



Gestión operativa y su impacto en la eficiencia de la Coordinación de Servicios de Atención al Ciudadano IESS Manabí

Operational management and its impact on the efficiency of the Coordination of Citizen Attention Services IESS Manabí

A gestão operacional e seu impacto na eficiência da Coordenação de Serviços de Atendimento ao Cidadão IESS Manabí

Gabriela Julissa León-Ruiz ^I

gleon@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1116-6685>

Eva Marisol Romero-Vélez ^{II}

emromero@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0052-9428>

Correspondencia: gleon@utm.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 13 de diciembre de 2022 * **Aceptado:** 23 de enero de 2023 * **Publicado:** 01 de febrero de 2023

- I. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Maestrante en Administración de Empresas, Servidora del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la Coordinación Provincial de Servicio de Atención al Ciudadano de Manabí, Portoviejo, Manabí Ecuador.
- II. Magíster en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Comercial, Doctora en Economía, Profesora Principal Medio Tiempo Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí Ecuador.

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad medir el grado de satisfacción de los afiliados activos, cesantes, pensionistas, derechohabientes y ciudadanía en general por parte de la Coordinación de Servicio de Atención al Ciudadano del IESS Manabi, en sus diferentes Centros de Atención distribuidos en los Cantones de Sucre, Chone, El Carmen, Jipjapa, Manta y su Centro de Atención Universal en el Cantón Portoviejo. Se utilizaron métodos de investigación como: inductivo-deductivo, análisis bibliográfico y la medición; a su vez técnicas como la observación científica, la entrevista y la encuesta a los 19 servidores que forman parte de la CPSACM; las cuales fueron recopiladas para luego su posterior análisis. Así mismo se tomó en consideración los resultados de indicadores de los periodos 2020 y 2022 respecto a los resultados concerniente a las metas por unidad. Como efecto en relación a la eficiencia en la atención al usuario percibida por parte de los servidores, se pudo constatar que estos declaran que la estructura orgánica, la capacitación, la buena comunicación de la Coordinación permite, alcanzar la eficiencia en cuanto a la atención a la ciudadanía, misma que se ve reflejada en la productividad por parte de cada uno de ellos, con debilidad en el liderazgo directivo en cuanto a la gestión de infraestructura, equipos tecnológicos y capacitaciones coordinadas con toda las áreas de la Dirección Provincial IESS Manabí.

Palabras clave: Gestión; Operativa; Impacto; Eficiencia; Coordinación; Servicios; IESS.

Abstract

The purpose of this investigation is to measure the degree of satisfaction of the active, unemployed, pensioners, beneficiaries and citizens in general by the Coordination of the Citizen Attention Service of the IESS Manabi, in its different Attention Centers distributed in the Cantons from Sucre, Chone, El Carmen, Jipjapa, Manta and its Universal Service Center in Portoviejo Canton. Research methods were used such as: inductive-deductive, bibliographic analysis and measurement; in turn techniques such as scientific observation, interview and survey to the 19 servers that are part of the CPSACM; which were compiled for later analysis. Likewise, the results of indicators for the periods 2020 and 2022 were taken into consideration with respect to the results concerning the goals per unit. As an effect in relation to the efficiency in the attention to the user perceived by the servers, it was possible to verify that they declare that the organic structure, the

training, the good communication of the Coordination allow, to reach the efficiency in terms of the attention to citizenship, which is reflected in the productivity of each one of them, with weakness in management leadership in terms of infrastructure management, technological equipment and coordinated training with all areas of the IESS Manabí Provincial Directorate.

Keywords: Management; operational; Impact; Efficiency; Coordination; Services; IESS.

Resumo

O objetivo desta investigação é medir o grau de satisfação dos ativos, desempregados, aposentados, beneficiários e cidadãos em geral pela Coordenação do Serviço de Atendimento ao Cidadão do IESS Manabi, em seus diferentes Centros de Atendimento distribuídos nos Cantões de Sucre, Chone, El Carmen, Jipjapa, Manta e seu Centro de Serviços Universal em Portoviejo Canton. Foram utilizados métodos de pesquisa como: análise e mensuração bibliográfica indutiva-dedutiva; por sua vez técnicas como observação científica, entrevista e levantamento aos 19 servidores que integram o CPSACM; que foram compilados para análise posterior. Da mesma forma, os resultados dos indicadores dos períodos de 2020 e 2022 foram levados em consideração com relação aos resultados referentes às metas por unidade. Como efeito em relação à eficiência no atendimento ao usuário percebida pelos servidores, foi possível verificar que eles declaram que a estrutura orgânica, o treinamento, a boa comunicação da Coordenação permitem, atingir a eficiência em termos de a atenção à cidadania, que se reflete na produtividade de cada um deles, com fragilidade na liderança gerencial em termos de gestão de infraestrutura, equipamentos tecnológicos e formação coordenada com todas as áreas da Direção Provincial do IESS Manabí.

Palavras-chave: Gestão; operacional; Impacto; Eficiência; Coordenação; Serviços; IESS.

Introducción

Actualmente el mundo globalizado es altamente competitivo, los cambios tecnológicos permiten a los clientes y usuarios ser cada vez más exigentes en cuanto a los servicios que se les brinda desde la administración pública por lo cual las organizaciones gubernamentales deben trabajar en función a la satisfacción del cliente (Román, 2016)

La Constitución del Ecuador en su Artículo No. 52 determina que “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.”

En ese mismo cuerpo legal en el Art. No. 227 se establece que “La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión operativa de la Coordinación de Servicios de Atención al Ciudadano y su impacto en la eficiencia de los servicios; pretende reflexionar acerca de conceptos sobre gestión y servicios eficientes y de excelencia, a la luz de las exigencias de los nuevos cambios que se viven globalmente, con proactividad hacia los usuarios de instituciones prestadores de servicios, facilitadores y llamados a cubrir sus demandas.

En este marco, brindar una eficiente atención por parte de la Coordinación Provincial de Servicio de Atención al Ciudadano del Instituto Ecuatoriano de en Manabí es un reto, requiere de una gestión operativa efectiva con liderazgo y con trabajo en equipo por parte de los funcionarios que prestan sus servicios en el área; poder mejorar continuamente es el objetivo primario; una pronta respuesta, la confiabilidad de lo que se está entregando, la certeza de que las soluciones van a ser las propicias y la capacidad de resolver problemas, no se trata sólo de la atención al cliente, sino también de los procesos que ha establecido la Institución para dar soluciones y hacer que la atención de necesidades se lleve a cabo de manera eficiente para una satisfacción y buena imagen institucional.

El derecho a un servicio de calidad por parte del de la Seguridad Social es un deber y responsabilidad primordial del Estado consagrada en la Constitución del Ecuador. En este marco, la Seguridad Social se rige por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas de sus afiliados.

El término de gestión administrativa se encuentra definido sobre la base de cinco aristas o dimensiones: planificación, organización, integración, dirección, y control, desempeñadas para el alcance de las metas y objetivos (Camacho, 2014).

La planificación es un eje fundamental en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es un instrumento que regula las actividades técnicas y administrativas a corto, mediano y largo plazo dentro de los procesos de cambio y transformación que de manera permanente implementa.

La institución siendo de amplia complejidad, importancia e impacto en la sociedad, rige sus principios y acciones en una planificación definida, encaminadas al logro de objetivos estratégicos, metas y objetivos operativos, mediante la implementación de programas y planes operativos que se miden mediante indicadores de gestión e indicadores operativos mensuales, trimestrales y semestrales, actualmente se encuentra vigente el plan estratégico 2018-2028.

