



INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FZAS ARMADAS CONSEJO DIRECTIVO



Resolución N.º 26-02.1

Considerando:

Que el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”*;

Que el artículo 227 de la Norma Suprema, determina que: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*;

Que el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*;

Que el artículo 292 de la Carta Magna, señala que: *“El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados”*;

Que el artículo 367 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que: *“El Sistema de Seguridad Social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales”*;

Que el artículo 368 de la Norma Suprema determina que: *“El Sistema de Seguridad Social comprenderá las entidades públicas, normas, políticas, recursos, servicios y prestaciones de seguridad social, y funcionará con base en criterios de sostenibilidad, eficiencia, celeridad y transparencia. El Estado normará, regulará y controlará las actividades relacionadas con la seguridad social”*;

Que el artículo 370 de la Carta Magna, establece: *“(…) La Policía Nacional y las Fuerzas Armadas podrán contar con un régimen especial de seguridad social, de acuerdo con la ley; sus entidades de seguridad social formarán parte de la red pública integral de salud y del sistema de seguridad social (…)”*;

Que el artículo 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), establece que: *“(…) Se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero y presupuestario que la Constitución de la República o las leyes establezcan para las instituciones del sector público (…)”*;

Que en el artículo innumerado a continuación del artículo 8 de la norma ibidem, establece como una clasificación específica a las Entidades de la Seguridad Social, entre las cuales se encuentra el



INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FZAS ARMADAS CONSEJO DIRECTIVO



Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - Issfa, distinguiéndolas expresamente del resto del sector público, como entidades autónomas, con patrimonio propio, cuyos fondos son propios y distintos a los del fisco y no forman parte del Presupuesto General del Estado, creadas para fines de cobertura de contingencias y concesión de prestaciones y servicios de Seguridad Social;

Que el artículo 3 de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas establece que son funciones del Issfa: *“b) Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas de seguridad social para los miembros de las Fuerzas Armadas; (...)”*;

Que el artículo 7, letras a) y b) del cuerpo normativo ibidem, dispone: *“Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo: a) Establecer las políticas generales para alcanzar los objetivos de la Institución; b) Cumplir y hacer cumplir esta Ley y sus reglamentos; (...)”*;

Que el Reglamento General a la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas establece en su artículo 3: *“Organización y funciones.- La organización y funciones del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - ISSFA- están determinadas en la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y este reglamento, implementándose en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, las resoluciones específicas y los demás instrumentos de planificación y administración”*;

Que en el Estatuto Orgánico por Procesos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas señala en el artículo 3 *“Funciones Generales: Son funciones del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, las siguientes: (...) 2.- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas de Seguridad Social para los miembros de las Fuerzas Armadas;*

Que el artículo 10, letra a) del Reglamento para el Funcionamiento del Consejo Directivo del Issfa, establece: *“Compete al Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas: a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, su Reglamento, normas públicas aplicables a la seguridad social, otras disposiciones legales de carácter administrativo que le otorguen atribuciones y la normativa específica que emitan los Organismos de Control; (...)”*;

Que el artículo 3 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, determina su ámbito de aplicación en alusión a las entidades públicas mencionadas e los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República, encasillándose el Issfa en aquellas descritas en el segundo inciso del artículo 297 que expresamente señala: *“Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público”*;

Que el artículo 19 de la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, señala que los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales se establecen las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten a la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo;

Que el artículo 21 de la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, establece que, para el proceso de construcción de los Planes Institucionales, las entidades se sujetarán a los instrumentos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional;



INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FZAS ARMADAS CONSEJO DIRECTIVO



Que el artículo 22 de la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, señala que la elaboración y/o actualización de planes institucionales, será liderada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad, o quien haga sus veces; en coordinación con todas áreas y unidades institucionales. Para el efecto se podrá solicitar la asistencia técnico metodológico del ente rector de la planificación nacional;

Que el artículo 24 de la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, indica que los planes institucionales, previo a su aprobación, deberán ser remitidos al ente rector de la planificación, quien realizará una validación metodológica, dentro del ámbito de su competencia. Una vez que no existan observaciones, el ente rector de la planificación nacional emitirá un informe favorable de validación técnica;

Que el Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas mediante Resolución N.º 24-07.3, de 03 de julio de 2024, conoció y aprobó el “Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024 – 2025 del Issfa”;

Que mediante oficio N.º ISSFA-UP-2026-0020-OF de 12 de enero de 2026, la Unidad de Planificación del Issfa solicitó a la Subsecretaría de Planificación de la Presidencia de la República del Ecuador, la validación para la actualización del Plan Institucional 2025 – 2029 del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas;

Que mediante oficio n.º PR-SSDP-2026-0089-O de 20 de enero de 2026 y el informe favorable de validación del Plan Institucional del Issfa N.º PR-SSDP-IVMPI-003-2026, la Subsecretaría de Planificación de la Presidencia de la República del Ecuador, manifestó que luego de la revisión metodológica realizada al Plan Institucional 2025 - 2029 del Issfa que este se encuentra “VALIDADO” metodológicamente;

Que el Plan Estratégico Institucional del Issfa, constituye el instrumento técnico de la gestión institucional, en el que se define de manera objetiva el direccionamiento estratégico, cuyo logro se contribuye con el diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos materiales y metas realistas;

Que en sesión extraordinaria n.º 26-02 llevada a efecto el 13 de febrero de 2026, el Consejo Directivo de Issfa, conoció y aprobó el Plan Institucional 2026 – 2029 del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, presentado por la Unidad de Planificación del Issfa;

El Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, en ejercicio de las funciones y atribuciones establecidas en el artículo 7, letras a) y f) de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el artículo 10, letra a) de su Reglamento de funcionamiento; y, demás normativa aplicable,

RESUELVE:

Artículo 1.- Conocer y aprobar el Plan Institucional 2026 - 2029 del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, presentado por la Unidad de Planificación del Issfa, que consta como **Anexo único** de la presente resolución.

DISPOSICIÓN GENERAL

ÚNICA.- Disponer a la Dirección General que a través de la Unidad de Planificación implemente el



INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FZAS ARMADAS CONSEJO DIRECTIVO



Plan Institucional 2026 - 2029 del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, y el respectivo despliegue a través del plan operativo que contiene lo pertinente a los diferentes ámbitos de gestión; así como, el seguimiento y evaluación correspondiente; y, que la Unidad de Planificación con el apoyo de la Unidad de Comunicación Social realice la difusión del Plan Institucional 2026 - 2029 del Issfa.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente resolución entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

COMUNÍQUESE.- Quito, Distrito Metropolitano, a los 13 días del mes de febrero de 2026.

CERTIFICO: Que la presente resolución fue aprobada en el seno del Consejo Directivo del Issfa, en la sesión extraordinaria N.º 26-02 que se llevó a efecto el 13 de febrero de 2026.

Quito, D.M., a 13 de febrero de 2026.

LA SECRETARÍA

José Ignacio Fiallo Vásquez

General de Brigada

SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL ISSFA

AUTENTICO: Que la presente resolución fue aprobada en el seno del Consejo Directivo del Issfa, en la sesión extraordinaria N.º 26-02 que se llevó a efecto el 13 de febrero de 2026.

Quito, D.M., a 13 de febrero de 2026.

LA PROSECRETARÍA

Mtr. Jorge Alejandro Villamarín Molina

PROSECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL ISSFA





ISSFA

SER VIR, PROTEGER, INNOVAR

**PLAN
INSTITUCIONAL**

2026 – 2029

Síguenos      / Issfa Ecuador







CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Descripción y diagnóstico institucional.....	6
2.1. Descripción de la institución.....	6
Creación del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y evolución normativa	6
Competencias, atribuciones y facultades	12
2.2. Diagnóstico institucional	16
Planificación.....	16
Estructura organizacional	24
Talento humano.....	27
Tecnologías de la información y comunicaciones	31
Procesos y procedimientos.....	34
3. Análisis situacional	37
3.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial	37
3.3. Mapa de actores.....	38
4. Análisis FODA.....	42
5. Elementos Orientadores de la institución.....	47
5.1. Visión - Nuestro futuro.....	47
5.2. Misión - Nuestro trabajo	47
5.3. Principios y Valores - En qué creemos	48
6. Elementos estratégicos.....	49
6.1. Objetivos estratégicos Institucionales.....	50
6.2. Estrategias e indicadores institucionales.....	51
6.3. Identificación de programas y proyectos	56
7. Articulación de los elementos estratégicos institucionales a los instrumentos de planificación del SNDPP	57
8. Gestión para la implementación del Plan Institucional.....	60
9. Seguimiento y evaluación a la planificación institucional.....	64
10. Anexos	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1: Competencias, atribuciones y facultades del Issfa	15
Tabla N.º 2: Reformas al marco normativo entre 2022 y 2024	16
Tabla N.º 3: Estado de situación Financiera a diciembre 2025	19
Tabla N.º 4: Estado de resultados a diciembre 2025	19
Tabla N.º 5: Evolución del presupuesto institucional	20
Tabla N.º 6: Objetivos estratégicos 2024 - 2025	21
Tabla N.º 7: Objetivo estratégico institucional 1 / Plan estratégico 2024 – 2025	22
Tabla N.º 8: Objetivo estratégico institucional 2 / Plan estratégico 2024 – 2025	22
Tabla N.º 9: Objetivo estratégico institucional 3 / Plan estratégico 2024 – 2025	23
Tabla N.º 10: Objetivo estratégico institucional 4 / Plan estratégico 2024 – 2025	23
Tabla N.º 11: Objetivo estratégico institucional 5 / Plan estratégico 2024 – 2025	24
Tabla N.º 12: Número de servidores y trabajadores públicos, del Issfa.....	27
Tabla N.º 13: Régimen laboral	27
Tabla N.º 14: Evolución de la adopción tecnológica.....	33
Tabla N.º 15: Procesos agregadores de valor.....	34
Tabla N.º 16: Procesos y subprocesos Issfa.....	35
Tabla N.º 21: Influencia / actores / estrategia de gestión	39
Tabla N.º 22: FODA.....	44
Tabla N.º 23: Estrategias 2026 -2029	46
Tabla N.º 24: Principios del régimen especial de seguridad social FFAA.....	48
Tabla N.º 25: Indicadores Objetivo estratégico institucional 1	51
Tabla N.º 26: Indicadores Objetivo estratégico institucional 2	52
Tabla N.º 27: Indicadores Objetivo estratégico institucional 3	54
Tabla N.º 28: Indicadores Objetivo estratégico institucional 4	55
Tabla N.º 29: Programas y proyectos institucionales	56
Tabla N.º 30: Matriz de Alineación al PND 2025 - 2029.....	59
Tabla N.º 31: Fase del despliegue GPR	60
Tabla N.º 32: Matriz de contribución crítica	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1: Evolución de la seguridad social militar	7
Gráfico N.º 2: Proyecto de LORESSFA	12
Gráfico N.º 3: Evolución del patrimonio.....	20
Gráfico N.º 4: Organigrama Estructural.....	26
Gráfico N.º 5: Personal por sexo.....	29
Gráfico N.º 6: Distribución del personal por sexo y nivel NJS, SP; SPA, SPS.....	30
Gráfico N.º 7: Plataforma tecnológica de contingencia.....	31
Gráfico N.º 8: Infraestructura de datos Issfa	31
Gráfico N.º 9: Sistema integrado SISSFA	32
Gráfico N.º 10: Integración con instituciones / empresas	32
Gráfico N.º 11: Aplicaciones BPM.....	33
Gráfico N.º 12: Mapa de procesos del ISSFA -2013	34
Gráfico N.º 13: Mapa de procesos del Issfa	35
Gráfico N.º 20: Presencia a nivel nacional	37
Gráfico N.º 21: Relacionamiento institucional externo del Issfa.....	39

Gráfico N.º 22: Esquema análisis FODA.....	42
Gráfico N.º 23: Nuestro futuro.....	47
Gráfico N.º 24: Nuestro trabajo	47
Gráfico N.º 25: Mapa estratégico	50
Gráfico N.º 26: Actores y responsabilidades del seguimiento y evaluación.....	64
Gráfico N.º 27: Proceso de seguimiento y evaluación.....	64

1. Introducción

Los cambios que actualmente se producen en el mundo, especialmente el aumento de la expectativa de vida y el progresivo envejecimiento poblacional, generan importantes repercusiones en la seguridad social. Estas transformaciones plantean nuevos desafíos para las autoridades responsables, particularmente en lo relacionado con la sostenibilidad de los sistemas, la efectividad operacional en la entrega de prestaciones y la satisfacción de los asegurados.

En este contexto, la estructura doctrinal vigente —entendida como la redefinición de la filosofía institucional sobre la cual el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa) sustenta su gestión— orienta su proyección futura y activa los valores necesarios para ejecutar una arquitectura institucional compleja. Este enfoque impulsa al Instituto a avanzar hacia un propósito real, aunque ambicioso: consolidarse como líder en la gestión de la seguridad social. Para ello, se vuelve imprescindible desarrollar un nuevo Plan Estratégico Institucional denominado Plan Institucional, alineado a los retos y cambios de la segunda década del siglo XXI, que establezca un camino claro, técnico y fundamentado para los próximos años. Este recorrido se basará en herramientas modernas, en un talento humano profesional, capacitado y motivado; y en una infraestructura material y tecnológica de vanguardia, cuyos resultados se traduzcan en beneficios concretos para el usuario final: nuestros asegurados.

El presente documento inicia con una descripción y un diagnóstico institucional, sustentados en el análisis de las atribuciones y competencias del Issfa, así como de las capacidades internas disponibles para operar dentro del régimen de transición normativa vigente, hasta la aprobación del Proyecto de Ley Orgánica de Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Posteriormente, se presenta el análisis situacional, que comprende el estudio del entorno político, económico, social y tecnológico a nivel nacional e internacional en materia de seguridad social; el análisis sectorial y territorial, que evidencia que la presencia institucional del Issfa es de alta desconcentración y baja descentralización debido a la naturaleza de sus competencias, prestaciones y servicios; y el análisis del mapa de actores, mediante la matriz poder/influencia–interés, que identifica a las entidades con las cuales se requiere mantener relaciones adecuadas, comunicación permanente y niveles óptimos de gestión.

Se incluye también el análisis FODA, del cual se derivan veinte y cinco estrategias. Con base en estos insumos se definen los elementos orientadores del accionar institucional —misión, visión, valores y objetivos estratégicos— que establecen con claridad hacia dónde debe avanzar el Issfa.

Finalmente, a través del mapa estratégico se realiza la representación gráfica de cómo el Issfa prevé desarrollar su estrategia y agregar valor durante el periodo 2026 –2029; este mapa se estructura en cuatro perspectivas esenciales para garantizar la creación de valor institucional: en primer lugar, la financiera–actuarial, con el objetivo de reducir el déficit actuarial y asegurar la sostenibilidad del régimen especial; en segundo lugar, el aprendizaje y desarrollo, orientado al incremento del desarrollo profesional; en tercer

lugar, los procesos internos, enfocados en fortalecer las capacidades institucionales; y, en cuarto lugar, la perspectiva de clientes–asegurados, cuyo propósito es incrementar la satisfacción en la concesión de prestaciones y servicios.

