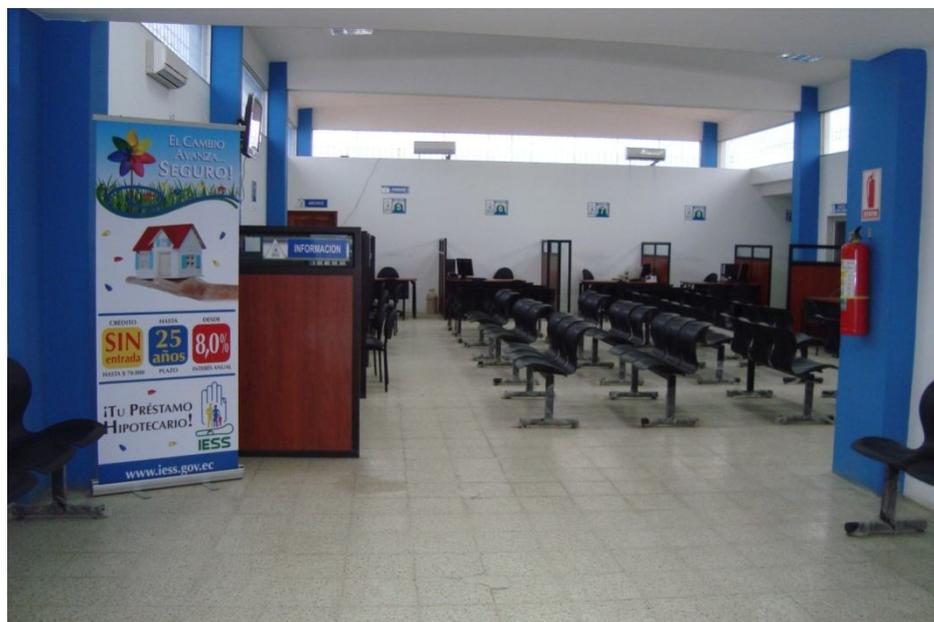


EDIFICIO DE ATENCION AL CLIENTE



EDIFICIO DE ATENCION AL CLIENTE

ANEXO 4. FOTOS



EDIFICIO DE ATENCION AL CLIENTE