Fuente: Resolución No. C.D. 535

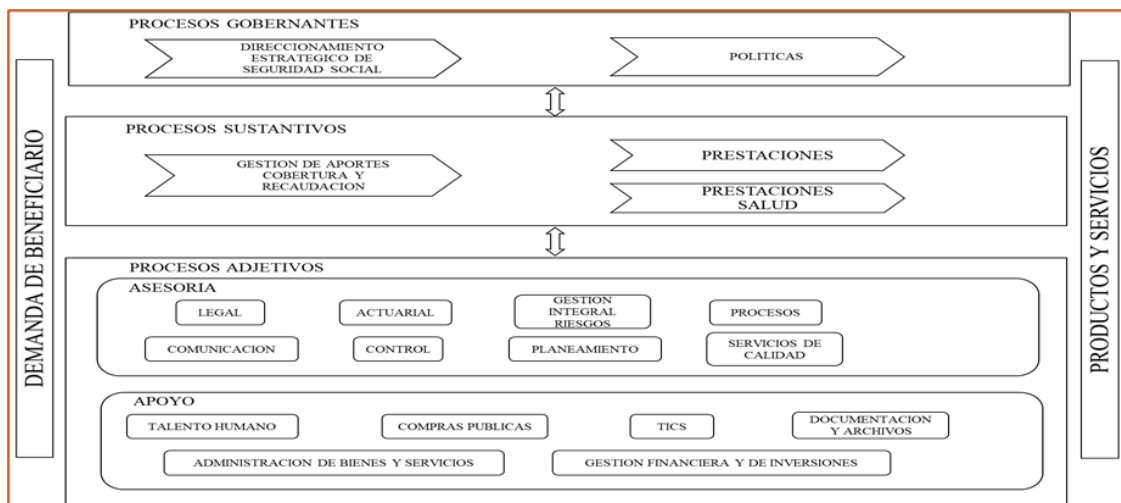


Figura 1: Mapa de Procesos del IESS

En el mapa de procesos estratégicos institucionales, la planificación es gobernante como direccionamiento estratégico de la Seguridad Social, que brinda un norte a las actividades de la institución; en este contexto, lo correspondiente a la Coordinación de Servicios al Ciudadano se encuentra como proceso adjetivo en conjunto con Asesoría Legal, Comunicación, Actuarial, Control, Planeamiento, entre otros.

La planeación constituye un esfuerzo coordinado, ofrece una dirección tanto a los gerentes como a quienes no lo son. Cuando todos los miembros de la organización entienden hacia dónde se dirige ésta y qué deben aportar para alcanzar los objetivos, entonces pueden empezar a coordinar sus actividades, propiciando con ello la cooperación y el trabajo en equipo. Por otra parte, la ausencia de planes puede provocar que distintos miembros de la organización o sus unidades trabajen unos

contra otros. En consecuencia, esto podría impedir que la organización avance eficientemente hacia sus objetivos. (Robbins, S, 2009). Es decir, es un proceso técnico de alternativas de desarrollo sobre la base de alternativas de mejora de la realidad, bajo principios de sostenibilidad y sustentabilidad para el fortalecimiento de las potencialidades siendo el eje central el talento humano.

(Robbins & Coulter, 2010) define a la planeación como los objetivos de la organización, establece estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar los planes para integrar y coordinar actividades de trabajo en un tiempo.

El mecanismo de seguimiento de los lineamientos de planificación puede ser de algunas maneras, una de ellas es “por resultados” donde se mide la gestión, se orientan las metas y objetivos en corto y mediano plazo en el contexto de la entrega de prestaciones y servicios; en un período se planifica hasta cierta parte y la siguiente administración continúa en una siguiente fase lo cual implica destinar esfuerzos y recursos económicos (Samaniego, R. Valdiviezo, M., González, J., Encalada, J., Enderica, O. 2022)

Los indicadores de gestión son determinantes para conocer el avance del cumplimiento de los planes y la efectividad de los resultados, para realizar ajustes de ser necesario (Silva 2015). La institución objeto de estudio maneja indicadores de gestión que son medidos de manera mensual, resultados que encaminan la adopción de acciones de mejora de ser necesario.

La organización como función administrativa se encuentra inmersa en la gestión de manera directa, se orienta a la comunicación y manera de relacionarse los diferentes grupos de personas; en sociología se conoce como “sistema de roles” donde el fin es lograr personas administradas para el logro de objetivos (Simón, 2015)

Una exitosa dirección depende de una combinación de cualidades y de conocimientos sobre los principios generales de la administración; la dirección se lleva a cabo por una o un grupo de personas que se encarga de liderar la empresa con el fin de obtener los objetivos planteados (Fayol 1949 citado por Sheldrake 2003) es decir tener un buen conocimiento del personal, reducir la incompetencia, conocer los principios de la empresa y de los empleados, ser un buen ejemplo, realizar auditorías regulares, reunir a los colaboradores, promover la iniciativa y empeño, entre otros.

En lo referente al servicio, la calidad y satisfacción depende de la percepción de los usuarios que lo reciben; de manera específica en el sector público, los funcionarios deben tener una visión y

esfuerzo de mejora permanente de la calidad, para beneficio de los usuarios externos e internos. Como lo determinó D Alessio (2015) el elemento humano es el activo más importante de una organización, ya que le brinda el valor agregado a los recursos existentes y se constituyen en fuente de ventaja competitiva.

En el Ecuador varias instituciones públicas han implementado el denominado Modelo Ecuatoriano de Excelencia, enfocado a reforzar la calidad con la habilitación de una hoja de ruta para alcanzar resultados satisfactorios, lo que ha permitido incrementar y fortalecer el desempeño de varias instituciones, tal es el caso del Servicio de Contratación Pública (SERCOP) que alcanzó el primer nivel de madurez institucional denominado “Comprometido”, con la aplicación de buenas prácticas de mejora continua de sus servicios, en la que se destacan criterios como el liderazgo, gestión del talento humano y gestión del cambio, Machado, K (2017)

La presente investigación adoptó métodos de investigación como: inductivo-deductivo, la medición y análisis bibliográfico; técnicas como la observación científica, la entrevista y la encuesta para la recolección de la información y posterior triangulación, el tipo de investigación es descriptivo, de campo, en tanto que el diseño fue no experimental ya que no se manipulan variables solo observando los fenómenos para su posterior análisis. Hernández (2006) de tipo transversal ya que se recolectan datos, describen variables y las interrelacionan en un momento dado; además, se analizaron resultados de los indicadores de gestión de la unidad, la sistematización y presentación de los datos se apoyó en descriptivos estadísticos.

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de información se consideró el universo de población de la Coordinación de Atención al Ciudadano que es 19 servidores con un promedio de 43 años de edad y de 14 años de experiencia laboral aproximadamente. El 29% de los servidores poseen título de bachiller, el 62% cuentan con estudios del tercer nivel y el 10% con cuarto nivel de estudio. A esta muestra se aplicó la técnica de encuesta con un instrumento que contiene doce preguntas en la que se incluyeron las dimensiones objetos de estudio. La encuesta fue validada por un grupo de expertos especialistas en Administración y Organización de la Dirección Provincial del IESS en Manabí, así como de otras áreas de la administración pública.