Este plan no podría concretarse sin reconocer la participación proactiva de los actores involucrados. Su construcción se sustenta en estudios actuariales, así como en el uso de herramientas y metodologías de análisis que han permitido definir con claridad el camino que debe seguir el Issfa. El despliegue de los objetivos estratégicos institucionales hacia los niveles operativos se concretará mediante planes, programas y proyectos contenidos en la planificación operativa institucional.

José Ignacio Fiallo Vásquez
General de Brigada
DIRECTOR GENERAL DEL ISSFA

2. Descripción y diagnóstico institucional

2.1. Descripción de la institución

Breve descripción histórica

A continuación, se presenta, una breve descripción histórica relativa a la evolución de la protección de la seguridad social militar, anterior a 1992.

En el gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, se expidió el 13 de marzo de 1928 la Ley de Jubilación, Montepío Civil, Ahorro y Cooperativa, punto de partida de la seguridad social ecuatoriana y de la Ley de Retiro Militar del 20 de marzo del mismo año, que legalizó el retiro a favor de los oficiales y extendió el beneficio a todo el colectivo militar. La Ley de Pensiones de las Fuerzas Armadas se promulgó mediante decreto legislativo del 2 de marzo de 1939.

En 1948, por iniciativa de las Fuerzas Armadas se crea el seguro de cesantía militar, que se formaliza a través del decreto legislativo de 5 de noviembre de 1949 para el Ejército y Fuerza Aérea y el 12 de noviembre de 1951 para la Fuerza Naval. Posteriormente, el 23 de octubre de 1953, se cambia de denominación de cesantía militar a “cooperativa de cesantía militar”, que funcionaron en cada Fuerza, una para oficiales y una para tropa. Mediante decreto legislativo de 29 de octubre de 1957, se crea la Caja Militar administrada inicialmente por la Caja de Pensiones y posteriormente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

En 1982, las Fuerzas Armadas presentaron el primer proyecto de Ley de Seguridad Social de Fuerzas Armadas al presidente doctor Oswaldo Hurtado Larrea, quién lo desestimó por consideraciones políticas. Sin embargo, por el impulso de las autoridades militares y civiles, en 1988 durante de gobierno del doctor Rodrigo Borja, se retoma el proyecto de ley que fue incluido en el plan estratégico de Fuerzas Armadas, impulsando la expedición de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

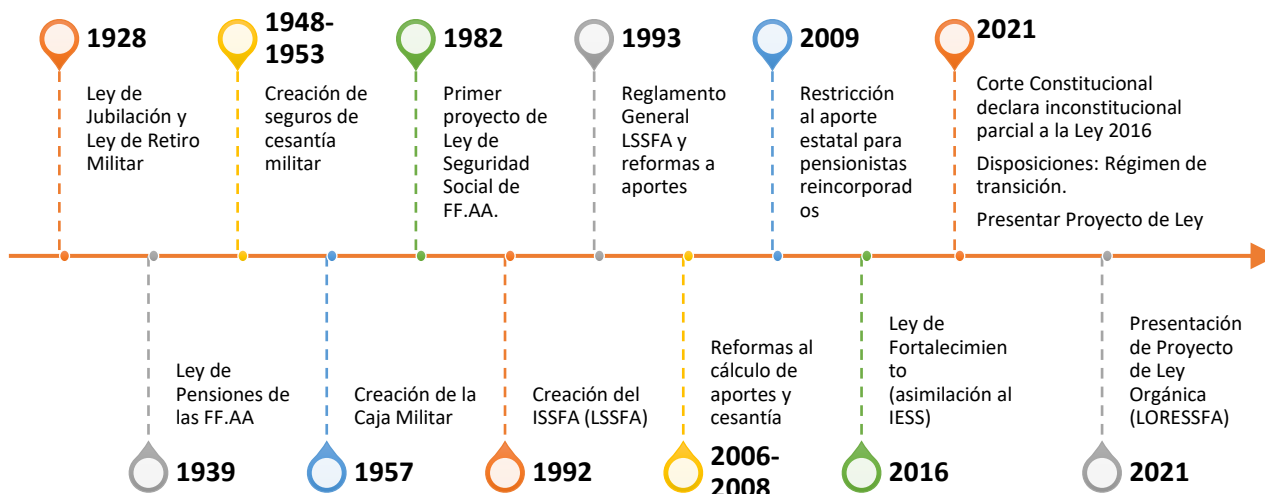
Creación del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y evolución normativa

En el Suplemento del Registro Oficial N.º 995 de 7 de agosto de 1992, se publicó la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas “LSSFA”, creándose en su Art. 1 el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas “Issfa”, como una entidad autónoma, con finalidad social, con personería jurídica, patrimonio propio y domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, el cual según el Art. 2, es el órgano ejecutor de la referida Ley y su finalidad es proporcionar la seguridad social al profesional militar, dependientes, derechohabientes, aspirantes a oficiales, tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones.

Posteriormente en el Registro Oficial N.º 209 de 11 de julio de 1993, se publicó el Reglamento General a la LSSFA, que complementaba las normas y procedimientos generales de los conceptos enunciados por dicha Ley.

La expedición de esta Ley formaliza la administración y desarrollo del régimen especial de seguridad social militar, definiendo al Issfa como la entidad responsable de la cobertura de las contingencias particulares y específicas de la población militar, unificando en uno solo el sistema de cotizaciones y prestaciones.

Gráfico N.º 1: Evolución de la seguridad social militar



Fuente: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

Elaboración: Unidad de Planificación

A lo largo del tiempo la LSSFA y su Reglamento, han tenido varias reformas que las podemos enunciar resaltando las siguientes (ver Gráfico N.º1):

1. En el suplemento del Registro Oficial N.º 199 de 28 de mayo de 1993 se publicó la reforma a varios artículos de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas entre los que se destaca:

El Art. 94 sobre el aporte obligatorio de los pensionistas de Retiro, Discapacitación e Invalidez y Montepío. Se sustituyó el artículo estableciendo que los pensionistas de retiro, invalidez y montepío de la ex-Caja Militar, los pensionistas del Estado, los ex- combatientes de la campaña del 41, y los pensionistas del Issfa, aporten de sus pensiones para cubrir el seguro de mortuoria (0.25%), seguro de enfermedad y maternidad (4.5%) y el seguro de retiro, invalidez y muerte "RIM" (7.25%). Esta reforma se sustentó en el requerimiento del financiamiento de las prestaciones que se crearon sin contar con las reservas suficientes.

2. En el suplemento del Registro Oficial N.º 138 de 31 de julio de 2007 se publicó una nueva reforma a la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, con la cual se derogó el Art. 94 de la LSSFA que había sido reformada en mayo de 1993, finalizando con ello el aporte obligatorio de los pensionistas al seguro de mortuoria, seguro de enfermedad y maternidad, y al seguro del "RIM". La mayor afectación de esta derogatoria fue para el seguro de enfermedad y maternidad que, por tener un régimen de financiamiento de reparto puro, los aportes de los activos no generan

derechos futuros, justamente cuando por el avance de la edad, se incrementa la tasa de morbilidad y el costo prestacional de este seguro.

3. Posteriormente se reformó el Reglamento a la LSSFA mediante el Decreto Ejecutivo 1569, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N.º 302 de 29 de junio de 2006, en la cual se destaca:

Se sustituyó el Art. 20, reemplazando la base de aportación y la base de cálculo de las prestaciones, del sueldo imponible (equivalente a menos del 60% del total de ingresos), por el haber militar (100% de la remuneración del militar en servicio activo). Estos cambios se producen en consideración a la implementación del nuevo Sistema Remunerativo Militar que estableció la homologación y equiparación salarial, establecido en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas vigente a esa fecha, que incluyó la obligación de aportar al Lssfa sobre el 100% del haber militar, en reemplazo del aporte que se realizaba sobre menos del 60% del total de los ingresos del militar en servicio activo.

Con estos cambios, para el cálculo de las pensiones se sustituyó el factor regulador tácito del 100% aplicado hasta mayo de 2006, por el 76% a partir de junio de 2006, que se incrementó al 82% en enero de 2007, previéndose un crecimiento anual del 6% hasta llegar al 100% en 2010. Complementariamente, se estableció en el 70% como factor regulador referencial para la revalorización de las pensiones, de los pensionistas en curso a mayo 2006, sin que para el efecto se cuente con el financiamiento requerido.

4. Mediante Decreto Ejecutivo 1515, publicado en el Registro Oficial, Segundo Suplemento N.º 498 de 31 de diciembre de 2008; se volvió a reformar el Art. 20 del Reglamento a la LSSFA, fijándose como permanente el factor regulador en el 88%.

Adicionalmente, manteniendo la base de cotización en el 100% del haber militar, se reguló que para el cálculo de la cesantía el sueldo imponible equivalía al 40% del haber militar para oficiales y el 50% para la tropa, con lo cual se produce un efecto solidario de la prestación de la cesantía para la tropa, con el cálculo de 1.25 haberes militares por cada año de servicio, frente a 1 haber militar para oficiales.

5. En el Registro Oficial Suplemento N.º 559 del 30 de marzo de 2009, se publicó una nueva reforma a la LSSFA, con la cual se estableció que quienes siendo beneficiarios de pensiones de retiro militar, estén o se reincorporen a prestar servicios bajo relación de dependencia y perciban por ello, sueldo, salario o remuneración, dejarán de percibir el 40% del aporte del Estado, en su pensión de retiro, en los casos en que el monto de la misma supere el valor de una canasta básica familiar, con excepciones para quienes tengan enfermedades catastróficas validadas por el Lssfa.
6. En el Suplemento del Registro Oficial N.º 867 de 21 de octubre de 2016 se publicó la denominada Ley de Fortalecimiento a los regímenes especiales de seguridad social de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, la cual sin ningún sustento técnico ni actuarial reformó la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas,

desintegrando el régimen especial, al introducir el cambio de la base de cotizaciones y la base de cálculo de prestaciones; además, aprobando el tiempo base para el retiro en 25 años.

Con esta Ley se reformaron algunos aspectos de la seguridad social militar, entre los que podemos destacar:

- 6.1 En primer lugar, se eliminó de toda la LSSFA los servicios sociales que hasta esa fecha constaban en forma expresa como parte de las obligaciones de la seguridad social militar.
 - 6.2 Se estableció que el cálculo de la pensión de retiro, invalidez y montepío se realice de manera similar a las de jubilación, invalidez y montepío del IESS, incluido los valores máximos y mínimos del régimen general, igualmente se asimió el proceso de revalorización de las pensiones con el utilizado en el IESS.
 - 6.3 Se redujo el aporte individual del 23% al 11.45% y el aporte patronal del 26% al 9.15% del haber militar (Art. 93 y 95 de la LSSFA), disminuyendo el aporte total del 49% al 20.60%, del cual el 19.80% quedaba en el Lssfa y el 0.80% debía transferirse al IESS. Esta situación afectó a la sostenibilidad del régimen especial de seguridad social de las Fuerzas Armadas e incrementó los valores futuros de las obligaciones del Estado.
 - 6.4 Se derogó el Art. 97 de la LSSFA que contenía rubros de financiamiento para las pensiones del seguro de retiro, invalidez y muerte y su revalorización, incluida la contribución del Estado de hasta el 60% de las pensiones pagadas por el Lssfa, lo que generó que durante seis meses, esto es desde octubre del 2016 hasta abril del 2017 (hasta que se publicó el nuevo Reglamento a la LSSFA), el Ministerio de Economía y Finanzas no cancele la contribución obligatoria del Estado, bajo el argumento de que no existía normativa para calcularlo, a pesar del pronunciamiento favorable por parte de la Procuraduría General del Estado, deuda que se mantiene hasta la actualidad.
7. El Reglamento General a la LSSFA, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N.º 209 de 11 de junio de 1993 y sus reformas, fue derogado en su integridad con la publicación en el Suplemento del Registro Oficial N.º 1007 de 18 de mayo de 2017 del nuevo Reglamento a la LSSFA, que fue aprobado mediante decreto ejecutivo 1375, con el objeto de viabilizar las reformas realizadas a la LSSFA mediante la Ley de Fortalecimiento.
 8. Posteriormente, varios artículos de la referida Ley fueron impugnados mediante acción de inconstitucionalidad que conoció la Corte Constitucional, organismo que mediante sentencia de 10 de marzo de 2021 signada con el N.º 083-16-IN/21, vigente a partir de su publicación en registro oficial el 4 de mayo de 2021, declaró la inconstitucionalidad parcial de la Ley de Fortalecimiento a los Regímenes Especiales de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del 2016, respecto de las normas que tiene que ver con el financiamiento del sistema, así como, con la equiparación del régimen especial de la Fuerza Pública a la seguridad social general, fundamentalmente por no haberse considerado criterios técnicos que garanticen la sostenibilidad del sistema de seguridad social de las Fuerzas Armadas conforme el Art. 368 de la Constitución.

En consecuencia, en lo que se refiere al Issfa, la Corte declaró la inconstitucionalidad por el fondo con efectos inmediatos (a partir de la publicación en el Registro Oficial) de los artículos 13, 14, 19, 22, 33, 39, 40, 43, y la Disposición Transitoria Décimo Tercera de la Ley Fortalecimiento a los Regímenes Especiales de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (...), con efectos inmediatos, quedando dichas normas expulsadas del ordenamiento jurídico, de tal manera que entraron nuevamente en vigencia las normas contempladas en los artículos 22, 27, 38, 41, 63, 93, 95, 97 y 110 de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas anteriores a la reforma que se dejó sin efecto.

La declaratoria de inconstitucionalidad de la Corte Constitucional, recuperó la unificación de cotización y prestaciones para todos los asegurados del régimen especial de seguridad social de Fuerzas Armadas, disponiendo que con el sustento de estudios actuariales actualizados y específicos, se establezca un régimen de transición con la menor afectación de los aportantes y se elabore un proyecto de nueva Ley, en cumplimiento de lo cual el Issfa presentó en la Asamblea Nacional el 13 de septiembre de 2021, el proyecto de Ley Orgánica de Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el cual aún no ha sido expedido, incumpliendo el plazo de un año determinado por la Corte Constitucional.

El cumpliendo con disposiciones de la Corte Constitucional, se ha desarrollado de la siguiente manera:

1. Preparación e implementación del Régimen de Transición de Sentencia, que implicó la emisión de las correspondientes Resoluciones por parte del Consejo Directivo, que en lo principal comprendieron:
 - Unificación del sistema de cotizaciones y aportaciones volviendo a la distribución previa a la Ley de Fortalecimiento, en cumplimiento de los efectos inmediatos de la sentencia y conforme a los artículos 93 y 95 de la ley del ISSFA;
 - Unificación del seguro de mortuoria con el RIM, fijando el subsidio funerario en un haber militar promedio general, como parámetro propio y no ligado al régimen general declarada inconstitucional;
 - Regulación de la base de cálculo de las pensiones al promedio de los 48 últimos haberes, para reducir el déficit del RIM, afectado por la aplicación del último haber;
 - Fusión del Fondo de Vivienda con el RIM, contribuyendo a la reducción del déficit, garantizando la continuidad de préstamos hipotecarios y la devolución para quienes no acceden a dichos créditos; y,
 - Redistribución de las primas de aportes por cada seguro, a partir de la unificación manteniendo el 49% total, sumando un 1% proveniente del seguro de cesantía y un 1.05% del antiguo fondo de vivienda al RIM, contribuyendo a la consolidación financiera del sistema sin perjudicar las prestaciones existentes.
 - Aplicación de la garantía de financiamiento prevista en la Disposición Transitoria Vigésima Cuarta de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, en la

Contribución del Estado para el financiamiento del seguro RIM durante el régimen de transición por la diferencia del financiamiento del gasto prestacional respecto de sus ingresos reales.

