



Oficina Internacional del Trabajo

PRODUCTO 2: **Informe de Talleres con nivel** **Operativo y sus resultados**

Programa para la promoción de un Piso de
Protección Social en la región andina



TALLERES DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA



Actividades de Diseño y Metodología

Definir el enfoque del Taller con el representante de OIT y el Equipo Consultor responsable del Proceso de Recaudación y Gestión de Cartera, de acuerdo a las necesidades y hallazgos de la consultoría

Seleccionar con este equipo el modelo metodológico a utilizarse para ejecutar el Taller. Modelo sugerido: PANEL DE EXPERTOS, es decir, el énfasis está en receptar sus criterios, experiencia y propuestas

Identificar con este equipo los siguientes puntos críticos:

- Lo que necesitamos indagar
- Los supuestos a validar
- Las propuestas a solicitar

Diseñar la guía “paso a paso” del taller, que contiene las preguntas específicas y las tareas concretas que se desarrollarán en el taller, ordenadas por su secuencia



Actividades de Diseño y Metodología

Elaborar el documento de Power Point que facilitará la conducción de los Talleres

Generar el listado de materiales de apoyo necesarios para la ejecución de los Talleres

Poner a consideración del representante de OIT y del Equipo Consultor el diseño final de los Talleres

ENFOQUE DEL TALLER:

Luego del análisis realizado con el Equipo Consultor de OIT, mismo que ha considerado la experiencia de los Talleres con el equipo de Afiliación y Cobertura, hemos identificado los siguientes frentes de trabajo para ser abarcados dentro del Taller con el nivel operativo de Recaudación y Cartera:

DETALLE

REALIZADO

1. Analizar con los participantes la realidad de 6 frentes considerados relevantes por el equipo consultor, para la gestión de Recaudación
2. Indagar sobre la ejecución de ciertas tareas y responsabilidades concretas que el marco normativo asigna a la gestión de Cartera
3. Receptar propuestas de pasos y/o iniciativas para una gestión más efectiva y eficiente de Recaudación y Cartera





Actividades de Logística y Convocatoria

Reunión con Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera para clarificar el propósito de los Talleres y fortalecer la cooperación

Solicitar a la Dirección Nacional de Recaudación y Cartera la asignación de los funcionarios de Nivel Operativo que participarán de los Talleres, con un máximo de 24 personas

Organizar a los participantes en 2 grupos, 12 personas por cada Taller, buscando generar la mezcla más idónea entre oficinas centrales y provincias

Monitorear la realización de la convocatoria a los participantes

Definir la sede donde desarrollar los Talleres, que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Salón con capacidad para recibir a 12 personas, ubicados en mesas dispuestas en herradura (U)
- Pizarra blanca, pantalla para proyección
- Espacio para los grupos de trabajo y para servir refrigerio



Actividades de Logística y Convocatoria

Preparar los materiales de trabajo requeridos para la ejecución del taller:

- Grabadora de audio
- Papelógrafos
- Marcadores de colores
- Papel de notas adhesivo de colores

Seleccionar proveedor de refrigerios y menú para Taller de la mañana y de la tarde



DESCRIPCIÓN DEL TALLER Y SUS RESULTADOS



Descripción del Taller:

Los talleres del proceso de Recaudación y Gestión de Cartera tuvieron lugar el día 3 de diciembre del 2015, teniendo como sede el salón principal de “La Casa de Cuenca”, establecimiento ubicado en la ciudad de Quito.

Se desarrollaron dos talleres, el primero inició a las 9h00 y el segundo a las 14h00.

En ambos talleres, el punto de inicio fue un saludo por parte de la Dirección Nacional de Recaudación y Cartera del IESS, seguido por una corta presentación del Facilitador, de los integrantes del Equipo Consultor, del Coordinador Nacional de Protección Social de OIT y de cada uno de los funcionarios del IESS que participaron en los talleres.

Posteriormente se hizo énfasis en que el único propósito del taller era el de mejorar los procesos y fortalecer a la institución, por lo que se agradeció profundamente la participación de los funcionarios asistentes y se ratificó la bienvenida al encuentro de trabajo.

Luego de informar a los participantes que la reunión debía ser grabada con fines de una adecuada documentación, pero asegurando la confidencialidad de los criterios que cada uno pueda emitir, se dio inicio al trabajo.