La atención brindada por la Coordinación Provincial de Servicio de Atención al Ciudadano de Manabí es un tema de interés y relevancia pública ya que el 31% de la población de la provincia de Manabí (245.801 habitantes) se encuentra apta para un empleo; el 45% de ese total pertenecen al sector privado, el 22% son servidores públicos, el 29% son semi contribuyentes (empleados

domésticos) y el 5% voluntarios, forman parte de la seguridad social. (Fuente: BI Inteligencia de Negocios/portal IESS)

El servicio bajo responsabilidad de esta dependencia siempre ha tenido gran afluencia; en el período de la pandemia (2020-2021) dicha demanda se vio afectada ante la imposibilidad de atención presencial, se optó por aplicar estrategias con aplicativos informáticos para brindar atención en desbloques de claves de afiliados, claves patronales, actualizaciones de datos personales, actualizaciones de datos bancarios, entre otras.

Muchos afiliados mantienen su criterio sobre los funcionarios de atención al cliente, que están plagados de estereotipos negativos que han dejado alguna mala experiencia laboral, esta cultura ha influido fuertemente en la actitud natural y es la razón por la que generalmente asumen una posición defensiva al momento de cumplir el rol como prestadores de servicios.

Desarrollo

Gestión operativa

La gestión de procesos se ha convertido desde hace años en una de las tendencias administrativas más aplicadas por las organizaciones a efectos de alcanzar parámetros de calidad y objetivos empresariales; modalidad determinada en gran medida por las condiciones cambiantes que han convertido al medio en el que se desenvuelven en un escenario complejo y exigente.

Los eventos de cambios permanentes en el entorno obligan a las instituciones y empresas de todo el mundo a encontrar un modo administrativo que les permita satisfacer cada vez más altos estándares de calidad; clientes más exigentes, incorporación de nuevos actores, legislaciones más demandantes son entre otros generadores de las condiciones para que se gesten nuevas formas de administrar a las organizaciones desde sus procesos internos.

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la organización siga existiendo y pueda sobrevivir a los siguientes desafíos y expectativas.

Eficiencia

En el concepto de eficiencia se identifican los recursos empleados versus los resultados obtenidos, en la práctica las organizaciones se esfuerzan por alcanzar metas utilizando recursos humanos, económicos, informáticos, intangibles, entre otros, muchas veces en situaciones de crisis y

limitaciones. La eficiencia exige obtener el máximo de producción a partir de una cantidad dada de recursos, o, a la inversa, minimizar los recursos consumidos para obtener una determinada producción. Rueda, N (2011).

Según Idalberto Chiavenato (2013) eficiencia significa “utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”

Según Robbins y Coulter (2013), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"

Adaptado de Rueda, N.(2011)



Figura 2: Proceso de entrega de servicios.

Conforme lo mostrado en figura No.2 el proceso de entrega de servicios aplicado en la Coordinación Provincial de Atención al Ciudadano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se la ubica con los factores de producción o medios utilizados (input) como los funcionarios que son los activos más importantes, la tecnología utilizada que se basa en una plataforma informática de banda ancha con capacidad para almacenar grandes cantidades de información, los insumos como materiales de oficina y materiales informáticos y la infraestructura que es el espacio físico y la provisión de servicios generales indispensables para el normal desarrollo.

Estos medios permiten entregar los servicios (output) o salidas en este caso la información que se entrega a los afiliados, beneficiarios y público en general y los servicios específicos como claves patronales, validaciones de cuentas bancarias, desbloques de claves personales, entre otros. Los

servicios prestados dan como resultado la satisfacción de necesidades de usuarios como acceso a prestaciones: de jubilación, riesgos del trabajo, enfermedad, maternidad, entre otros; y, dirección a servicios como préstamos quirografarios, hipotecarios y fondos de reserva, entre otros que apalancan un bienestar social a través de la mejora de estado de salud y económico.

En esta entidad, la eficiencia de los servicios es definida como una evaluación a cada uno de los aspectos que son importantes para el usuario; es decir, la atención es solo un aspecto de la calidad del servicio, la eficiencia tiene otros ámbitos importantes para el afiliado. Dos de sus principales caracteres son el conocimiento y la actitud con la que cuente el prestador de servicios ya que será la principal puerta de entrada hacia el usuario.

En este contexto, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como parte de la Administración Pública cumple una función primordial: establece y fomenta una relación estrecha entre el poder político o gobierno y la comunidad.

El concepto de Administración Pública está visualizado desde una óptica formal asumiendo que el gobierno o entidad que ha recibido el poder político emplea todos los medios necesarios para lograr la satisfacción del bien común. La otra perspectiva de concepción la visualiza desde un punto de vista material cuando es considerada en cuanto a su problemática de gestión. Fotún,M.(2019)

Fuente: Caiza, H (2016)

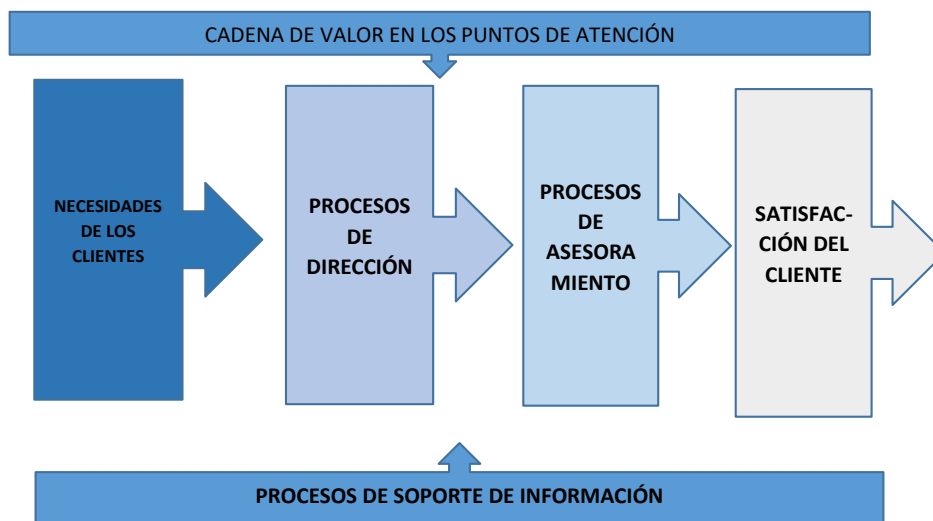


Figura 3: Cadena de Valor Atención al Ciudadano

De acuerdo a Caiza (2016) para entender la cadena de valor de los puntos de atención al ciudadano se inicia con la detección de sus necesidades, los procesos de dirección se enmarcan en el plan estratégico de la organización plasmados en objetivos estratégicos, programas, planes operativos, objetivos de gestión, meta e indicadores; los procesos de asesoramiento son la parte medular ya que se trata de la atención en sí a los usuarios, todo lo que conduce a alcanzar la satisfacción del cliente, aspectos que descansan en los procesos de soporte de información y de apoyo administrativo sin los cuales no sería posible brindar los servicios en condiciones normales. Estos postulados se acomodan a la situación del IESS y de la Coordinación de Atención al Ciudadano.