El 6 de febrero de 2025 mediante Auto de Verificación 83-16-IN/25, la Corte Constitucional, declara el cumplimiento integral de la medida establecida en la sentencia en cuanto a la preparación de los regímenes de transición por parte del Issfa.

Este régimen de transición recogido en la reglamentación interna actualizada se mantiene vigente y en aplicación hasta la aprobación de la LORESSFA.

2. Preparación del proyecto de “Ley Orgánica de Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas” (LORESSFA)
 - El 13 de septiembre de 2021: el Issfa presenta ante la Asamblea Nacional el Proyecto de Ley Orgánica de Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, en cumplimiento de la sentencia 83-16-IN/21 de la Corte Constitucional.
 - El 7 de junio de 2022: el Consejo de Administración Legislativa (CAL) califica el proyecto y lo remite a la Comisión Especializada Permanente del Derecho al Trabajo y a la Seguridad Social, verificando el cumplimiento de los requisitos constitucionales.
 - El 17 de agosto de 2022, la Corte Constitucional emitió el auto de verificación de sentencia N.º 83-16-IN-22, mediante el cual se declaró el cumplimiento integral de la preparación del nuevo proyecto de ley contenida el numeral 4 de la sentencia por parte del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
 - En el primer semestre de 2023: la Comisión inicia el debate del proyecto (análisis de los artículos 1–12 y 79–91).
 - En mayo de 2023, se produce un cambio de autoridades legislativas.
 - Posteriormente, el Decreto de Muerte Cruzada disuelve la Asamblea y se suspende el tratamiento.
 - La Comisión Especializada Permanente del Derecho al Trabajo y a la Seguridad Social del período 2023 – 2025, no avanzó en el tratamiento de nuestro proyecto de ley.
 - El 6 de febrero de 2025: mediante Auto de Verificación 83-16-IN/25, la Corte Constitucional declara el incumplimiento en la tramitación de los proyectos del Issfa e Isspol, llama la atención a la Asamblea Nacional, y dispone:
 - Presentar un cronograma detallado en un mes tras la posesión de nuevas autoridades.
 - Informes trimestrales sobre los avances del proceso legislativo por parte de la Asamblea y el Issfa.

- En mayo de 2025: Se posesiona la nueva Asamblea Nacional y el 24 de junio del 2025 la Comisión comunica al Issfa la conformación de mesas técnicas para el tratamiento del proyecto de ley.
- En el periodo del 26 de junio al 26 de septiembre de 2025: se desarrollaron 14 sesiones en la comisión especializada de la Comisión Especializada Permanente del Derecho al Trabajo y a la Seguridad Social de la Asamblea Nacional, donde se analizó todo el articulado del proyecto de ley.
- El Issfa realiza la entrega del último texto ajustado de la LORESSFA a la Asamblea Nacional para su tratamiento, con oficios N.º ISSFA-CD-304-OF e ISSFA-CD-306-OF; de 4 y 8 de diciembre de 2025, dirigidos a la Comisión Especializada Permanente del Derecho al Trabajo y Seguridad Social y a la Presidencia de la Asamblea Nacional.

Tramitación del “Proyecto de Ley Orgánica de Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas” (LORESSFA) (ver Gráfico N.º2).

Gráfico N.º 2: Proyecto de LORESSFA



Fuente: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

Elaboración: Unidad de Planificación

Competencias, atribuciones y facultades

El Art. 367 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la seguridad social es pública, no privatizable y que la protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales, y el Art. 370 reconoce que las Fuerzas Armadas podrán contar con un régimen especial de seguridad social de acuerdo con la Ley.

En ese contexto, la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (LSSFA) materializa dicha facultad constitucional, y con los Arts. 1 y 2 de dicha Ley se crea el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, como órgano ejecutor de la

misma, siendo su finalidad proporcionar la seguridad social al profesional militar, a sus dependientes, derechohabientes, aspirantes a oficiales, tropa, y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones.

Dentro de dicho marco legal, sus atribuciones relacionadas con la obligación de proporcionar la seguridad social militar se encuentran desarrolladas en el Art. 3 de la LSSFA, que establece como funciones:

- a) Administrar los recursos humanos y financieros necesarios para atender los requerimientos establecidos en esta Ley y sus reglamentos;
- b) Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas de seguridad social para los miembros de las Fuerzas Armadas;
- c) Extender la cobertura y actualizar permanentemente el sistema de seguridad social;
- d) Coordinar sus propios planes con los programas de desarrollo nacional relacionados con la seguridad social;
- e) (Derogado por el Art. 3 del Cap. 1 de la Ley s/n de la Asamblea Nacional, R.O. 867-S, 21- X-2016);
- f) (Sustituido por el Art. 3 del Cap. 1 de la Ley s/n de la Asamblea Nacional, R.O. 867-S, 21- X-2016). - Financiar programas de atención médica y provisión de medicinas;
- g) Adquirir los bienes necesarios para la consecución de sus finalidades;
- h) Ejecutar los planes de inversión de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley y su Reglamento;
- i) Celebrar contratos con personas naturales o jurídicas y convenios con organismos nacionales o internacionales para el cumplimiento de sus finalidades específicas;
- j) Ejercer la acción coactiva en todos los actos y contratos en razón de los cuales se afecte su patrimonio; y,
- k) Obtener del Estado, del Ministerio de Defensa Nacional y del asegurado, el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas establecidas en esta Ley.

Adicionalmente el Reglamento a la LSSFA, estipula en su Art. 3 que “La organización y funciones del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas están determinadas en la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y este reglamento, implementándose en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, las resoluciones específicas y los demás instrumentos de planificación y administración”.

Otro elemento que considerar es la Ley de Reconocimiento a los Héroes y Heroínas de la Patria, que establece las categorías y niveles de reconocimiento para los ciudadanos que, en cumplimiento de sus funciones o deber patriótico, hayan demostrado actos heroicos, sacrificio excepcional o servicios eminentes en beneficio del país. Esta norma establece los criterios para determinar el grado de heroísmo o mérito, así como los beneficios, honores y estímulos que el Estado otorga a quienes sean declarados oficialmente héroes o heroínas y el Issfa realiza el servicio de pago correspondiente con el presupuesto asignado por el estado.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - Issfa cuenta con una competencia institucional, que es: “SEGURIDAD SOCIAL DEL RÉGIMEN ESPECIAL A LOS ASEGURADOS DEL ISSFA”; y de manera general ejerce las facultades de: planificación, coordinación, gestión y control; con un total de trece (13) atribuciones (ver Tabla 1, Anexo 1).

Tabla N.º 1: Competencias, atribuciones y facultades del Issfa

Competencia	Atribuciones	Facultades
SEGURIDAD SOCIAL DEL RÉGIMEN ESPECIAL A LOS ASEGURADOS DEL ISSFA	1. Planificar la ejecución de los programas de seguridad social para los asegurados de las Fuerzas Armadas. (*)	Planificación
	2. Coordinar sus propios planes con los programas de desarrollo nacional relacionados con la seguridad social.	Coordinación
	3. Administrar los recursos humanos y financieros necesarios para atender los requerimientos establecidos en la Ley y sus reglamentos.	Gestión
	4. Extender la cobertura y actualizar permanentemente el sistema de seguridad social.	Gestión
	5. Organizar y dirigir la ejecución de los programas de seguridad social para los asegurados de las Fuerzas Armadas. (*)	Gestión
	6. Financiar programas de atención médica y provisión de medicinas.	Gestión
	7. Ejecutar los planes de inversión de acuerdo a las disposiciones de la Ley y su Reglamento.	Gestión
	8. Celebrar contratos con personas naturales o jurídicas y convenios con organismos nacionales o internacionales para el cumplimiento de sus finalidades específicas.	Gestión
	9. Ejercer la acción coactiva en todos los actos y contratos en razón de los cuales se afecte su patrimonio.	Gestión
	10. Obtener del Estado, del Ministerio de Defensa Nacional y del asegurado, el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas establecidas.	Gestión
	11. Conceder a sus afiliados las prestaciones de Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte, que incluye Mortuoria; Seguro de Cesantía y Seguro de vida y accidentes profesionales.	Gestión
	12. Realizar el servicio de pago de las pensiones a los pensionistas del Estado. (**)	Gestión
	13. Controlar la ejecución de los programas de seguridad social para los asegurados de las Fuerzas Armadas. (*)	Control

Fuente y Elaboración: Unidad de Planificación

NOTAS: (*) LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS; publicado en el Suplemento del Registro Oficial N.º. 995, de 7 de agosto de 1992, última reforma: Cuarto Suplemento del Registro Oficial 527 del 31 agosto 2021, Art. 3 literal b)

(**) LEY DE RECONOCIMIENTO A LOS HÉROES Y HEROÍNAS; publicado en el NACIONALES; Registro Oficial N.º 399 del 9 de marzo 2011; última Reforma Ley s/n; Suplemento del Registro Oficial 804 del 5 octubre 2012; Art. 4.

2.2. Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional permitirá conocer la situación actual del Issfa, las capacidades, limitaciones, considerando ámbitos como: planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de la información, procesos y procedimientos.

Planificación

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa) es la institución responsable de la gestión del régimen especial de seguridad social, con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria, reconocida por la Constitución de la República del Ecuador y la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. Esta autonomía se refleja en su capacidad de gestionar recursos propios y planificar su accionar institucional, garantizando la cobertura y sostenibilidad del sistema para el personal militar y sus derechohabientes.

El marco jurídico que sustenta la planificación institucional del Issfa se articula con la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, los cuales reconocen la autonomía de las entidades de seguridad social y su obligación de actuar bajo principios de transparencia, rendición de cuentas y control público.

La planificación estratégica (PEI) del Instituto se fundamenta en tres ejes esenciales:

- a. **Marco normativo**, en el contexto del régimen de transición establecido tras la sentencia N.º 83-16-IN/21 de la Corte Constitucional, que ordenó la elaboración de un nuevo proyecto de Ley Orgánica del Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. Este proceso, actualmente en tratamiento legislativo, busca restablecer la sostenibilidad y especialidad del sistema.

La institución ha trabajado simultánea y paralelamente, en los siguientes aspectos:

- Preparación e implementación del régimen de transición dispuesto por la Corte Constitucional mediante sentencia N.º 83-16-IN/21 y aprobado por el Consejo Directivo del Issfa.
- Actualización del marco normativo interno en ajuste a la transición normativa con sujeción al régimen de transición hasta la aprobación de la nueva ley, ejecutada entre el 2022 y 2025, priorizando 14 reformas integrales, 2 reformas parciales y 9 nuevos reglamentos según el siguiente detalle en la Tabla N.º2.

Tabla N.º 2: Reformas al marco normativo entre 2022 y 2024

ORD.	REFORMAS INTEGRALES	ESTADO
1	Reglamento para el Funcionamiento del Comité de Administración Integral de Riesgos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas-Issfa	VIGENTE Res. 22-12.7 21-julio-2022
2	Reglamento para el Funcionamiento del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – Issfa	VIGENTE Res. 22-18.1 03-octubre-2022

3	Reglamento del Seguro de Vida y Accidentes Profesionales del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - Issfa	VIGENTE Res. 22-20.1 17-octubre-2022
4	Reglamento del Seguro de Cesantía del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 22-20.2 17-octubre-2022
5	Reglamento de Inversiones del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – Issfa	VIGENTE Res. 22-23.1 31-octubre-2022
6	Reglamento para la Concesión de Préstamos Quirografarios del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – Issfa	VIGENTE Res. 22-25.1 28-noviembre-2022
7	Reglamento para el Control de Supervivencia de los Pensionistas del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de quienes se les realiza el Servicio de Pago de Pensiones	VIGENTE Res. 22-25.2 28-noviembre-2022
8	Reglamento del Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte (RIM) incluido Mortuoria del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – Issfa	VIGENTE Res. 23-02.3 28-febrero-2023
9	Reglamento interno para el Funcionamiento y Organización del Comité de Auditoría del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 23-03.1 22-mar20-2023
10	Código de Ética	VIGENTE Res. 23-07.1 17-mayo 2023
11	Reglamento de Elecciones y Designación de Vocales Representantes del personal de Tropa y Oficiales en servicio pasivo al Consejo Directivo del Issfa	VIGENTE Res 23-08.4 30 mayo 2023
12	Reglamento para la Admisión del Fondo de Reserva en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas -Issfa	VIGENTE Res. 23-12.2 -13 julio 2023
13	Reglamento Junta Calificación de Prestaciones	VIGENTE Res. 24-06.4 28-mayo 2024
14	Reglamento del Seguro de Enfermedad y Maternidad del Issfa	VIGENTE Res. 25-15.5 - 22 diciembre 2025
REFORMAS PARCIALES		
1	Reforma Parcial del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas	VIGENTE Res. 22-16.3 26-septiembre 2022
2	Reglamento para la Concesión de Préstamos Quirografarios del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 23-11.1 28 – junio -2023
NUEVOS		
1	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores Públicos del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 22-16.1
2	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para Trabajadores Públicos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 22-16.2 26-septiembre-2022
3	Reglamento para el Funcionamiento de la Comisión de inversiones del Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 22-18.2 03-octubre-2022
4	Reglamento de Higiene y Seguridad del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 23-11.1 28-junio-2023
5	Reglamento para el Funcionamiento del Comité de Liquidez del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - Issfa	VIGENTE Res. 23-12.1 13-julio-2023
6	Reglamento para el Ejercicio de la Potestad Disciplinaria por Incumplimiento del Código de Ética del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- Issfa	VIGENTE Res. 24-05.3 26-abril-2024
7	Reglamento Interno del Comité de Seguridad de la Información del Issfa.	VIGENTE Res. 25-01.07 - febrero-2025
8	Reglamento de Funcionamiento de la Junta de Médicos Militares del Issfa que contiene el Cuadro valorativo de incapacidades del Issfa.	VIGENTE Res. 25-13.8 - octubre-2025

9	Reglamento Interno para la Designación y Actuación de Fedatarios Administrativos del Issfa	VIGENTE Res. 25-15.4 - 22 diciembre-2025
---	--	--

Fuente: Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa) presentó el Proyecto de Ley Orgánica de Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas el 13 de septiembre de 2021, en cumplimiento de la sentencia 83-16-IN/21 emitida por la Corte Constitucional. Este proyecto de ley fue calificado por el Consejo de Administración Legislativa en junio de 2022, iniciándose el debate en la Comisión de Derecho al Trabajo y Seguridad Social durante 2023. Sin embargo, el proceso se vio interrumpido por la disolución de la Asamblea Nacional a raíz de la “muerte cruzada”.

En febrero de 2025, la Corte Constitucional emitió un auto de verificación que ordenó a la Asamblea y al Issfa cumplir con la tramitación del proyecto, disponiendo la presentación de informes y cronogramas trimestrales. En cumplimiento de esta disposición, el Issfa remitió la nómina de su equipo técnico y participó activamente en 14 mesas técnicas entre junio y septiembre de 2025, en las que se analizó el proyecto artículo por artículo. En diciembre 2025 el Consejo Directivo aprobó la propuesta integral del articulado ajustado del proyecto LORESSFA que incorpora los resultados del estudio actuarial actualizado y específico incluido el escenario adicional de sostenibilidad, las observaciones realizadas en las mesas de trabajo y los criterios emitidos por los órganos de control técnico y rectoría económica remitiéndose a la Asamblea Nacional para la continuidad de su tratamiento.