Descripción del Taller:

El Taller para el proceso de Recaudación y Cartera se dividió en 3 momentos de trabajo :

- 1 Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación**
- 2 Identificar mejoras a la Gestión de Cartera**
- 3 Proponer un Proceso Ideal para Recaudación**

Descripción del Taller:

- ☒ **Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación**
- ☐ **Identificar mejoras a la Gestión de Cartera**
- ☐ **Proponer un Proceso Ideal para Recaudación**

Este primer momento consistió en un diálogo para analizar con los participantes la realidad de ciertos aspectos concretos, considerados relevantes por el equipo consultor y que se derivan de la gestión de Recaudación.

Se presentó a los participantes un listado de 6 frentes críticos, definidos por el equipo consultor de acuerdo al marco normativo y a la información recopilada previamente. El listado se detalla a continuación:

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 Canales
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

1

Información Previa

2

Fecha de Inicio

3

Canales

4

Mecanismos

5

Conciliación

6

Efectividad

Se analizaron uno a uno los 6 frentes críticos, a través de un diálogo de preguntas, respuestas y compartir de experiencias, entre el panel de participantes y el equipo consultor.

A continuación presentamos el detalle de los criterios destacados sobre cada punto.

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 Canales
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad

1

Información Previa

La información con que cuenta el nivel operativo es la que genera el sistema

La Dirección Nacional de Afiliación posee la base de datos, no Recaudación

Las planillas del 1 al 15 del mes son modificables y cada día están cambiando

La base de datos no es fidedigna, especialmente en datos de contacto (dirección, correo, teléfono, etc.)

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 Canales
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad



Fecha de Inicio

Los 2 primeros días del mes el sistema genera las planillas

A partir del día 3 todo empleador puede generar el comprobante para poder pagar

El ingreso de novedades lo hace casi siempre el empleador, raras veces lo hace algún funcionario del IESS

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 **Canales**
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad

3

Canales

Del día 3 al 14 de cada mes se pueden realizar los pagos en los bancos e instituciones financieras

Mediante débito bancario (a nivel nacional) y por ventanillas (solo en 4 provincias, canal próximo a desaparecer)

Existen 3 fechas para el cobro mediante débito automático: 6, 10 y 14 del mes

Para todo pago en persona vía ventanilla, es necesaria la impresión del comprobante de pago

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 Canales
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad

4

Mecanismos

La resolución 497 define que todas las obligaciones financieras son responsabilidad de la Dirección de Recaudación

Se sugiere incluir el mecanismo de pago con dinero electrónico

Existen convenios con tarjetas de crédito para ofrecer ese mecanismo de pago, pero no se ha generado la operatividad informática

Para el Seguro Social Campesino se requiere generar mecanismos de pago más cercanos y fáciles

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 Canales
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad

5

Conciliación

La conciliación es responsabilidad de la Dirección de Transferencias y Pagos

La Dirección de Recaudación no tiene ninguna información de lo recaudado con corte al día, a veces lo obtienen un mes después; no existe coordinación entre las áreas para el cruce de datos de pagos recibidos

Se requiere de la Dirección Nacional de Tecnologías de Información (DNTI) generar un mecanismo de conciliación entre la Dirección de Recaudación, la Dirección de Transferencias y Pagos y el Banco Central, para monitorear en tiempo real el ingreso de los pagos

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación

- 1 Información Previa
- 2 Fecha de Inicio
- 3 Canales
- 4 Mecanismos
- 5 Conciliación
- 6 Efectividad



Efectividad

No hay ninguna función o reporte en el sistema que permita monitorear cuánto se recauda por día

No hay metas por provincia del total a recaudar, tampoco reportes automáticos sobre el porcentaje recaudado hasta el día 15 u otros indicadores de gestión

El monitoreo e innovación percibidos en la gestión de recaudación es nulo

Se percibe un proceso orientado a la gestión de cartera, es decir a partir del día 16 y especialmente a partir del día 90, cuando se han generado glosas y procesos de coactivas

Descripción del Taller:

- ☐ **Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación**
- ☒ **Identificar mejoras a la Gestión de Cartera**
- ☐ **Proponer un Proceso Ideal para Recaudación**

El segundo momento consistió en un diálogo para conocer a mayor profundidad sobre la ejecución de ciertas tareas y responsabilidades concretas que el marco normativo asigna a la gestión de Cartera.