Planificación estratégica

El derecho a un servicio de calidad por parte de la Seguridad Social es universal y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

Las políticas nacionales y territoriales determinan una planificación estratégica por objetivos en el IESS, con programas, objetivos, metas, productos encaminado a lograr una entrega efectiva y eficiente de servicios y/o productos con el cumplimiento de políticas y metas propuestas Bustos (2015)

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

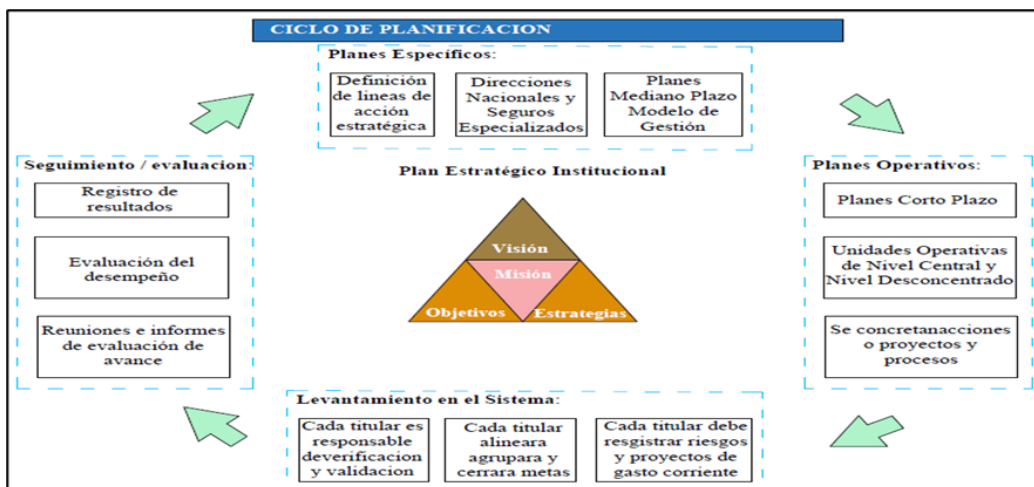


Figura 4: Ciclo de la Planificación

Las directrices estratégicas nacen de la Constitución, de las Agendas y Políticas Sectoriales y Zonales y se concretan en la acción pública de la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y la Programación Anual de la Política Pública (PAPP), tal como se visualiza en la figura No. 3 el plan estratégico institucional contiene las líneas de acción estratégica con los planes a corto, mediano y largo plazo, a cargo de las Direcciones Nacionales y Seguros Especializados, se desagregan los planes operativos manejados para su cumplimiento por los titulares de las dependencias y con acompañamiento y seguimiento permanente para medir el avance del cumplimiento de las metas.

La Constitución del Ecuador, la Ley de la Seguridad Social y el Código del Trabajo, establecen la obligatoriedad de cobertura de la Seguridad Social a través de la afiliación al Seguro Social Obligatorio, de todas las personas que realizan un trabajo con relación de dependencia o sin ella, es considerada tripartita ya que es financiada con aportaciones de los afiliados, empleadores y del Estado, tiene ámbito de acción en todo el territorio ecuatoriano.

El IESS funciona sobre la base de principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Aplica el Sistema del Seguro General Obligatorio y el Seguro Social Campesino que forman parte del Sistema Nacional de Seguridad Social (Ley de Seguridad Social 2001), tiene separación patrimonial contable y administrativa en cinco unidades de negocios: Seguro General, Seguro de Pensiones, Seguro de Riesgos del Trabajo, Seguro de Salud Individual y Familiar.

Este organismo es una de las instituciones más grandes y complejas del país, de naturaleza pública descentralizada, creada por la Constitución Política del Ecuador, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

La sede principal de la Dirección Provincial de Manabí se encuentra ubicada en la Ciudad de Portoviejo entre la Av. Universitaria y Callejón Jarre, la cual cuenta con 8 Coordinaciones Administrativas, 2 unidades Provinciales, 5 agencias Administrativas, 10 unidades médicas del seguro general y 135 dispensarios del seguro campesino.

La Coordinación Provincial de Servicios de Atención al Ciudadano Manabí tiene como misión el implementar y gestionar el modelo de servicios institucionales, con enfoque de calidad, eficiencia

y eficacia, con el fin de prestar servicios oportunos y eficientes a la ciudadanía, afiliados, beneficiarios, pensionistas y empleadores de su jurisdicción.

Dentro de los Centros de atención que conforman la Coordinación Provincial de Servicio de Atención al Ciudadano de Manabí se detallan los siguientes: sede principal en la Dirección Provincial Manabí y ventanillas en las Agencias de: Manta, Chone, Bahía, El Carmen.

Atribuciones y responsabilidades de la coordinación atención al ciudadano. (resolución c.d. 535)

- Implementar el modelo de servicios institucional en su jurisdicción;
- Implementar la taxonomía de servicios instituciones en su jurisdicción a través de los centros de atención universal;
- Implementar procedimientos, herramientas y estándares de procesos y servicios;
- Realizar estudios técnicos orientados a la mejora de servicios;
- Coordinar y supervisar los centros de atención al ciudadano;
- Medir la calidad en los servicios implementados de acuerdo a los lineamientos emitidos por el nivel central;
- Asegurar la continuidad de la atención e información al ciudadano;
- Dar solución oportuna de las sugerencias quejas y reclamos de los afiliados, beneficiarios, pensionistas y empleadores;
- Implementar los canales de atención de servicios establecidos por la unidad correspondiente;
- Impulsar la atención proactiva de servicios por medios no tradicionales
- Coordinar y supervisar la implementación de servicios de calidad en los establecimientos de salud del IESS de su jurisdicción;
- Las demás que fueran asignadas por las autoridades competentes.

Productos y servicios

1. Informes de implementación del modelo de servicio de su jurisdicción
2. Informes sobre el control y la implementación de metodología, herramienta y estándares de procesos y servicios.

3. Estudios técnicos de impacto de la implementación de proyectos de mejora
4. Plan de seguimiento y control de los centros de atención
5. Reportes estadísticos de monitoreo de productividad y calidad del servicio
6. Fichas técnicas de indicadores de productividad y calidad del servicio
7. Informes de gestión y supervisión de servicios y atención al ciudadano
8. Informe de quejas, reclamos y sugerencias atendidas y consolidadas de su jurisdicción
9. Informe de atención al ciudadano por tipo de canales
10. Informe de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las políticas de atención
11. Registro de servicios institucionales prestados y cantidad de usuarios atendidos
12. Reporte de auditorías de servicio.

Las atribuciones y responsabilidades asignadas a la Coordinación de Atención de Servicios al Ciudadano, así como sus productos y servicios, constituyen una base fundamental de la misión del IESS, al ser la primera área con la que se encuentran los usuarios para recibir la información que le permita continuar con las gestiones de acceso a prestaciones y servicios.

Espacio físico y logística

La infraestructura disponible para la atención de servicios al ciudadano a nivel de la provincia de Manabí se encuentra en buen estado, con instalaciones físicas amplias y cómodas y con todos los servicios adicionales requeridos.

La logística está basada en la determinación de las necesidades y exigencias de los usuarios con relación a los diferentes servicios y productos que brinda, para ello se cuenta con agendamientos de turnos on line para facilitar un orden en la fecha y hora de atención sin retrasos e incomodidades, se cuenta con una aplicación PQSF de OTRS (preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones) que permiten determinar si las atenciones brindadas han sido efectuadas con eficiencia en el momento oportuno por cada uno de los servidores responsables de ventanilla en los diferentes centros de atención a nivel Provincial.

Talento humano disponible

En la Tabla No. 1 se detalla el personal asignado al área, 19 servidores asignados a diferentes puntos de la provincia de Manabí el 84% son del sexo femenino y el 16% del sexo masculino; respecto al nivel de formación, el 26% tienen título de bachiller, el 69% ha alcanzado un tercer

nivel y solo el 5% ostenta título de cuarto nivel; el estado civil que prevalece es el de casado/unión libre con el 89%.