- b. **Instrumentos técnicos de gestión institucional**, el Estatuto Orgánico por proceso aprobado en el 2013, por el Consejo Directivo con dictamen favorable emitido por el Ministerio de Trabajo, ha sido actualizado conforme a la normativa técnica específica, mediante Oficio N.º MDT-VSP-2025-0459-O del 21 de octubre de 2025 del Viceministerio del Servicio Público del Ministerio de Trabajo valida la reforma integral que incluye la estructura orgánica, el Estatuto Orgánico del Issfa (2025), para lo cual se actualizó la matriz temática, el modelo de gestión, con el fin de fortalecer la eficiencia organizacional y la gestión del talento humano. Encontrándose en trámite la aprobación final por parte del Ministerio de Trabajo para su posterior publicación en registro oficial e implementación.
- c. **Presupuesto institucional**, sustentado en un sistema tripartito de financiamiento (aportes personales, patronales y contribución estatal específicamente para el RIM), autónomo e independiente del Presupuesto General del Estado, destinado exclusivamente a las prestaciones del régimen especial de seguridad social de las Fuerzas Armadas. (Ver Tabla N.º 3, 4 y 5; Gráfico N.º 1)

Tabla N.º 3: Estado de situación Financiera a diciembre 2025

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Administradora de Fondos y Fondos Administrados			
(En millones de dólares a Diciembre 2025)			
Concepto	Parcial	dic-25	Estructura %
ACTIVOS			
Caja/ Bancos		64,28	2,99%
Acciones Empresas		308,28	14,36%
Inversiones Financieras		281,83	13,13%
Inversiones en Títulos del Estado		168,35	7,84%
Créditos Afiliados		812,11	37,83%
Cuentas por Cobrar Ministerio de Finan		415,79	19,37%
Contribución Estado (Pensiones)	374,77		
Aportes	41,02		
Inmuebles		74,16	3,45%
Propiedad, Planta y Equipo		12,93	0,60%
Otros Activos		9,28	0,43%
TOTAL ACTIVOS		2.147,00	100,00%
PASIVOS			
Ahorro FONIFA		22,42	27,90%
Cuentas por pagar prestaciones		45,70	56,87%
Otros cuentas por pagar		12,24	15,23%
TOTAL PASIVOS		80,37	100,00%
PATRIMONIO		2.066,63	
TOTAL PASIVO PATRIMONIO		2.147,00	

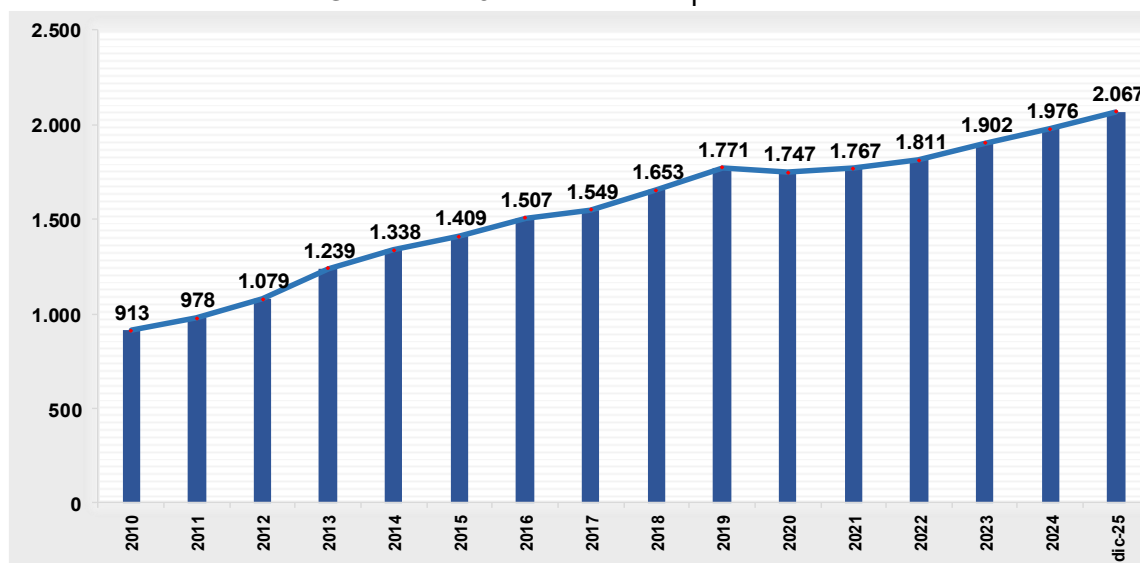
Fuente: Dirección Financiera

Tabla N.º 4: Estado de resultados a diciembre 2025

ESTADO DE RESULTADOS		
FONDOS Y ADMINISTRADORA DE FONDOS		
(En millones de dólares a Diciembre 2025)		
Concepto	dic-25	Estructura %
INGRESOS		
Aporte a la Seg social	355,16	34,40%
Contribución Estado	518,90	50,26%
Renta Inversiones	115,59	11,20%
Otros Ingresos	42,70	4,14%
TOTAL INGRESOS	1.032,36	100,00%
EGRESOS		
Retiro Inval.Muerte	755,09	80,53%
Seguro de Cesantia	66,94	7,14%
Enfermedad y Maternidad	87,85	9,37%
Vida y Acc. Profesionales	4,47	0,48%
Gastos Administrativos	3,03	0,32%
Gastos de Inversión	0,69	0,07%
Gastos Personal ISSFA	5,18	0,55%
Gastos Operacionales Indirectos	14,35	1,53%
TOTAL EGRESOS	937,60	100,00%
SUPERAVIT/DEFICIT	94,76	

Fuente: Dirección Financiera

Gráfico N.º 3: Evolución del patrimonio



Fuente: Dirección Financiera

Por lo tanto, la planificación del Issfa se orienta a consolidar un modelo de gestión sostenible, técnico y transparente, que asegure la continuidad de las prestaciones, el equilibrio actuarial del sistema y la modernización de la gestión institucional, en concordancia con los principios de juridicidad, autonomía y responsabilidad pública, además se observa en la Tabla N.º 5 y Anexo 2 la evolución de presupuesto institucional, que mantiene un promedio de ejecución del 95%.

Tabla N.º 5: Evolución del presupuesto institucional

Año	Presupuesto Codificado	Presupuesto Devengado
2022	1.472.418.368,97	1.436.728.173,81
2023	1.619.043.093,75	1.497.139.174,80
2024	1.580.064.075,41	1.514.096.295,34
2025	1.849.341.610,35	1.766.743.213,33

Fuente: Dirección Financiera

Planes institucionales

Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de corto, mediano y largo plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo¹.

¹ Guía Metodológica de Planificación Institucional - Secretaría Nacional de Planificación

En este instrumento se plasman las metas esperadas y las líneas de acción para un período de gobierno (generalmente 4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso que corresponden a la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo (PND) que haya aprobado el gobierno de turno.

En este contexto, con resolución Nro. 24-07.3, el Consejo Directivo del Issfa en la sesión ordinaria N.º 24-07 que se llevó a efecto el 3 de julio de 2024, resuelve:

Artículo 1.- Conocer y aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024 – 2025 del Issfa.

Artículo 2.- Disponer a la Dirección General:

- Que la Unidad de Planificación implemente el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024 – 2025 del Issfa, y el respectivo despliegue a través de los planes operativos de los diferentes ámbitos de gestión; así como, el seguimiento y evaluación correspondiente; y,
- Que la Unidad de Planificación con el apoyo de la Unidad de Comunicación Social realice la difusión del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024 - 2025 del Issfa.

Los objetivos planteados para el periodo 2024 -2025 se muestran en la Tabla N.º 6.

Tabla N.º 6: Objetivos estratégicos 2024 - 2025

PERSPECTIVA	No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CLIENTES (ASEGURADOS)	OIE5	Incrementar la satisfacción de los asegurados en la concesión de las prestaciones y servicios de seguridad social militar
PROCESOS INTERNOS	OIE4	Incrementar la efectividad operacional de los procesos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OIE2	Incrementar el desarrollo profesional del talento humano
	OIE3	Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional
FINANCIERA	OIE1	Reducir el déficit actuarial que permita contribuir a la sostenibilidad del régimen especial de seguridad social de Fuerzas Armadas.

Elaboración y Fuente: Unidad de Planificación

Los resultados alcanzados en el ejercicio estratégico 2024 – 2025, se presentan en las siguientes tablas, estos resultados reflejan una tendencia positiva en todos los objetivos estratégicos. Respecto a la sostenibilidad financiera y la gestión del talento humano aún requieren acciones correctivas y estrategias de largo plazo, que permitan evidenciar el resultado concreto de sus avances; en cuanto a la innovación y satisfacción de los asegurados, sus resultados evidencian un cumplimiento aceptable con respecto a la meta planteada.

La aprobación de la nueva Ley (LORRESSFA) y la implementación de las recomendaciones del estudio actuarial; así como, la aprobación del estatuto y su implementación, serán determinantes para consolidar estos avances; a continuación, se presentan los resultados alcanzados en el período 2024 – 2025.

OEI.1. Reducir el déficit actuarial contribuye a alcanzar la sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de Fuerzas Armadas, optimizando el gasto en prestaciones y fortaleciendo las reservas de los seguros administrados (Ver Tabla N.º7).

Tabla N.º 7: Objetivo estratégico institucional 1 / Plan estratégico 2024 – 2025

OEI.1. Reducir el déficit actuarial contribuye a alcanzar la sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de Fuerzas Armadas.	RIM	CES	VAP	SEM
Relación masa aportable / masa prestacional 2023	27,0%	122,0%	67,0%	92,0%
Relación masa aportable / masa prestacional 2024	27,0%	134,0%	51,0%	74,0%
Relación masa aportable / masa prestacional 2025	27,1%	127,6%	47,7%	75,9%

Elaboración: Unidad de Planificación

La relación entre masa aportable y masa prestacional constituye un indicador operativo de la capacidad de cada seguro para financiar sus obligaciones corrientes, en el marco del objetivo de reducción del déficit actuarial.

En el seguro de Retiro, Invalidez y Muerte (RIM), la relación se mantiene prácticamente estable, pasando de 27,0 % en 2023 a 27,1 % en 2025, evidenciando un comportamiento de contención sin variaciones significativas respecto al año base. En el seguro de Cesantía (CES), el indicador evoluciona de 122,0 % en 2023 a 127,6 % en 2025, tras una variación intermedia en 2024, reflejando una relación favorable entre ingresos y obligaciones durante el período evaluado.

El seguro de Vida y Accidentes Profesionales (VAP) presenta una disminución sostenida, al pasar de 67,0 % en 2023 a 47,7 % en 2025, lo que evidencia una mayor presión relativa entre recursos aportables y prestaciones. En el seguro de Enfermedad y Maternidad (SEM), la relación se reduce de 92,0 % en 2023 a 75,9 % en 2025, con una leve recuperación respecto a 2024, manteniéndose por debajo del nivel del año base. En conjunto, los resultados muestran comportamientos diferenciados entre seguros, reflejando variaciones en su capacidad operativa de financiamiento durante el período evaluado (ver Tabla N.º 7).

En este contexto, los resultados deben interpretarse como indicadores de desempeño operativo dentro de un régimen que parte de un déficit estructural, donde el objetivo inmediato no es el equilibrio financiero pleno, sino la contención de su expansión. La estabilidad del RIM, la mejora relativa del CES y la evolución observada en los seguros VAP y SEM evidencian comportamientos diferenciados que reflejan el impacto de las medidas implementadas durante el período evaluado. Este desempeño constituye un insumo técnico relevante para la continuidad de las acciones institucionales vinculadas a la necesidad de aplicación del nuevo marco normativo previsto en la LORESSFA, orientadas a fortalecer progresivamente la sostenibilidad del sistema en el período proyectivo de cada seguro.

OEI.2. Incrementar el desarrollo profesional del talento humano implementando la reforma total de los instrumentos de gestión.

Tabla N.º 8: Objetivo estratégico institucional 2 / Plan estratégico 2024 – 2025

OEI.2. Incrementar el desarrollo profesional del talento humano	%
Porcentaje de rotación del personal 2023	45,5%
Porcentaje de rotación del personal 2024	44,0%
Porcentaje de rotación del personal 2025	24,38%

Elaboración: Unidad de Planificación

El desarrollo profesional del talento humano constituye un componente estratégico para el fortalecimiento institucional, en tanto promueve la alineación de los subsistemas de gestión con los valores y principios del régimen especial de seguridad social militar, favoreciendo un entorno orientado al aprendizaje continuo, la consolidación de capacidades técnicas y la estabilidad organizacional. En este marco, el porcentaje de rotación del personal se emplea como un indicador indirecto de las condiciones que habilitan el desarrollo profesional, dado que una menor rotación facilita la continuidad de los procesos formativos, la acumulación de experiencia y la preservación del conocimiento institucional.

Durante el período 2024-2025 se observa una disminución progresiva de la rotación, alcanzando el 24,38 %, lo que evidencia avances hacia una mayor estabilidad institucional. Este resultado se vincula con la implementación del Plan del Talento Humano derivado de la Ley Orgánica de Carrera Sanitaria – Profesionales de la Salud, reflejando un fortalecimiento de la cultura organizacional y una mejor alineación de los instrumentos de gestión con los objetivos estratégicos institucionales. No obstante, el nivel de rotación continúa siendo superior a los estándares observados en entidades públicas comparables, lo que revela una brecha estructural asociada a la actualización aún en curso de los instrumentos de gestión institucional.

OEI.3. Incrementar la efectividad operacional de los procesos mediante la mejora continua de los procesos y servicios institucionales.

Tabla N.º 9: Objetivo estratégico institucional 3 / Plan estratégico 2024 – 2025

OEI.3. Incrementar la efectividad operacional de los procesos	%
Porcentaje de efectividad operacional de los procesos 2023	85.43%
Porcentaje de efectividad operacional de los procesos 2024	86.98%
Porcentaje de efectividad operacional de los procesos 2025	86,43%

Elaboración: Unidad de Planificación

La institución, busca además la efectividad² operacional de los procesos y servicios, lo que implica lograr los resultados esperados en **sus** operaciones (Ver Tabla N.º9).

El indicador de efectividad operacional de los procesos presenta un incremento respecto al año base, pasando de 85,43 % en 2023 a 86,98 % en 2024, seguido de una ligera variación a 86,43 % en 2025. A pesar de esta disminución interanual, el resultado final se mantiene por encima del umbral institucional del 85 %, evidenciando estabilidad en el desempeño operativo durante el período evaluado. Este comportamiento refleja la continuidad de los esfuerzos de mejora en los procesos y servicios institucionales.

OEI.4. Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional mediante la implementación de soluciones tecnológicas que coadyuven a incrementar la efectividad operacional de los procesos y servicios

Tabla N.º 10: Objetivo estratégico institucional 4 / Plan estratégico 2024 – 2025

OEI.4. Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional	%
Porcentaje del grado de innovación en la gestión institucional 2023	44,08%

² Efectividad se considera hacer lo que se debe hacer para alcanzar los resultados propuestos.