Se seleccionaron 7 responsabilidades destacadas para someterlas al análisis del equipo participante. Estas tareas fueron recopiladas por el equipo consultor luego de un estudio del marco normativo. El listado de estas tareas se detalla a continuación:



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Generación de intereses a partir del día 16

Registro de mora según el tipo de afiliado (datos de deudor y valores adeudados)

Elaborar reporte de mora mensual y semanal

Entregar reporte de mora mensual de la Dirección Provincial a la Subdirección General

Contactar a los deudores para informar de la deuda pendiente y posibles consecuencias

Generar mecanismos de actualización de información de los deudores

Asegurar la exigencia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales por parte de las instituciones del Estado

Descripción del Taller:



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera

El facilitador fue proponiendo el análisis de cada una de las responsabilidades antes señaladas. Se trabajó con una dinámica en la que el facilitador o alguno de los consultores realizaban preguntas, para permitir luego que los participantes expongan sus experiencias y comentarios.

Las preguntas fueron encaminadas a conocer si se ejecuta la tarea o no, además de identificar situaciones destacadas que afecten el normal cumplimiento con estas exigencias del marco normativo para la Gestión de Cartera.

A continuación el detalle de los criterios destacados por cada una de las 7 responsabilidades destacadas:



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Generación de intereses a partir del día 16

ES UN PROCESO AUTOMATICO Y GENERA INTERES DE INMEDIATO DESDE EL DIA 16 HASTA EL 30 (COMPROBANTE)

CADA 30 DIAS EL INTERES SE VUELVE A GENERAR

EL INTERES LO AVALA EL BANCO CENTRAL



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Registro de mora según el tipo de afiliado (datos de deudor y valores adeudados)

PARA APORTES NO EXISTE LA GENERACION DE UN PRECOMPROBANTE Y EN OTROS SEGUROS SI FUNCIONA

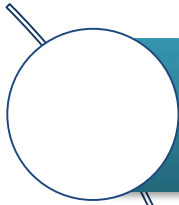
EL SISTEMA GENERA LOS REPORTES DEL DEUDOR A TRAVES DE LA BASE DE DATOS

CADA FUNCIONARIO DEBE INTELIGENCIAR SUS PROPIOS REPORTES, YA QUE EL BI ARROJA VARIOS PERO QUE NO APLICA A LA REAL NECESIDAD

EL BI DEBE SER MUCHO MAS FLEXIBLE PARA EFICIENTAR LA RECAUDACION



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Elaborar reporte de mora mensual y semanal

EL REPORTE DE MORA MENSUAL EXISTE, PERO NO SIRVE

SE REQUIERE FLEXIBILIDAD PARA QUE SEA SEMANAL, QUINCENAL



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Entregar reporte de mora mensual de la Dirección Provincial a la Subdirección General

CON LOS CAMBIOS DE PERSONAL Y ESTRUCTURA POR LAS NUEVAS NORMATIVAS, EN ESTE MOMENTO NO SABEN A QUIÉN ENTREGAR EL REPORTE

NO SE SOLICITA NI CONSIDERA EL PUNTO DE VISTA DEL PERSONAL OPERATIVO, PREVIA LA REALIZACIÓN DE REFORMAS A LA NORMATIVA



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Contatar a los deudores para informar de la deuda pendiente y posibles consecuencias

SE BUSCA CONTACTAR VÍA TELEFÓNICA AL DEUDOR

EXISTE RESTRICCIÓN PARA REALIZAR LLAMADAS A CELULAR

NO CUENTAN CON FONDOS NI RECURSOS DE MOVILIZACIÓN PARA REALIZAR ESTE TRABAJO DE MANERA PRESENCIAL



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Generar mecanismos de actualización de información de los deudores

NO EXISTE UN SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL DEUDOR

ACTUALMENTE SE ACTUALIZA EN EXCEL

SOLO LAS 4 PRINCIPALES PROVINCIAS DEL PAÍS CUENTAN CON PERSONAL DE CONTACT CENTER (EN NÚMERO REDUCIDO)

ESTA A CRITERIO DE CADA DIRECTOR PROVINCIAL CÓMO RECUPERA CARTERA Y NO HAY MANERA DE ASEGURAR QUE SE NOTIFIQUE LA GLOSA



Identificar mejoras a la Gestión de Cartera



Asegurar la exigencia del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales por parte de las instituciones del Estado