Figura 5: Cuadro de Servidores de la Coordinación Provincial de Servicios al Ciudadano

AGENCIAS	SERVIDORES								ESTADO CIVIL		
	Nº SERVIDORES	FEMENINO	MASCULINO	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	ANTIGÜEDAD < 10 AÑOS	ANTIGÜEDAD > 10 AÑOS	SOLTERA	CASADA/UNION LIBRE	VIUDA/DIVORCIADO
CA MANTA	5	5	0	1	4	0	4	1	0	5	0
CA BAHIA	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
CA JIPIJAPA	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
CA CHONE	2	2	0	0	2	0	1	0	0	2	0
CA EL CARMEN	2	1	1	0	2	0	0	2	0	2	0
CAU PORTOVIEJO	8	6	2	3	4	1	3	5	1	6	1

En cuanto al flujo de trámites atendidos, se analiza la demanda en el número de requerimientos antes y después de pandemia por COVID-19, durante el periodo del 2019 alcanzó un número de 216.711 mientras que en el año 2021 fue de 196.614; mediante informes y actas de verificación se constató que durante el periodo del 2019 se disponía de 34 servidores donde se ejecutaron y brindaron 100 productos y servicios en los diferentes Centros de Atención (Manta, El Carmen, Jipijapa, Chone; Bahía de Caráquez) Punto de Atención (Mall del Sol en Manta y Pedernales) y Centro de Atención Universal (Portoviejo).

Durante el 2021, en plena época de pandemia, la implementación de la denominada ventanilla universal hizo que de los 100 productos que brindaba esta Coordinación de atención al Ciudadano descendieran a 60 según la taxonomía; así mismo el número de servidores descendió a 22 y los Puntos de Atención del Mall del Sol y de Pedernales fueron cerrados ante la pandemia COVID-19. Desde inicios del 2022 los productos y servicios que se brindan en la Coordinación de Atención al Ciudadano se incrementó a 149 según taxonomía determinada por nivel central dentro de las modalidades tanto virtual como presencial, manteniendo una producción desde enero a julio de

2022 de 98.775 trámites, con 19 servidores en ventanillas en los diferentes Centros de Atención y Centro de Atención Universal de la Provincia de Manabí.

Es decir, la producción se afectó ante la disminución de números de servidores asignados y el cierre de algunas instalaciones de atención de ventanilla.

La gestión operativa en general abarca cambios no solamente en las instituciones, sino también en el sistema de roles y funciones de cada servidor, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como responsabilidad en la formación de equipos de trabajo. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre estos la tecnología, la infraestructura y la introducción de estrategias para la mejora continua acordes con los lineamientos en curso.

La Coordinación Provincial de Servicio de Atención al Ciudadano de Manabí tiene como meta el Incremento de la eficiencia en la atención oportuna a los afiliados, beneficiarios y empleadores en la provincia MEDIANTE la evaluación de productividad y calidad del servicio y optimización de tiempos de atención de los trámites ciudadanos; a su vez el incrementar la eficiencia en la atención oportuna a los afiliados, beneficiarios y empleadores en la provincia mediante la evaluación de productividad y calidad del servicio y optimización de tiempos de atención de los trámites ciudadanos

Resultados y discusión

Se aplicó una encuesta a los 19 servidores que conforman la Coordinación Provincial de Servicio de Atención al Ciudadano, cuya indagación busca constatar la eficiencia de los productos y servicios que brinda esta Coordinación. La encuesta fue validada por cinco expertos del área e incluyó doce preguntas enfocadas en dimensiones identificadas con gestión operativa y eficiente, se muestran los resultados:

1. Estructura orgánica para alcanzar objetivos y metas

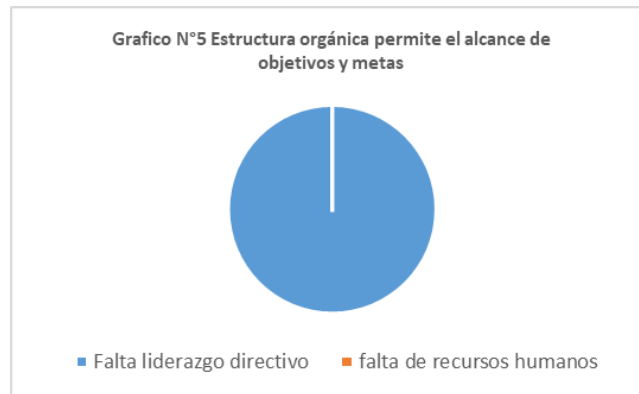


Figura 6

En consenso todos los encuestados, manifestaron que la estructura orgánica de la Coordinación si permite alcanzar los objetivos, ya que reúne las características para atender la demanda existente, contribuyen al cumplimiento de metas y fortalece la productividad de cada uno de los funcionarios.

2. Conocimiento sobre los indicadores de gestión de la Coordinación inmersos en la planificación de la institución



Figura 7

El 89% de los encuestados, reconocen no tener conocimientos acerca de los indicadores de gestión de la Coordinación ya que estos se dedican específicamente a realizar funciones en las ventanillas Universales y otros tienen funciones ajenas en cuanto a los indicadores de gestión. Aunque se reconoce que los mismos son socializados a través de Quipux o correos electrónicos para conocimiento, pero hay una escasa comprensión al respecto.

3. Principales problemas que tiene la dependencia en cuanto a la prestación de servicios al ciudadano

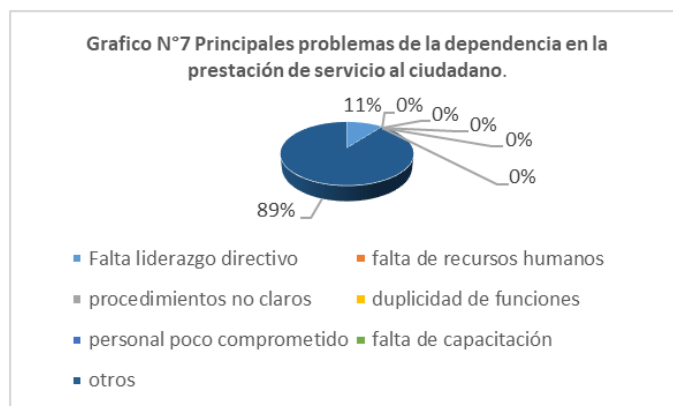


Figura 8

En cuanto a los principales problemas que tiene la dependencia en la entrega de los servicios, el 89% de los encuestados se inclinó a determinar que es la falta de liderazgo directivo, lo que conlleva a los principales problemas al momento de ejecutar las prestaciones de los productos y servicios como el espacio inadecuado o infraestructura obsoleta de algunos de los Centros de Atención donde se ejecutan los procesos mientras que el 11% de los servidores manifiesta que el principal problema es la falta de compromiso de ciertos servidores.

4. Procesos y procedimientos oficiales, orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión

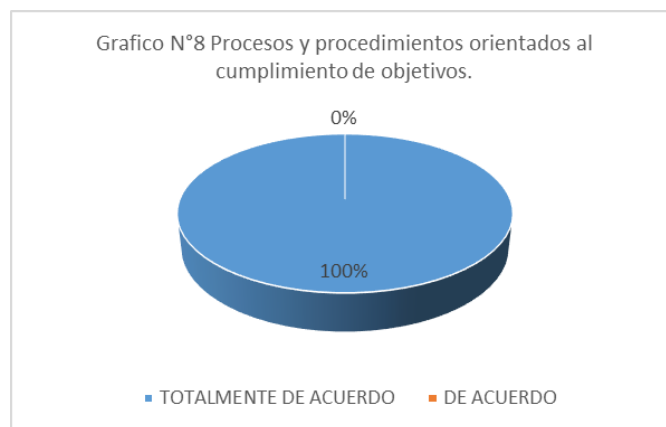


Figura 9

El 100% de los servidores de la dependencia están totalmente de acuerdo que cuentan con procedimientos que permiten el cumplimiento continuo de los objetivos; así mismo esto incluye

también la voluntad de cada uno de ellos, y la necesidad de un enfoque de gestión orientado a los resultados que estimule a los servidores por el cumplimiento de estos.