Porcentaje del grado de innovación en la gestión institucional 2024	49,07%
Porcentaje del grado de innovación en la gestión institucional 2025	49,00%

Elaboración: Unidad de Planificación

El grado de innovación en la gestión institucional constituye un indicador del avance en la incorporación de soluciones tecnológicas orientadas a fortalecer la efectividad de los procesos y servicios. Durante el período evaluado, el indicador registra un incremento respecto al año base, pasando de **44,08 % en 2023 a 49,07 % en 2024**, con una variación marginal a **49,00 % en 2025**. Este comportamiento refleja avances en la implementación de iniciativas tecnológicas y en la adopción de herramientas digitales (ver Tabla N.º 10).

No obstante, la estabilización del indicador en 2025 evidencia que los esfuerzos de innovación, aunque sostenidos, se concentran principalmente en determinados ámbitos, sin alcanzar aún una integración homogénea en los procesos sustantivos. En este contexto, la innovación se consolida como un mecanismo para la mejora de procesos y el fortalecimiento de capacidades institucionales.

OEI.5. Incrementar la satisfacción de los asegurados en la concesión de las prestaciones y servicios de seguridad social militar

Tabla N.º 11: Objetivo estratégico institucional 5 / Plan estratégico 2024 – 2025

OEI.5. Incrementar la satisfacción de los asegurados en la concesión de las prestaciones y servicios de seguridad social militar	%
Porcentaje de satisfacción de los asegurados 2023	81,67%
Porcentaje de satisfacción de los asegurados 2024	84,50%
Porcentaje de satisfacción de los asegurados 2025	88,82%

Elaboración: Unidad de Planificación

El nivel de satisfacción de los asegurados constituye un indicador de la percepción sobre la calidad en la concesión de prestaciones y servicios de seguridad social militar. Durante el período evaluado, el indicador muestra una mejora sostenida, al incrementarse de **81,67 % en 2023 a 84,50 % en 2024**, alcanzando **88,82 % en 2025** (ver Tabla N.º 11). Este comportamiento evidencia un fortalecimiento progresivo en la experiencia del asegurado y en la prestación de servicios.

No obstante, el resultado alcanzado coexiste con desafíos asociados a la oportunidad en la atención médica y a la comunicación de las prestaciones, aspectos que inciden en la percepción del servicio y cuya mejora contribuye a consolidar los niveles de satisfacción observados.

Estructura organizacional

Este instrumento institucional dentro del proceso de actualización del estatuto orgánico fue aprobado por el Consejo Directivo en sesión extraordinaria del 30 de septiembre de 2025, emitiéndose el pronunciamiento de validación por parte del Viceministerio del Servicio Público del Ministerio de Trabajo mediante Oficio Nro. MDT-VSP-2025-0459-O de 21 de octubre de 2025 (ver Gráfico N.º 4); su implementación está supeditada a la

aprobación final del estatuto orgánico del Issfa por parte del Ministerio de Trabajo y su publicación en registro oficial.

Dentro de los procesos gobernantes se encuentran unidades administrativas como el Consejo Directivo, órgano que establece los principios, políticas y lineamientos estratégicos del Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, junto con sus respectivos comités y comisiones de dirección superior.

Así mismo, la Dirección General es responsable de ejecutar las políticas emitidas por el Consejo Directivo y de administrar el Instituto conforme a las competencias, facultades y atribuciones establecidas en la normativa vigente. En este nivel también se incluyen los comités, comisiones y juntas institucionales que complementan la gestión directiva.

Por su parte, los procesos sustantivos y sus unidades son aquellos directamente vinculados con la misión institucional; se encargan de planificar, ejecutar, administrar y controlar los productos y servicios que materializan las finalidades sustantivas del régimen especial de seguridad social militar, asegurando la calidad, pertinencia y oportunidad en la atención a los asegurados y sus derechohabientes.

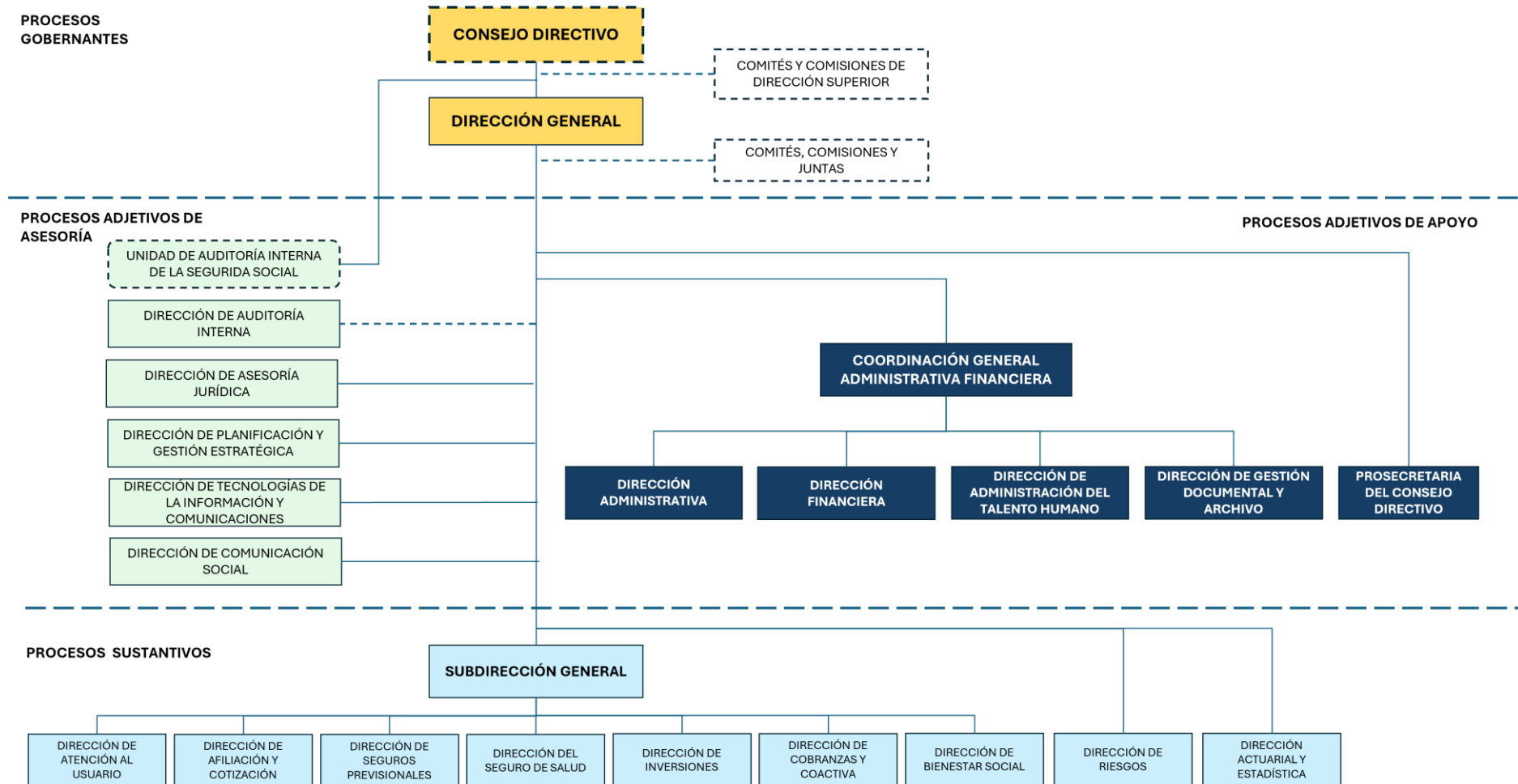
Los procesos adjetivos de asesoría y de apoyo a través de sus unidades constituyen los mecanismos funcionales de soporte y asesoría técnico, administrativo y estratégico de la institución. Su finalidad es generar productos y servicios especializados orientados a los niveles directivos y operativos, contribuyendo a la toma de decisiones, a la eficiencia operativa y a la continuidad de la gestión institucional. Estos procesos proporcionan el respaldo normativo, tecnológico, financiero, logístico y de talento humano necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Mediante Oficio Nro. SNP-SGP-SPN-2024-0991-OF del 16 de octubre de 2024, la Subsecretaría de Planificación Nacional, emite el Informe de Pertinencia de la Presencia Institucional en Territorio del Issfa, donde se establece que *“(...) el Issfa pertenece a la “Tipología Uno: Privativa” ya que su competencia, productos y servicios de acuerdo con su naturaleza estratégica y de alcance nacional. El Issfa mantiene su nivel central en la ciudad de Quito desde donde ejerce las facultades de planificación, coordinación, gestión y control, dando cobertura a nivel nacional. Además, mantiene estrecha coordinación con los diferentes órganos de control, asesoramiento y apoyo únicos del Instituto como son: Junta de Calificación de Prestaciones, Junta de Médicos Militares, Comisión de Créditos, que funcionan en la ciudad de Quito. (...)”*.

La actualización de este informe forma parte del trámite la aprobación del estatuto orgánico institucional en curso.

En este sentido, el Issfa cuenta con 27 agencias o establecimientos prestadores de servicios distribuidos en 22 provincias para garantizar la prestación de servicios a nivel nacional, no requiere actualmente procesos desconcentrados en territorio para el ejercicio de sus competencias y atribuciones, ya que está ejerciendo las mismas desde el nivel central.

Gráfico N.º 4: Organigrama Estructural



Fuente: Oficio Nro. MDT-VSP-2025-0459-O del 21 de octubre de 2025 - Viceministerio del Servicio Público del Ministerio de Trabajo

Talento humano

En el marco de la gestión del Talento humano, se presenta la situación actual del personal del Issfa, en la Tabla N.º12 y en la Tabla N.º13:

Tabla N.º 12: Número de servidores y trabajadores públicos, del Issfa.

Ord.	Concepto	Número de personas	Porcentaje
1	Código de Trabajo	18	6,48%
2	Nombramiento Permanente	142	51,08%
3	Nombramiento Provisional	54	19,42%
4	NJS	6	2,14%
5	Contrato de Servicios Ocasionales	60	21,43%
Total:		280	100,00%

Fuente: Distributivo 2025 - Unidad de Administración del Talento Humano

Tabla N.º 13: Régimen laboral

Ord.	Concepto	Número de Personas	Porcentaje
1	Código de Trabajo	18	6,43%
2	LOSEP	218	77,86%
3	LOCS	44	15,71%
Total:		280	100,00%

Fuente: Distributivo 2025 - Unidad de Administración del Talento Humano

La Unidad de Administración del Talento Humano gestionó y obtuvo la aprobación del Ministerio del Trabajo para la excepcionalidad de la Planificación del Talento Humano 2025, mediante el oficio Nro. MDT-SFSP-2025-0689-O, de 23 de julio de 2025. Esta aprobación se enmarca en lo dispuesto en las Circulares emitidas el 28 de diciembre de 2024. Una vez que el Instituto cuente con los instrumentos técnicos de gestión institucional, dispondrá de un plazo de 60 días para la presentación del proyecto de estudio correspondiente para la aprobación de la Planificación del Talento Humano.

Como parte de las acciones estratégicas en la gestión del talento humano (Salud) la Unidad de Administración del Talento Humano remitió al Ministerio de Salud Pública el Plan del Talento Humano derivado de la Ley Orgánica de Carrera Sanitaria – Profesionales de la Salud, correspondiente al año 2025, mediante oficio N.º ISSFA-CAF-2025-1119-OF, con 15 de agosto de 2025. Este instrumento técnico constituye un componente esencial para la optimización de la gestión del talento humano en el ámbito sanitario, reafirmando el compromiso institucional con una administración técnica, eficiente y alineada a las políticas nacionales de salud. Su aprobación por parte del Ministerio representaría un avance significativo para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la promoción del bienestar del personal de salud.

En lo que respecta a los procedimientos de Formación y Capacitación del Talento Humano y de Evaluación del Desempeño, estos fueron aprobados el 8 de agosto de 2018 y el 28 de agosto de 2025, respectivamente.

Los procedimientos de Selección y Contratación de Personal, y, Gestión de Remuneraciones y Nómina, se encuentran actualmente en proceso de actualización, con el acompañamiento metodológico de la Unidad de Planificación.

El Instituto cuenta con un Código de Ética institucional y su respectivo reglamento, los cuales rigen el ejercicio de la potestad disciplinaria ante el incumplimiento de sus disposiciones. Estos instrumentos tienen como finalidad establecer y promover los principios, valores y compromisos éticos en relación con los comportamientos y prácticas que deben observar los dignatarios, funcionarios, servidores y trabajadores públicos del Issfa, para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales y contribuir al buen uso de los recursos públicos.

Desde 2022, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas implementa de manera sistemática el Modelo de Medición de Clima Laboral establecido por el Ministerio del Trabajo, como herramienta para evaluar la percepción de los servidores públicos respecto a su entorno laboral, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y liderazgo institucional.

Los resultados evidencian una evolución favorable del indicador, al pasar de 76,2 % en 2023 a 78,4 % en 2024 y 79,0 % en 2025, ubicándose —de acuerdo con la escala de valoración del modelo— en la categoría “muy bueno”. Este comportamiento refleja una mejora progresiva en la percepción del clima organizacional y la consolidación de acciones orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, el compromiso institucional y el desempeño del talento humano.

La sección de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente desarrolla sus acciones en cumplimiento de la normativa vigente. En este contexto, se han formulado y aprobado dos instrumentos estratégicos clave, el Plan de Vigilancia de la Salud y el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional³, que abarcan la totalidad de las actividades propias de la sección. Estos planes son fundamentales para prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales, promover una cultura de prevención y garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Su ejecución contribuye directamente al bienestar del personal, mejora la productividad y fortalece la gestión del talento humano en la institución. Adicionalmente, se aprobó el Plan de Emergencia institucional⁴, un instrumento esencial que establece los lineamientos, protocolos y acciones a seguir ante situaciones de riesgo o desastre. Este plan refuerza la capacidad de respuesta del Instituto, garantizando la seguridad del personal. El Reglamento de Higiene y Seguridad del Issfa se encuentra en proceso de actualización.

En el marco del fortalecimiento de la gestión institucional y en estricto cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral, la Unidad de Administración del Talento Humano llevó a cabo de manera sistemática la actualización en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH), conforme a los lineamientos y controles establecidos por el Ministerio del Trabajo. Como resultado de esta labor, el Ministerio del Trabajo, mediante oficio Nro. MDT-DSMSP-2025-7014-O, de 24 de octubre de 2025,

³ Aprobado mediante oficio N.º ISSFA-CAF-2025-1106-OF, de 14 de agosto de 2025

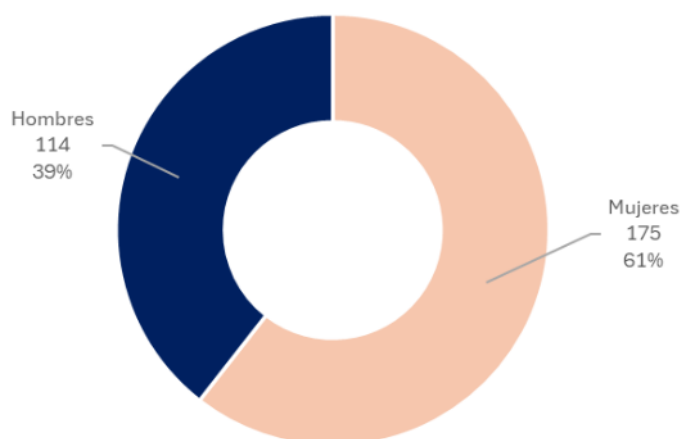
⁴ Aprobado mediante oficio N.º ISSFA-CAF-2025-1146-OF, de 20 de agosto de 2025

informó que el Issfa alcanzó un índice de actualización alto. Este reconocimiento evidencia el compromiso y la eficacia de la Unidad de Administración del Talento Humano en mantener actualizados los registros y procesos relacionados con el personal, garantizando el cumplimiento normativo y contribuyendo al fortalecimiento de la gestión.