NO HAY CONTROL DE QUE INSTITUCIONES DEL ESTADO COMO SRI, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, ETC., EXIJAN PRESENTAR EL CERTIFICADO DE OBLIGACIONES PATRONALES COMO REQUISITO PARA REALIZAR TRÁMITES

TAMPOCO SE UTILIZAN LOS CAMINOS DE RESTRICCIONES PARA CONTRATACIÓN PÚBLICA, YA SEA EN LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES O A LA HORA DEL PAGO, SI NO SE PRESENTA EL CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO

Descripción del Taller:

- ☐ **Identificar mejoras a la Gestión de Recaudación**
- ☐ **Identificar mejoras a la Gestión de Cartera**
- ☒ **Proponer un Proceso Ideal para Recaudación**

El tercer momento consistió en generar un espacio para receptar propuestas de pasos y/o iniciativas para una gestión más efectiva y eficiente de Recaudación y Cartera.

Los participantes fueron divididos en 3 equipos. Cada equipo conformó una mesa de trabajo, cuya tarea consistió en plasmar en un papelógrafo un diagrama del “paso a paso” ideal, de acuerdo a su experiencia y recogiendo los elementos analizados durante el taller. A continuación los resultados de las mesas de trabajo:



Propuestas para el “Paso a Paso” Ideal

MESA 1

Actualización de
Datos del Empleador
con Link de
Validación



Especialización del
Personal y
Conformación de
Equipos de Expertos



Convenios
Interinstitucionales
para el Cruce de
Información



Campañas Masivas
de Comunicación
para Generar
Cultura de Pago



Seguimiento y
alertas a través de
los Medios de
Comunicación

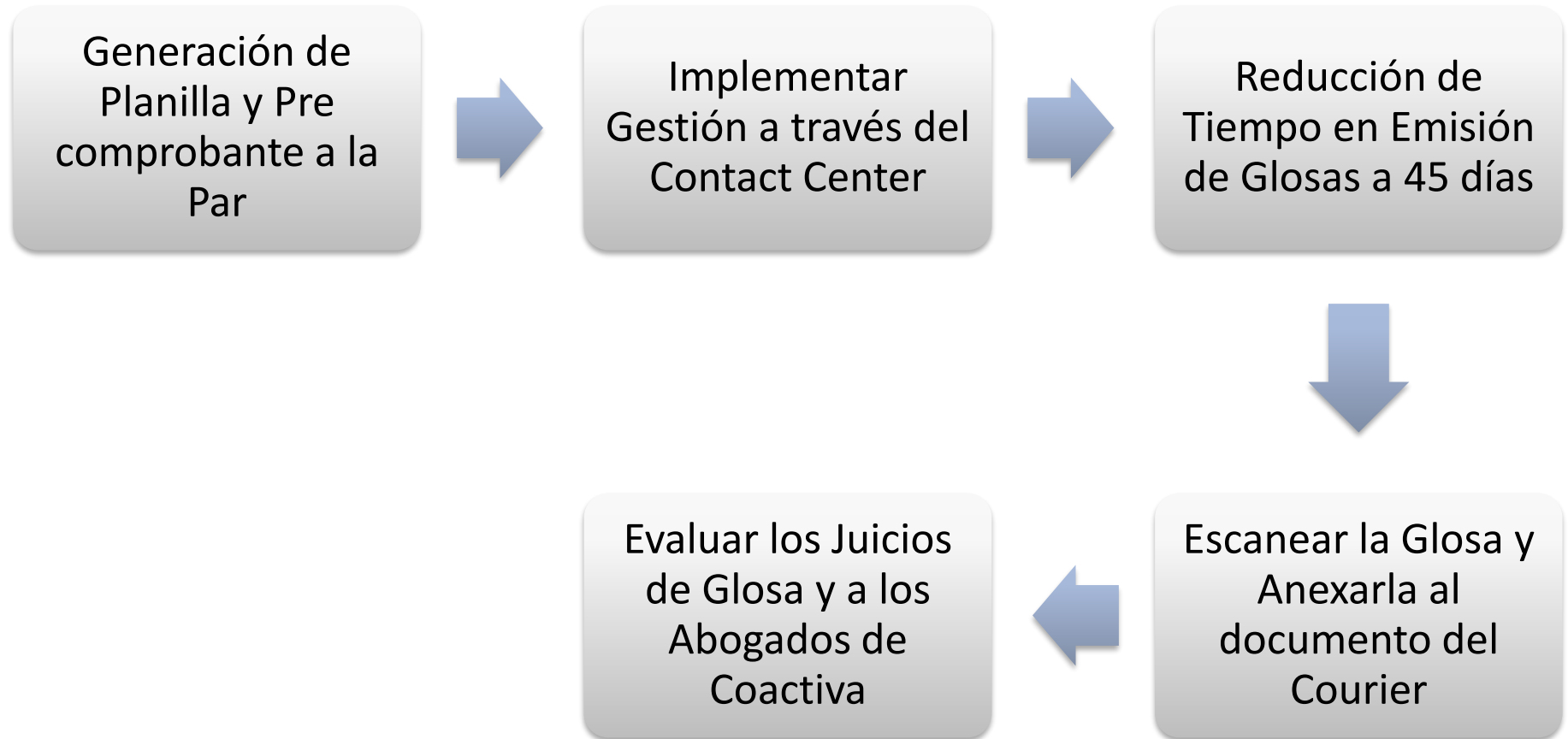


Plataforma
Informática
Moderna



Propuestas para el “Paso a Paso” Ideal

MESA 2



Propuestas para el “Paso a Paso” Ideal

MESA 3

Actualización de
Datos del
Empleador



Habilitar servicio
de SMS para
recordar el Pago
puntual



Obtener datos
reales y diarios de
la Recaudación



Implementar un
sistema de Gestión
en la Recuperación
de Cartera



Creación del
Call Center
Automatizado



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

No existe un modelo para incentivar el pago durante los primeros 15 días. La cultura y costumbre del IESS han desvirtuado el proceso de Recaudación, enfocándolo en la multa y la glosa

Recomendación

- Generar nuevos métodos de socialización permanente y de alto impacto, orientados a desarrollar una nueva cultura de pago a tiempo
- Crear un esquema de incentivos permanentes para los pagos que se realicen dentro de los primeros 5 días del mes