5. Agilidad en atención de trámites y servicios

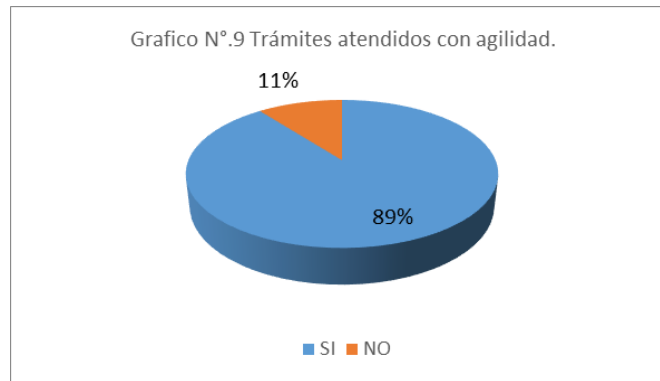


Figura 10

Para el 89% de los encuestados los trámites son atendidos con la prontitud requerida por los usuarios que se acercan día a día a cada uno de los Centros y Puntos de Atención de la Provincia de Manabí, teniendo en cuenta que desde finales del 2021 la implementación de los turnos en línea permite que los servicios y productos que brinda esta coordinación sean ejecutados en un tiempo óptimo.

6. Líneas de comunicación entre colaboradores y directivos

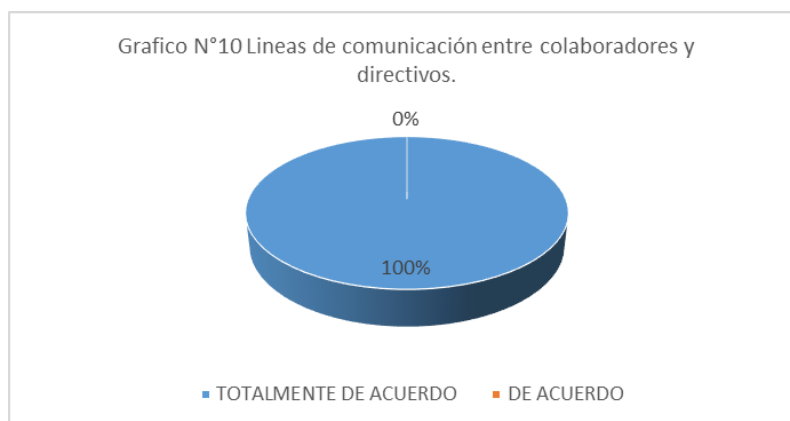


Figura 11

El 100% de los encuestados, declaran que si mantienen acertadas líneas de comunicaciones entre los mismos colaboradores y con los directivos tomando en cuenta que esta solo es representada por la Coordinadora Provincial.

7. Logística: equipos, materiales, tecnología para cumplir con responsabilidades

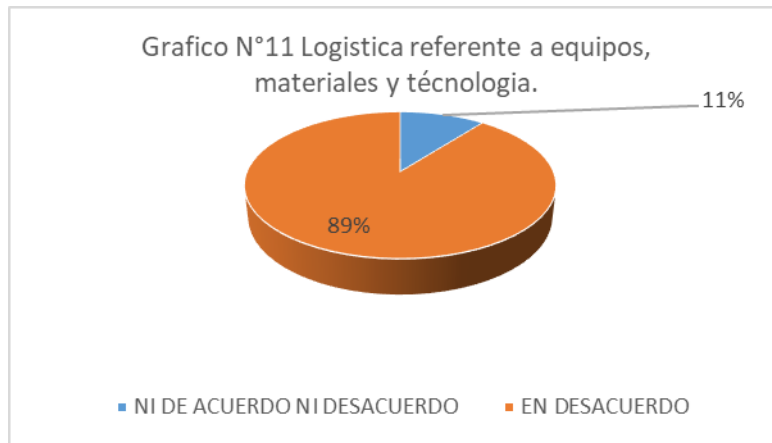


Figura 12

Con respecto a la disposición de equipos, materiales y tecnologías para cumplir las responsabilidades, el 89% de los encuestados se pronunció en la necesidad de reemplazar los equipos tecnológicos y la plataforma informática, para atender la alta demanda que se presenta con agilidad y eficiencia.

8. Personal capacitado para atender las necesidades de los usuarios

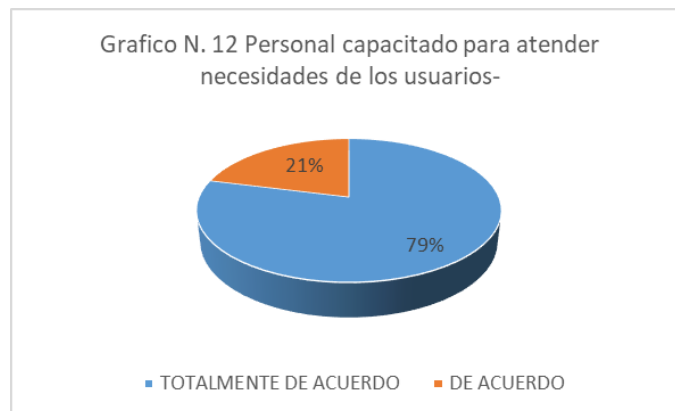


Figura 13

En cuanto al personal capacitado para atender las demandas, se verifica que el 79% de los servidores están totalmente de acuerdo que las necesidades por parte de los afiliados, cesantes, pensionistas, derechohabientes y ciudadanía en general son atendidas sobre la base de conocimientos actualizados determinados por las permanentes capacitaciones; mientras que el 21% de los servidores está de acuerdo en que se encuentran capacitados para solventar las necesidades que se puedan presentar, manifiestan que las capacitaciones tienen que ver mucho más allá de los conocimientos referentes a los productos y servicios que brinda la Coordinación y que tiene que ver con la motivación y el perfil particular de cada trabajador, que incluye la tendencia al aprendizaje constante.

9. Tipo de capacitación considera necesario para que los servidores públicos mejoren su trabajo

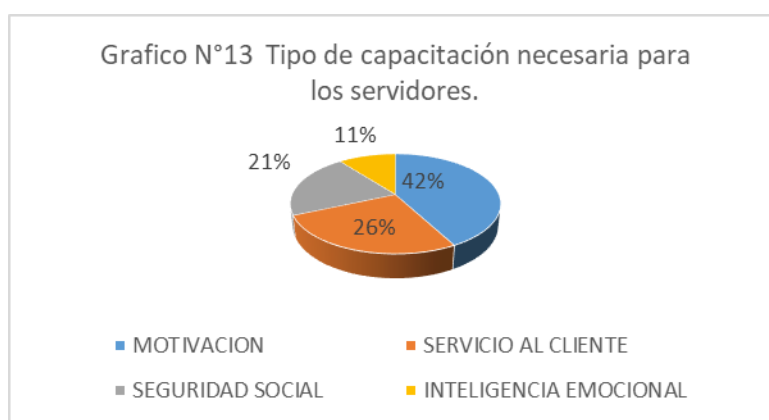


Figura 14

El 42% de los encuestados consideran que la formación en temas de motivación es uno de los cimientos para el buen desempeño de sus funciones, mientras que un 37% confirman que las capacitaciones referentes a la seguridad y al servicio cliente sería fundamental para una atención de calidad a los Ciudadanos que se acercan a cada uno de los Centros de Atención de la Provincia de Manabí, el 11% de los encuestados, exterioriza que la inteligencia emocional es uno de los principales soportes para el desempeño y sería uno de los temas centrales al momento de capacitar al personal sobre la eficacia al momento de ejecutar sus funciones.