Diagnóstico de la situación de género

El Issfa presenta una mayoría de personal femenino - 60,55% (Ver Gráfico N.º 5 y 6) y mantiene una brecha salarial mínima frente al personal masculino, lo que refleja un entorno laboral inclusivo y equitativo. Además, las mujeres destacan en la participación en procesos de capacitación y en funciones sustantivas, consolidando su rol en el fortalecimiento institucional. La inclusión se evidencia también en la presencia proporcional de personas con discapacidad.

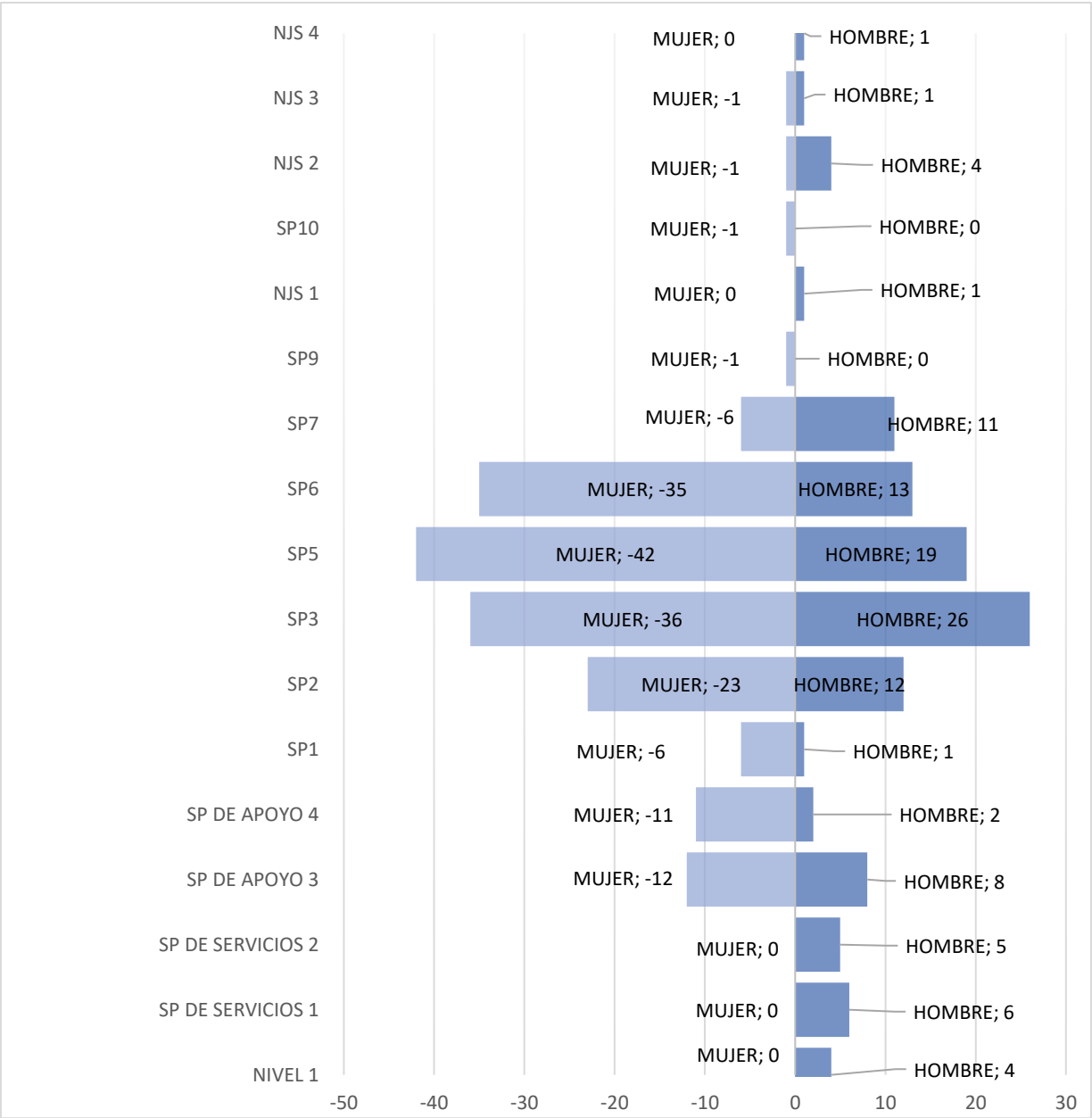
Gráfico N.º 5: Personal por sexo



Fuente: Diagnostico de genero institucional - 2025

En cuanto a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, la institución cumple con la normativa vigente en permisos de maternidad, paternidad, lactancia y calamidad doméstica. Un aporte significativo es la existencia de un lactario institucional con normativa específica, lo que refuerza las condiciones para armonizar la vida laboral y familiar. La prevención de la discriminación se impulsa mediante campañas, talleres y actividades de sensibilización en temas de género, acoso y equidad, contribuyendo a fortalecer una cultura institucional de respeto.

Gráfico N.º 6: Distribución del personal por sexo y nivel NJS, SP; SPA, SPS



Fuente: Diagnostico de género en el Issfa 2025

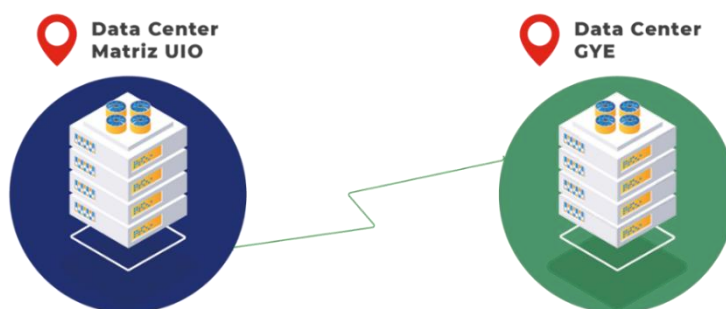
En este marco se requiere actualizar la política de comunicación institucional incorporando el enfoque de género, lenguaje inclusivo. Esta situación representa una oportunidad estratégica, promoviendo una comunicación más inclusiva, coherente con los principios de igualdad y no discriminación.

Tecnologías de la información y comunicaciones

La Política para la Transformación Digital del Ecuador 2022-2025, establecida mediante el acuerdo ministerial MINTEL-MINTEL-2022-0031, tiene como objetivo principal impulsar el proceso de transformación digital en el país; en este contexto las instituciones públicas de Ecuador han dado un paso fundamental en la transformación digital del sector público. Ejemplos de ello incluyen al Servicio de Rentas Internas (SRI), el Banco Central del Ecuador (BCE), el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL).

El análisis de la situación actual muestra fortalezas en la cobertura digital de procesos, la integración de sistemas y el compromiso del talento humano. Sin embargo, persisten desafíos en ciberseguridad, interoperabilidad avanzada, modernización de infraestructuras y digitalización total de servicios. A nivel externo, las tendencias globales en inteligencia artificial, blockchain y nube híbrida representan oportunidades estratégicas, mientras que los riesgos de mercado y ciberataques demandan un refuerzo en la gobernanza tecnológica. Actualmente la infraestructura tecnológica del Issfa, se encuentra distribuida mediante enlaces de acuerdo con los siguientes Gráficos N.º7 y 8:

Gráfico N.º 7: Plataforma tecnológica de contingencia



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

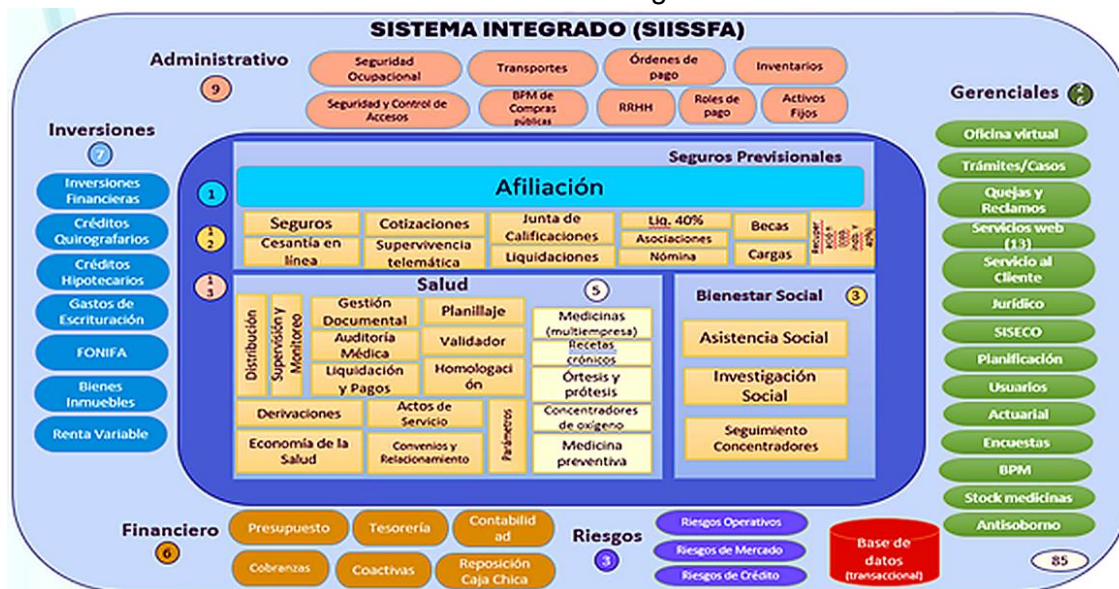
Gráfico N.º 8: Infraestructura de datos Issfa



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Con la aplicación de tecnologías adecuadas en la Institución, se han logrado reducir tiempos de respuesta en trámites y sobre todo, el incrementar la confianza del asegurado con servicios digitales oportunos y disponibles 24/7, así como, la necesidad de control y seguimiento de recursos que permita tomar decisiones basadas en datos en el menor tiempo posible. En el 2025 se cuenta con 85 módulos que conforman el sistema integrado, desarrollados in house (ver Gráfico N.º 9).

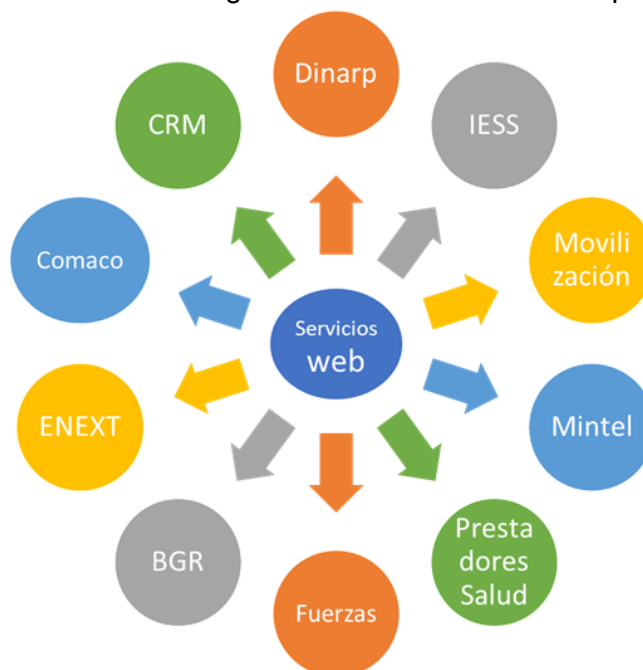
Gráfico N.º 9: Sistema integrado SISSFA



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

En cuanto a servicios web se tiene interconexión con varias instituciones, con base al siguiente detalle del Gráfico N.º 10.

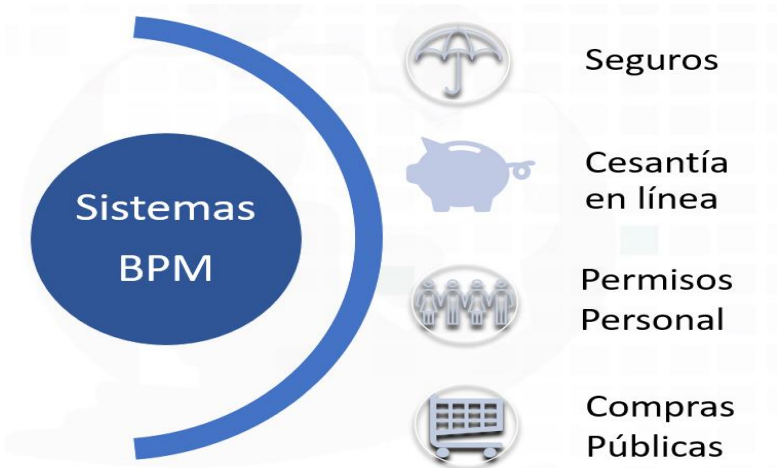
Gráfico N.º 10: Integración con instituciones / empresas



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Debido a la existencia de procesamientos complejos en el instituto, tales como aprobaciones, revisiones, trámites y flujos de información entre varias áreas, se requiere centralizar, automatizar y controlar estos procesos garantizando que todos los pasos se ejecuten de manera ordenada, medible y alineada a los objetivos estratégicos a través de BPM (Business Process Management), al 2025 se han desarrollado los siguientes workflows (ver Gráfico N.º11).

Gráfico N.º 11: Aplicaciones BPM



Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

En la Tabla N.º 14 se presenta la evolución de la adopción tecnológica y el uso de servicios digitales por parte de los afiliados del Issfa, comparando los indicadores de 2023 y 2025, así como las metas proyectadas para el 2029 en el marco del Plan Institucional 2026-2029.

Tabla N.º 14: Evolución de la adopción tecnológica

Indicador	2023	2025	Meta 2029
Demanda de servicios digitales	73,1%	77,8%	95%
Afiliados en servicio activo con smartphones	100%	100%	100%
Afiliados en servicio pasivo con smartphones	66,9%	72,4%	85%
Participación en redes sociales	63,1%	68,5%	80%
Alcance publicaciones oficiales (visualizaciones)	6'733.903	9'842.615	15'000.000
Seguidores en redes sociales	85.901	124.356	200.000
Visitas a página web institucional	1'105.152	1'487.920	2'200.000

Fuente: Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La comparación evidencia un crecimiento sostenido en la digitalización de los servicios y la participación de los afiliados en medios electrónicos. Las metas al 2029 buscan consolidar un ecosistema digital inclusivo, seguro y de alto impacto, alineado con los objetivos estratégicos institucionales y la Agenda Digital 2030 del Ecuador.

Procesos y procedimientos

El Issfa desde el 2013 mantiene una estructura organizacional por procesos que se evidencia en el siguiente mapa de procesos (ver Gráfico 12).