- Operativizar el mecanismo de pago mediante tarjetas de crédito cuyos convenios ya se han realizado, pues facilita el pago de aportes aún cuando existan problemas de liquidez
- Evaluar la factibilidad e impacto de mantener una condonación de multas por mora, para casos concretos en que el costo de la cobranza sea superior al beneficio de realizarla

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

Recomendación

El equipo humano se encuentra sub utilizado y desenfocado durante los primeros 15 días del mes

- Generar y/o comunicar el Manual de Funciones de Recaudación y Cartera, que otorgue mayor claridad de las responsabilidades cotidianas del nivel operativo y mandos medios, facultando el adecuado control sobre la gestión de las mismas

Existen funcionarios de gran experiencia que se desempeña como “multi función”, sin un adecuado enfoque ni claridad en su margen de decisión

- Proveer de una estructura organizacional y de mando clara para aprovechar al máximo las capacidades y fortalezas del Talento Humano existente

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

La base de datos de empleadores y afiliados es considerada por el nivel operativo como el elemento más crítico que entorpece una adecuada gestión de Recaudación extrajudicial

Recomendación

- Ejecutar un esfuerzo técnico de depuración y actualización de la Base de Datos, orientado a volverla utilizable estratégica y eficientemente
- Poner énfasis en la consecución de datos de contacto efectivos, pues el no tenerlos afecta inclusive la adecuada notificación de glosas
- Fortalecer a la Base de Datos con mecanismos de auto depuración, por ejemplo el no permitir ingreso de datos falsos en direcciones físicas, de correo electrónico y teléfono.
- Generar mecanismos de exigencia de actualización de datos de contacto para los empleadores y afiliados

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión

El nivel operativo y los mandos medios requieren de datos que fortalezcan una gestión estratégica y efectiva de Recaudación extra judicial

Recomendación

- Asignar metas de recaudación oportuna (primeros 15 días), a nivel nacional, por región o provincia, por sector económico, por tipo de afiliado, o aquellos que agreguen valor a una gestión efectiva de recaudación
- Identificar los indicadores claves para monitorear el desempeño de la gestión de recaudación
- Diseñar y desarrollar un “Tablero de mando integral”, que facilite el monitoreo y control del cumplimiento de metas y evolución de indicadores clave