10. inquietudes y sugerencias a superiores para mejorar trabajo y servicio

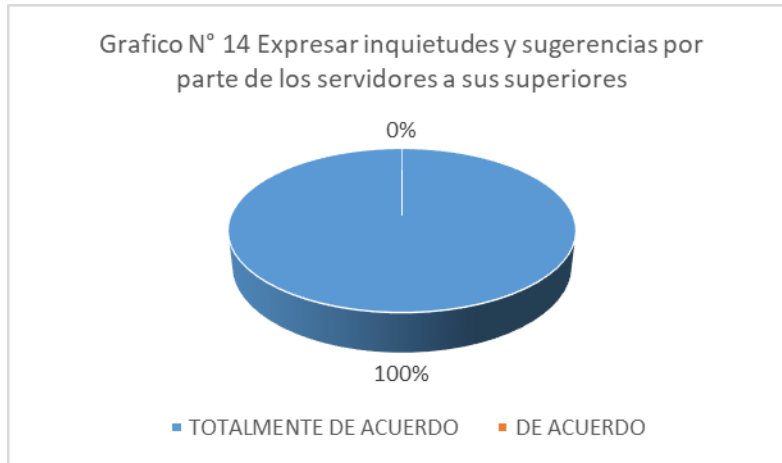


Figura 15

El 100% de los encuestados, declara que pueden enunciar sus inconformidades ante el jefe inmediato de la dependencia, ante cualquier duda, sugerencia e inconformidad que existiera al momento de ejecutar sus funciones, aunque se recalca que la toma de decisiones en base a las estrategias de mejora de la Coordinación de Atención al Ciudadano de Manabí es manejada directamente por los superiores.

11. Atención a reclamos de afiliados y beneficiarios para mejorar los servicios y tramites
Solo el 11% de los servidores está de acuerdo que los reclamos provenientes de los afiliados son atendidos a tiempo y de manera favorable; el 89% alude que la falta de compromiso impide que los mismos sean atendido en el tiempo oportuno para la respectiva gestión.

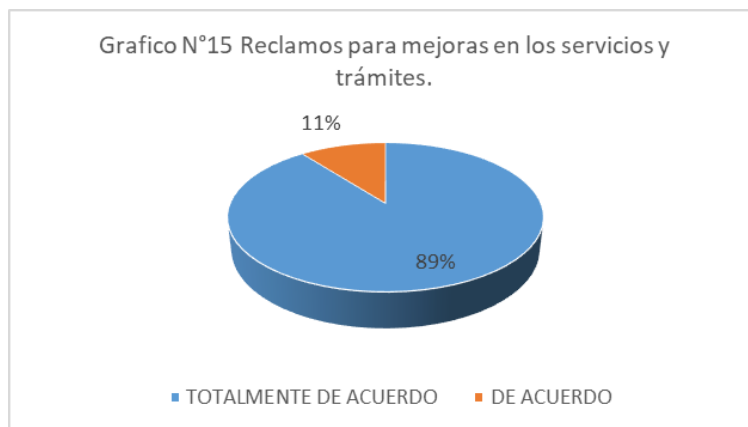


Figura 16

12. Trabajo acorde a los criterios de compromiso institucional

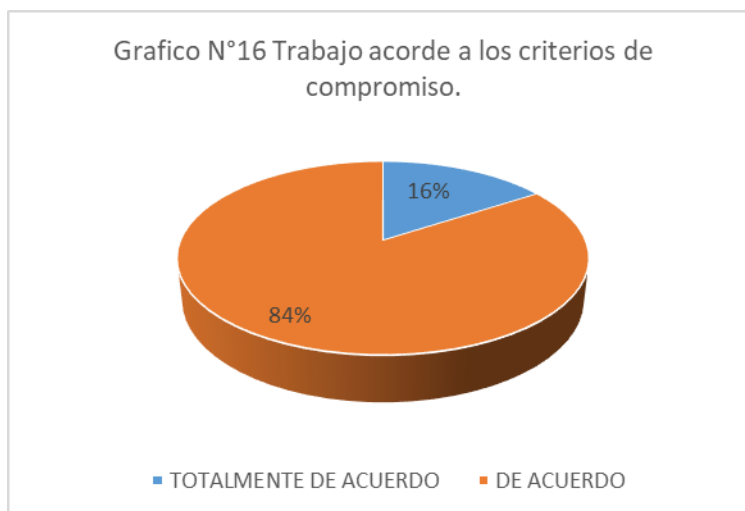


Figura 17

El 16% de los servidores encuestados alegan que no cumplen sus funciones de acuerdo con los compromisos Institucionales, sus perfiles no están acordes a las funciones asignadas ni en armonía con las compensaciones económicas y no económicas recibidas, además el sentido de equidad interna es débil ya que existe disparidad entre servidores con perfiles bajos y responsabilidades más altas frente a responsabilidades de funcionarios con perfil y denominación de puesto más alto. En la investigación se desarrolló una entrevista a directivos de la Coordinación Provincial de Atención al Ciudadano, sobre la gestión operativa y eficiencia de la dependencia. Al respecto se indicó que los trámites más demandados son: asesoramiento pensiones, actualización de datos, validación de cuentas bancaria, registro de dependientes, cambio cuenta pensionistas, actualización representante legal, clave patronal. Se manifestó que el nivel de aceptación de los usuarios es del 80%, indicador que se verifica con las encuestas realizadas mensualmente en cada uno de los Centros de Atención a nivel provincial. Se indica que los reclamos son atendidos en el sistema de OTRS de Gestión PQSF que es una plataforma que permite al ciudadano identificar sus problemáticas; sean estas preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones, cada inquietud es considerada un tickets el cual debe ser cerrado antes de las 72 horas con la solución de caso. Finalmente se informa que se desarrollan planes anuales de mejora continua, ya que por ser una Coordinación considerada estratégica por ser la primera la imagen institucional; se deben realizar acciones para lograr mayor aceptación, una de ellas es la constante actualización de conocimientos mediante capacitaciones a los servidores que la integran.

Resultados de los indicadores de gestión de la dependencia

Conforme los lineamientos estratégicos institucionales cada dependencia tiene asignado indicadores de gestión a efectos de medir de manera mensual y anual el avance de cumplimiento de las metas, los resultados se etiquetan con semáforos, siendo el 100% semáforo verde, entre 99 y 80% semáforo amarillo y por debajo de este ítem semáforo rojo. Cada mes se evalúan resultados y se delinean acciones de mejora en cada una de las Coordinaciones.