Gráfico N.º 12: Mapa de procesos del ISSFA -2013



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organización por Procesos del ISSFA, 2013

Considerando el Estatuto Orgánico por Proceso 2013, se enlistan los procesos agregadores de valor en la Tabla N.º. 15.

Tabla N.º 15: Procesos agregadores de valor

MACROPROCESOS	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR
1. Gestión de Seguros Previsionales	1. Gestión de Afiliación
	2. Gestión de Cotización
	3. Gestión de Prestaciones
2. Gestión del Seguro de Salud	4. Gestión de Prestaciones de Salud Hospitalarias
	5. Gestión de Prestaciones de Salud no Hospitalarias
	6. Gestión de Promoción, Prevención y Fomento de la Salud
	7. Gestión de Economía de la Salud
3. Gestión de Control y Supervisión de Riesgos Laborales	8. Gestión de Control y Supervisión de Riesgos Laborales
4. Gestión de Inversiones	9. Gestión de Créditos
	10. Gestión de Inversiones Financieras
	11. Gestión Inmobiliaria
	12. Gestión de Inversiones en Renta Variable
5. Gestión de Bienestar Social	13. Gestión de investigación y Gestión Social
6. Gestión de Servicio al Cliente	14. Gestión de Servicios Sociales
	15. Gestión de Servicio al Cliente

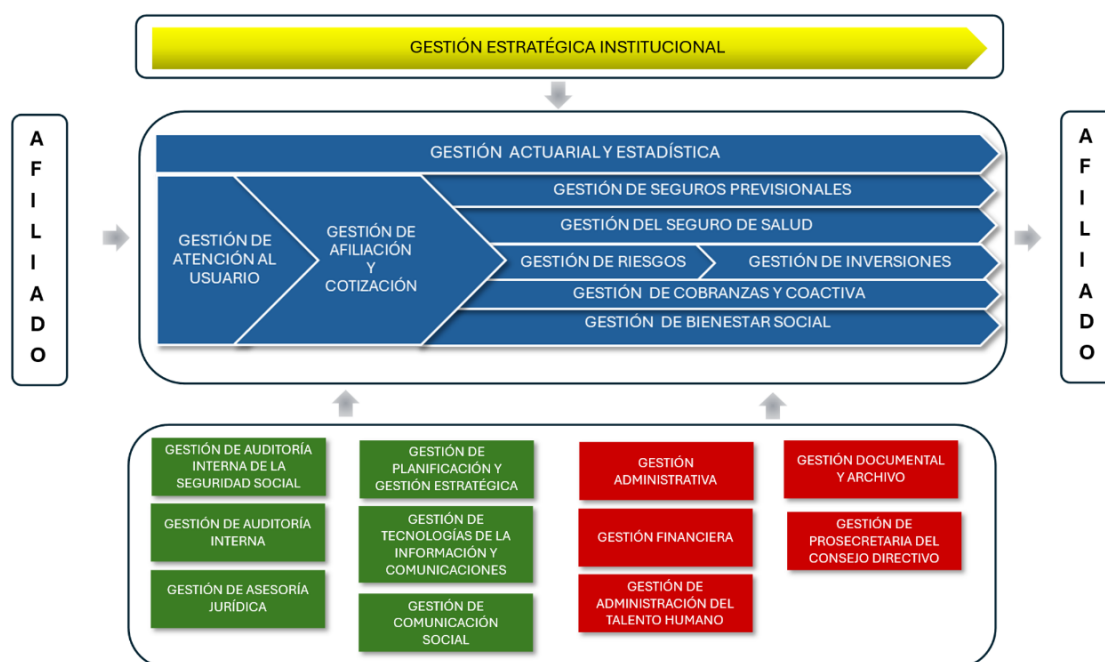
MACROPROCESOS	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR
7. Gestión de Agencias	16. Gestión de Agencias
8. Gestión de Regionales	17. Gestión de Regionales

Elaboración y Fuente: Unidad de Planificación

En el segundo semestre del 2025, se ha alcanzado la validación de los instrumentos de gestión institucional por parte del Ministerio de Trabajo, entre ellos la estructura organizacional que se detalla en un mapa de procesos que describe gráficamente como está constituida su estructura de procesos que son: procesos de gestión estratégica institucional, procesos sustantivos (agregadores de valor), procesos adjetivos (habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo) y los procesos desconcentrados a cargo de la regional litoral, conforme se observa en el Gráfico N.º 13.

De este gráfico además se desprende que se dispone de un proceso de gestión estratégica institucional, nueve (9) procesos sustantivos o agregadores de valor; y once (11) procesos adjetivos, de los cuales seis (6) son habilitantes de asesoría y cinco (5) habilitantes de apoyo, los mismos que están asignados a una unidad administrativa.

Gráfico N.º 13: Mapa de procesos del Issfa



Elaborado por: Unidad de Planificación, 2025

Se enlistan los procesos sustantivos o agregadores de valor y los adjetivos en la Tabla N.º 16:

Tabla N.º 16: Procesos y subprocesos Issfa

Procesos sustantivos	Subprocesos sustantivos
Proceso de atención al usuario	Gestión de servicios y atención al usuario
	Gestión de coordinación de agencias
Proceso de afiliación y cotización	Gestión de afiliación
	Gestión de cotización
Proceso de seguros previsionales	Gestión de prestaciones

	Gestión de nómina de pensiones
Proceso del seguro de salud	Gestión de economía de la salud
	Gestión de relacionamiento de la salud
	Gestión no hospitalaria
	Gestión de promoción de la salud, prevención y control de la enfermedad
	Gestión de auditoría de la calidad de facturación de los servicios de salud
Proceso de inversiones	Gestión de planificación de inversiones
	Gestión de inversiones privativas
	Gestión de inversiones no privativas
Proceso de cobranzas y coactiva	Gestión de cobranzas
	Gestión de coactiva
Proceso de bienestar social	Gestión de bienestar social
Proceso de riesgos	Gestión de riesgos
Proceso actuarial y estadística	Gestión de actuarial y estadística
Procesos adjetivos	Subprocesos adjetivos
Proceso de auditoría interna de la seguridad social	Gestión de auditoría interna de la seguridad social
Proceso de asesoría jurídica	Gestión de patrocinio judicial
	Gestión de asesoría jurídica
	Gestión de contratación pública
Proceso de planificación y gestión estratégica	Gestión de planificación
	Gestión de seguimiento y evaluación
	Gestión de procesos, servicios, calidad y gestión cambio
	Gestión de sistemas integrados
Proceso de tecnologías de la información y comunicaciones	Gestión de plataforma tecnológica y analítica de datos.
	Gestión de diseño e implementación de aplicaciones.
	Gestión de servicios y soporte técnico.
	Gestión de redes, telecomunicaciones y ciberseguridad
Proceso de comunicación social	Gestión de comunicación
	Gestión de relaciones públicas, ceremonial y protocolo
Proceso administrativo	Gestión de servicios institucionales
	Gestión de control de bienes y transportes
	Gestión de adquisiciones
Proceso de administración del talento humano	Gestión de administración talento humano militar
	Gestión de administración talento humano y régimen disciplinario
	Gestión de desarrollo organizacional
	Gestión de remuneraciones y nómina
	Gestión de seguridad y salud ocupacional
Proceso financiero	Gestión de presupuesto
	Gestión de contabilidad
	Gestión de tesorería
Proceso documental y archivo	Gestión documental y archivo
Proceso de Prosecretaría del Consejo Directivo	Gestión de prosecretaría consejo directivo

Elaboración y Fuente: Unidad de Planificación, 2025

3. Análisis situacional

3.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

La presencia del Issfa en territorio, responde a las necesidades institucionales motivadas en la planificación institucional, cuya esencia se sustenta en la atención oportuna y de calidad de su extensa población con personal, comprometido y capacitado, que garantiza la concesión de prestaciones y servicios y requiere de una estructura organizacional alineada a la naturaleza y especialización de la misión consagrada en su base constitutiva, que contemple principios de organización y de gestión Institucional eficiente, eficaz y efectiva.

Tipología de presencia institucional

Conforme lo establece el artículo 10 de la Norma Técnica de Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, la tipología que se ajusta al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa) es el PRIVATIVO, según el artículo 11 de la misma norma, se señala lo siguiente: “Son privativas aquellas Carteras de Estado, cuyas competencias, productos y servicios de acuerdo con su naturaleza estratégica y de alcance nacional, no son susceptibles de ser descentralizadas a otros niveles de gobierno.”

Gráfico N.º 14: Presencia a nivel nacional



Fuente: Informe de rendición de cuentas 2024.

En el Gráfico N.º20, se muestra la situación actual de la presencia institucional en el territorio a nivel central y desconcentrada. En ese sentido el Issfa cuenta con la Planta Central o matriz, ubicada en la ciudad de Quito, ejecutando las facultades de planificación, coordinación, gestión y control, dando cobertura a nivel nacional.

En función del análisis de competencias institucional contenido en el Informe de Pertinencia de la Presencia Institucional en Territorio del Issfa (Oficio Nro. SNP-SGP-SPN-2024-0991-OF del 16 de octubre de 2024, la Subsecretaria de Planificación Nacional), se ha evidenciado que actualmente desde Planta Central se realiza la gestión institucional de alcance nacional, en tal sentido, no requiere presencia institucional en territorio, manteniendo estrecha coordinación con los diferentes órganos de control, asesoramiento y apoyo únicos del Instituto como son: Junta de Calificación de Prestaciones, Junta de Médicos Militares, Comisión de Créditos, que funcionan en la ciudad de Quito.

El Instituto garantiza la prestación de servicios a nivel nacional con 27 agencias o establecimientos prestadores de servicios distribuidas en 22 provincias, encargadas de la gestión de actividades en el ámbito de sus competencias institucionales, tales como: prestaciones y servicios; informes sobre: programas, acciones y actividades de bienestar y salud; que por situaciones demográficas, biométricas, económicas, familiares y/o sociales no tiene acceso a la oficina matriz; estas además, ejecutan acciones sociales que mejoran las condiciones de vida del grupo prioritario, del personal en servicio pasivo y mantiene cercanía a las unidades militares, brigadas, bases, ubicadas en cada provincia. La presencia Institucional en el territorio del Issfa, viene dada por situaciones particulares como: la ubicación de la población asegurada del Issfa; los derechohabientes; las distancias de sus residencias respecto de los centros de prestación de servicios; los porcentajes de conectividad, acceso a internet; y, manejo de equipos informáticos, principalmente.

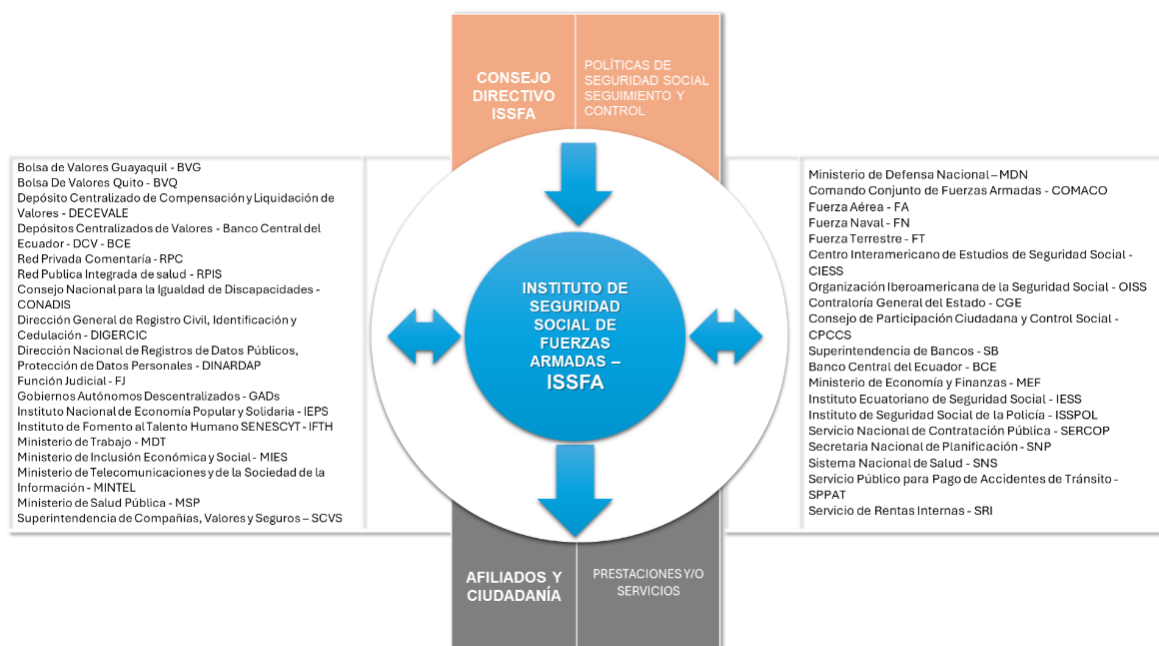
3.3. Mapa de actores

Comprende el análisis de los factores externos más cercanos a la institución, los cuales por su naturaleza tienen un alto nivel de incidencia o están directamente relacionados con la gestión institucional; así los actores son las diferentes instancias, instituciones públicas o privadas, organizaciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve el instituto y pueden influir en la misma. Algunos tipos de actores son: instituciones y empresas públicas, comunidad, personas naturales, grupos sociales, grupos políticos, academia, entre otros. El análisis e identificación de actores permite a la institución planificar tomando en cuenta los posibles efectos de las relaciones entre estos, así como, definir las estrategias o medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones.

En el mapa de actores del instituto, se identifica que el Consejo Directivo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – Issfa, que es el órgano rector que revisa, articula, armoniza y aprueba la política institucional e interinstitucional y su ejecución; el Instituto se articula con al menos: 32 entidades del Estado del sector público; 7 instituciones del sector privado y 2 organismos internacionales y cumple su principal relacionamiento con los asegurados y la ciudadanía.

En el Gráfico N.º21 Mapa de actores, se identifica el relacionamiento institucional externo del Issfa, se detallan los principales actores relacionados con la gestión del Instituto y en la Tabla N.º 21 (Anexo 3) Influencia / actores / estrategia de gestión.