Figura 18: Resultados de los indicadores de gestión de la dependencia-Años 2020-2022

Indicadores	Año 2020		Año 2022	
	Meta Anual	Porcentaje de cumplimiento	Meta Anual	Porcentaje de cumplimiento
Nro. Guías entregadas/Nro guías por servidor mensualmente	40	100%	228	100%
Nro. De trámites atendidos/Nro de trámites requeridos	183.000	100%	185.000	100%
Nro. Matrices de producción entregadas/Nro de meses trabajados	300	100%	228	100%
Nro guías entregadas por agencias/ Nro. De guías requeridos por agencias			72	100%

Como se visualiza, la dependencia se destaca por obtener resultados satisfactorios en sus indicadores de gestión, en todos los casos el porcentaje de cumplimiento es el 100% lo que denota el interés y sentido de compromiso con los usuarios. Parámetros que muestran resultados cuantitativos sobre la producción de la Coordinación, así como los informes que deben presentarse periódicamente. No obstante, no se cuenta con una herramienta que permita evaluar de manera efectiva la percepción de satisfacción de los usuarios en tiempo real.

Discusión

Para contrastar los resultados, en primera instancia se toma como base el pronunciamiento emitido por Sánchez (2020) en el sentido que la gestión operativa, planeación, el liderazgo y la organización tienen una relación altamente significativa con la calidad de servicio. En el presente estudio se demuestra que variables como estructura orgánica, manuales de procedimientos, capacitación, líneas de comunicación, apertura para emitir recomendaciones a superiores, tienen percepción positiva por parte de los servidores lo que se relaciona de manera directa con los resultados de los indicadores de gestión que denotan el 100% de cumplimiento.

Por otra parte, se detectan debilidades en la gestión operativa manifestadas en las percepciones negativas de los servidores en parámetros como: conocimiento de indicadores de gestión, debilidad en liderazgo, carencia de logística, equipos y tecnología acorde a necesidades y la falta de equidad interna que afecta el servicio sobre la base de sentido de compromiso institucional.

Aspectos que ameritan una intervención con acciones de mejora para obtener mejores condiciones de trabajo

Consideraciones finales

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión operativa y su incidencia en la eficiencia de los servicios de la Coordinación Provincial de Atención al Ciudadano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se identificaron fortalezas y debilidades que en su contexto no tendrían mayor repercusión en los resultados de los indicadores de gestión que se visualizan con cumplimientos de metas muy satisfactorias; sin embargo no se cuenta con herramientas para la medición en tiempo real de la satisfacción de servicios por parte de usuarios, con lo cual se podría aplicar receptores de percepción de clientes como: indicador de calidad, indicador de satisfacción, indicador de retención de clientes, entre otros.

En este contexto la realización de capacitaciones y evaluaciones periódicas son procesos que no se pueden suspender para sensibilizar en la noble labor que desarrollan e identificar las falencias en el desarrollo de las funciones y seguir mejorando para elevar el nivel de satisfacción de usuarios. La integración del personal mediante adecuación de espacios de encuentros en horas no laborables de los servidores conlleva al logro de mayor motivación laboral

Otro aspecto importante es la necesidad de promover la simplificación y clarificación de funciones y procesos dejando un lado la lógica tradiciones que se base en informes permanentes de actividades y aprobación de planes, una difusión sencilla y comprensible de objetivos, actividades, recursos y resultados, elevando el sentido de pertenencia institucional.

Por último, el facilitar herramientas virtuales en paralelo a los correos electrónicos y redes sociales y las reuniones; instrumentos como blogs, Facebook, LinkedIn, entre otros e incluir moderadores como apoyos técnicos en los conocidos community managers.

Referencias

1. Alarcon Giovany, J. (2020) Sistema de indicadores por procesos. Revista ESPACIOS, <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p04.pdf>
 - Bustos, J. (2015). Sistema de Gestión por Resultados y su influencia en la prestación de servicios en el Hospital IESS Ambato. Ambato: Universidad de los Andes.
2. Caiza, H (2016) Estudio de los Indicadores de Gestión Operativa de la Unidad de Atención al Cliente de Senescyt y su influencia en la satisfacción del usuario en Quito, Universidad Internacional SEK, Quito.
3. Camacho, J. (2014). Impact of the administrative management on the efficiency of the fisheries fishing activity – Cantón Manta. Revista ECA Sinergia, 8(2).
4. Chiavenato, I. (2013). Administración de recursos humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
5. Constitución de la Republica de Ecuador, Sección octava: Trabajo y Seguridad Social.
6. Congreso Nacional Ley de Seguridad Social
7. D' Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Mexico:
8. Pearson
9. EL TELEGRAFO (2011) Servicio eficiente al cliente. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/servicio-eficiente-al-cliente>
10. INEC (ED.) (2012) Manual de Servicio al Ciudadano. Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/%20Informacion Legal/Regulaciones-y-Procedimientos-Internos/Manual-de-Procedimientos/Manual+de+Servicio+al+Ciudadano.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/%20Informacion%20Legal/Regulaciones-y-Procedimientos-Internos/Manual-de-Procedimientos/Manual+de+Servicio+al+Ciudadano.pdf)
11. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2018) Plan Estratégico Institucional

12. Fotún, M (2019) Administración Pública. Economipedia.com
<https://economipedia.com/definiciones/administracion-publica.html>
13. Hernandez, C., Fernandez, L., & Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: The McGraw-Hi.
14. Jimenez, J. (2017, Octubre 10). Departamento Administrativo del servicio Público. Protocolos al Servicio Ciudadano. Recuperado de:
15. Machado, K (2017) Implementación de un modelo de calidad en base al modelo CAF “Common Assesment Framework” Universidad Tecnológica Equinoccial
16. Ministerio de Relaciones Laborales, Protocolo de Atención al Ciudadano, recuperado de <https://www.google.com/search?q=PROTOCOLO+DEL+SERVICIO+AL+CIUDADANO&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>
17. Román, (2016) Motivación y calidad del servicio en los trabajadores del Hospital Nacional Dos de Mayo. Lima: Universidad San Martín de Porres
18. Robbins, E, 2009, Fundamentos de administración. Sexta edición, Pearson Educación, México
19. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson. Recuperado el 16 de diciembre de 2016
21. Robbins, S. P. (2016). Administrative theory. India: Eilm University
22. Rueda, N. (2015). La eficiencia y su importancia en el sector público. Dialnet. (ISSN-e 2173-2035, N°. 1, 2011, págs. 38-47).
23. Samaniego, R. Valdiviezo, M., González, J., Encalada, J., Enderica, O. 2022 Planificación estratégica. Editorial Grupo Compás
24. Sanchez, J (2020) Gestión administrativa y la calidad del servicio al usuario en el Centro de Empleo Lambayeque, Universidad Césa Vallejo, Lima.
25. Sheldrake, J.(2003). Henri Fayoy and administration. Management Theory. (pp. 44- 56). Londres: Thomson. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=59Qi-X9PEgoC&pg=PA44&dq=henri+fayol&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol&f=false
27. X9PEgoC&pg=PA44&dq=henri+fayol&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol&f=false
28. nri%20fayol&f=false
- Silva, O. (2015). Planificación Eficiente y Tangible Pet. Editorial Lulu Publishers.
29. Memorando Nro. IESS-CPSACM-2020-0409-M (2020, Junio 28). DIRECTRICES DE TRABAJO –CPSAC

30. Simón, H. A. (2015). *Administrative Behavior*. EEUU: Free Press.
31. Tigana, D. (2016). *Liderazgo. Excelencia en Servicio*. Recuperado de:
32. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QV8Wc2feKFsJ:www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia%2Ben%2BServicio.pdf+%&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-b-ab

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).