Gráfico N.º 15: Relacionamiento institucional externo del Issfa



Fuente y elaboración: Modelo de gestión Issfa 2025

Tabla N.º 17: Influencia / actores / estrategia de gestión

Actores	Tipo	Rol	Relación (Directa/ Indirecta)	Influencia (Alta/ Media/ Baja)	Servicios relacionados
Ministerio de Defensa Nacional (Midena), Comando Conjunto (CCFFAA), Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea.	Entidad Pública	Usuario	Directa	Alto	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Alto	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - Pago de pensiones - Gestión de Tesorería - Cobranzas,
Superintendencia de Bancos (SB), Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Contraloría General del Estado (CGE)	Entidad Pública	Rector	Directa	Alto	Emitir la normativa para la regulación en la ejecución de los procesos de la seguridad social militar, para la gestión de riesgos, quejas y reclamos, inversiones privativas y administración de los seguros
Función Judicial	Entidad Pública	Rector	Indirecta	Alto	Emitir los documentos por el tipo de retención judicial - Emitir la Sentencia Judicial

Función Legislativa	Entidad Pública	Rector	Directa	Alto	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA – Leyes
Ministerio de Trabajo (MDT)	Entidad Pública	Rector	Directa	Alto	Emitir directrices para la administración y planificación del Talento Humano; mejora de procesos y servicios
Ministerio de Salud Pública (MSP)	Entidad Pública	Rector	Directa	Alto	Emitir las directrices, Normas técnicas, Reglamentos, Acuerdos para la ejecución de los procesos del Seguro de Enfermedad y Maternidad.
Servicio Nacional de Contratación Pública (Sercop)	Entidad Pública	Rector	Directa	Alto	Gestionar el proceso de adquisiciones del Seguro de Enfermedad y Maternidad
Proveedores de medicina y ayudas técnicas	Empresa Privada	Proveedor	Directa	Alto	Gestionar el proceso de adquisiciones del Seguro de Enfermedad y Maternidad
Sistema Nacional de Salud (SNS), Red Pública Integral de Salud (RPIS), Red Pública Complementaria (RPC)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Alto	Ejecutar los procesos hospitalarios y no hospitalarios del Seguro de Enfermedad y Maternidad
Bolsa de Valores de Guayaquil / Quito (BVG) y Casa de Valores	Empresa Privada	Proveedor	Directa	Alto	Gestión Inversiones
Banco Central del Ecuador (BCE)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Media	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - Gestión de Tesorería
Organismos Internacionales de Seguridad Social	Entidad Internacional	Proveedor	Directa	Media	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (Ciess)	Entidad Internacional	Proveedor	Directa	Media	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel)	Entidad Pública	Rector	Directa	Media	Simplificación de trámites
Dirección de Archivo de la Administración Pública	Entidad Pública	Rector	Directa	Media	Gestión interna
Presidencia - Subsecretaría Nacional de Planificación	Entidad Pública	Rector	Directa	Alto	Gestión interna
Consejo Nacional para la Igualdad de Género	Entidad Pública	Rector	Directa	Media	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA

Defensoría del Pueblo / Consejo de Participación ciudadana	Entidad Pública	Rector	Directa	Media	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - rendición de cuentas
Dirección Nacional de Registro Públicos (Dinarp)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Alto	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - Base de datos
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Bajo	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - Base de datos
Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (Isspol)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Bajo	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - Base de datos
Compañías de Seguros del Ecuador	Empresa Privada	Proveedor	Directa	Bajo	Gestión Inversiones - Servicio de crédito hipotecarios
Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess)	Entidad Pública	Proveedor	Indirecta	Bajo	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA - Base de datos
Instituciones Financieras del Sector Público	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Bajo	Gestión Inversiones / Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Instituciones Financieras del Sector Privado,	Empresa Privada	Proveedor	Directa	Bajo	Gestión Inversiones / Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Instituciones de Economía Popular y Solidaria	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Bajo	Gestión Inversiones / Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación (Digercic)	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Bajo	Prestaciones y servicios del Régimen especial de seguridad social de FFAA
Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD'S)	Entidad Pública	Proveedor	Indirecta	Bajo	Gestión Inversiones - Servicio de crédito hipotecarios
Registro de la Propiedad	Entidad Pública	Proveedor	Indirecta	Bajo	Gestión Inversiones - Servicio de crédito hipotecarios

Fuente: Modelo de gestión Issfa 2025

Elaboración: Unidad de Planificación

La propuesta de reforma a la Ley Orgánica de Régimen Especial de FF.AA. (LORESSFA) modifica la estructura, beneficios y sostenibilidad del sistema, lo que genera un entorno de expectativas, presiones y percepciones diversas. Por ello, el análisis comunicacional debe enfocarse en cómo gestionar la narrativa, el diálogo y la legitimidad institucional frente a estos actores. El análisis situacional externo es una

herramienta clave para comprender el entorno en el que se desarrollan proyectos como LORESSFA, así como lo correspondiente posterior a su aprobación.

En este sentido, la identificación y el mapeo de los actores involucrados se constituyen como elementos fundamentales para la planificación estratégica y la toma de decisiones acertadas. Los actores, tanto internos como externos, juegan un rol crucial en el desarrollo, implementación y éxito de cualquier iniciativa, ya que sus intereses, influencias y relaciones pueden determinar en gran medida el alcance de los objetivos propuestos.

Reconocer a los actores clave, sus intereses, niveles de poder y su grado de influencia, con el propósito de fortalecer la colaboración, anticipar posibles conflictos y optimizar las estrategias de comunicación y gestión. Incluir a estos actores en el proceso enriquece y garantiza que el proyecto se desarrolle de manera alineada con las realidades y necesidades del entorno, promoviendo así una gestión más efectiva y sostenible.

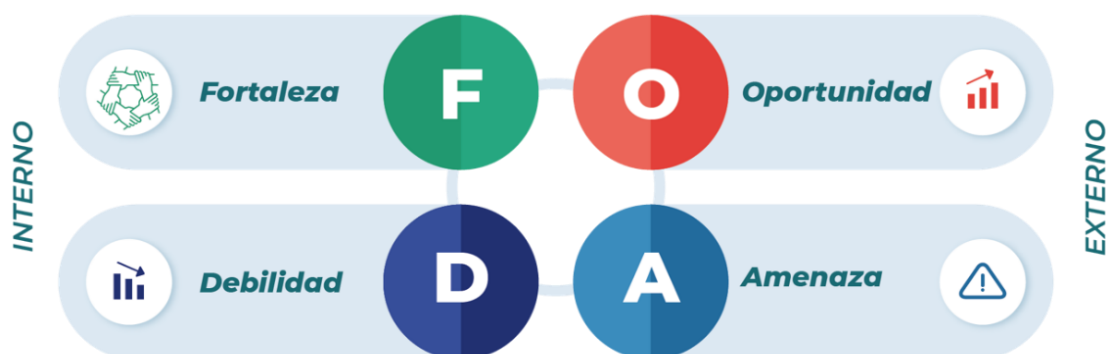
El éxito de la implementación de la LORESSFA dependerá no solo de la negociación política y técnica, sino también de la gestión comunicacional diferenciada por actor. Una narrativa clara, adaptada a cada nivel de poder e interés, permitirá reducir resistencias, consolidar apoyos y fortalecer la legitimidad institucional del Issfa.

4. Análisis FODA

A través de este instrumento de análisis – FODA (Ver Gráfico N.º 22) se realizó una evaluación de los factores internos y externos que en su conjunto diagnosticaron la situación interna del Instituto, así como la evaluación de su entorno; es decir, las oportunidades y amenazas, a fin de obtener una perspectiva general de la situación estratégica del Issfa.

Las estrategias identificadas durante los talleres, mediante la confrontación de las fortalezas y debilidades vs. las oportunidades y amenazas, permitirán lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna institucional y su situación de carácter externo.

Gráfico N.º 16: Esquema análisis FODA



Elaboración: Unidad de Planificación

Se realizó un análisis de los resultados de la Medición y Evaluación de la Percepción de la Calidad de los Servicios Públicos, lo que permitió establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución (ver Tabla N.º 22), que sirven de insumo para formular elementos de la planificación estratégica.

Tabla N.º 18: FODA

Fortalezas: Características y habilidades favorables propias	Oportunidades: Factores externos favorables.
F1 Administración técnica del régimen especial de seguridad social de Fuerzas Armadas.	O1 Marco legal internacional y constitucional que reconoce el Régimen Especial de las Fuerzas Armadas.
F2 Administración técnica de las inversiones.	O2 Sentencia de inconstitucionalidad parcial a la Ley de Fortalecimiento de los Regímenes Especiales de Seguridad Social de las FFAA (...) en relación con los artículos que: redujeron el financiamiento del sistema, equipararon el régimen especial de seguridad social de la fuerza pública a la seguridad social general y eliminaron los servicios sociales.
F3 Administración de Talento Humano soportado por la normativa y directrices del ente rector.	O3 Cambio de normativa con el proyecto de LORESSFA presentado por el Issfa para su aprobación en la Asamblea Nacional.
F4 Consejo directivo con solvencia representativa y de ejecutoria del Régimen Especial de Seguridad Social Militar.	O4 El Código Orgánico Monetario y Financiero y en la Ley de Seguridad Social de Fuerzas Armadas reconoce la autonomía institucional.
F5 Se cuenta con un plan de continuidad del negocio del Issfa, a fin de seguir operando la Institución ante eventos adversos y no esperados.	O5 Reformas paramétricas en la seguridad social a nivel mundial específicamente el incremento de los años de aportación y la reducción del tiempo de pensionamiento.
F6 Reglamentación interna en el marco del Régimen de transición.	O6 Escenario favorable para la gestión institucional.
F7 La alta aceptación de los afiliados de la gestión del Instituto.	O7 Credibilidad de las Fuerzas Armadas.
F8 Cuenta con talento humano capacitado y con experiencia.	O8 Red Pública Integral de Salud como parte de los prestadores del seguro de salud.
F9 Se cuenta con estudios de valuación actuarial actualizados y específicos.	O9 Tecnologías emergentes en minería de datos, inteligencia artificial y big data que garantizan confidencialidad, integridad y oportunidad de la información.
F10 Sistema informático de Gestión Institucional desarrollado internamente (Conocimiento del giro de negocio).	O10 Tendencias en tecnologías sostenible e híbrida, aplicaciones inteligentes, trabajo híbrido y plataforma cloud que permite implementar plataformas tecnológicas robustas, integrales e interoperables.
F11 Base de datos con administración propia que permite la integridad y disponibilidad tanto de la información como de los servicios.	O11 Política para la Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 emitida por el MINTEL.
F12 Interoperabilidad con el Bus de Datos Gubernamental. (DINARP, IESS, MSP, RPC, RPIS, MINTEL, MEF y por supuesto con cada una de las Fuerzas y el Ministerio de Defensa Nacional).	O13 Estatuto orgánico e instrumentos de gestión en implementación.
F13 Se cuenta con una arquitectura segura con protección perimetral y control de accesos internos.	
F14 Gestión de riesgos integral.	
F 15. Patrimonio fortalecido del Issfa.	

F 16. No evasión ni elusión en el Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.	
Debilidades: Carencias y limitaciones propias	Amenazas: Factores externos desfavorables.
D1 Estructura orgánica funcional débil en la gestión de la auditoría de la seguridad social.	A1 Tratamiento legislativo con intereses políticos.
D2 Limitaciones del proceso y servicio de crédito hipotecario.	A2 Sentencias sin sustento técnico y legal que afectan la sostenibilidad del Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas por falta de jueces especializados.
D3 Procesos pendientes de automatización.	A3 No reconocimiento de la autonomía administrativa y financiera por parte de los organismos rectores.
D4 Presupuesto para gastos administrativos limitado de acuerdo con la Ley (1%).	A4 Normativa emanada por los organismos rectores y de control, sin enfoque específico en el Régimen Especial de Seguridad Social Militar.
D5 Limitaciones en la gestión de bienestar social debido a la falta de asignación presupuestaria.	A5 Limitación de la normativa del SERCOP para la adquisición de medicamentos de una manera ágil y oportuna.
D6 Débil canal de comunicación interna y medición del impacto de la comunicación externa es intermitente.	A6 Retención y no traspaso de los aportes individuales, patronales y de los dividendos de préstamos descontados al personal militar en servicio activo por parte de las fuerzas.
D7 Insuficiencia de implementación de metodologías de innovación.	A7 Corrupción en la función pública.
D8 Mantener inversiones en empresas que tienen falta de competitividad en el mercado.	A8 Incumplimiento de las obligaciones del Estado.
D9 Incremento del déficit actuarial de los seguros administrados en el Régimen de Transición, generado por la ausencia de la reforma legal con sustento técnico.	A9 Incremento de ataques cibernéticos a escala global.
D10 El número de militares en servicio activo es inferior al crecimiento de pensionistas.	A10 Desinformación generada por actores hostiles y antagónicos externos.
	A11 Incremento de enfermedades por malos hábitos de alimentación, estilo de vida y cambio climático.
	A12 Escasez y encarecimiento de medicamentos e insumos a nivel nacional y mundial.
	A13 Limitada capacidad resolutoria del sistema de salud pública.
	A14 Falta de competitividad en el mercado siderúrgico.
	A15 Escaso desarrollo tecnológico de las instituciones públicas y privadas del país.

Elaboración: Unidad de Planificación

Las estrategias identificadas en talleres con cada área se presentan en la Tabla N.º 23 y Anexo 4:

Tabla N.º 19: Estrategias 2026 -2029

N.º	ESTRATEGIAS
1	Gestionar el tratamiento legislativo y aprobación del Proyecto de Ley de la LORESSFA y su reglamento.
2	Gestionar el pago oportuno y completo de las obligaciones por parte del Estado.
3	Gestionar los riesgos financieros, operativos y legales.
4	Fortalecer las reservas de los seguros y fondos de terceros administrados.
5	Maximizar el rendimiento del portafolio de inversiones institucionales.
6	Implementar la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión empresarial del Holdingdine.
7	Fortalecer la gestión y los subsistemas de administración del talento humano enmarcados en la cultura organizacional. (**)
8	Fomentar el actuar institucional basados en cumplimiento del Código de Ética.
9	Gestionar al más alto nivel las reformas normativas que requiera el régimen especial de seguridad social militar.
10	Gestionar al más alto nivel la viabilidad del ejercicio de la autonomía independientemente de la clasificación del Instituto como parte de la función ejecutiva.
11	Incrementar la calidad de los procesos y servicios institucionales internos y externos.
12	Rediseñar el proceso de Crédito Hipotecario.
13	Implementar una arquitectura institucional.
14	Impulsar mecanismos que incentive la innovación, la transparencia, la eficiencia y la eficacia en la gestión, considerando la responsabilidad social y el cambio climático. (*)
15	Automatizar procesos críticos con aplicaciones inteligentes para entornos híbridos.
16	Integrar tecnologías emergentes en el sistema informático de gestión institucional para optimizar la seguridad de la información, los procesos institucionales para contribuir a la toma de decisiones.
17	Implementar un tablero de control institucional con métricas en tiempo real (GPR).
18	Desarrollar un modelo predictivo para proyectar flujos financieros y balances actuariales.
19	Implementar un plan de gestión para la recuperación interna, cobranza y coactiva.
20	Implementar un sistema de administración de riesgos que genere alertas tempranas sobre la exposición al riesgo financiero, operativo y legal.
21	Certificar el sistema antisoborno.
22	Fortalecer la imagen e identidad institucional. (***)
23	Fortalecer la cultura organizacional orientada al servicio y la comunicación efectiva
24	Fortalecer la presencia institucional en entornos digitales
25	Fortalecer la gestión en el ámbito social a los grupos de atención prioritaria y asegurados.

Elaboración: Unidad de Planificación

Notas:

(*) Son mecanismos que incentiven la innovación institucional mediante la creación del Laboratorio de Innovación (LabISSFA) y la implementación de mecanismos que aprovechen nuevas tecnologías, metodologías y tendencias aplicables (como: responsabilidad social, cambio climático) a la seguridad social, orientados a la modernización y mejora continua de los procesos y servicios, y a su transparencia.

(**) Se fortalecerá la administración del Talento Humano, las competencias y capacidades del personal mediante programas de capacitación continua en seguridad social, en gestión pública en competencias digitales y habilidades de atención al usuario.

(***) Se fortalecerá la identidad, imagen y transparencia institucional con una comunicación que promuevan la confianza pública, consoliden el posicionamiento del Instituto como una entidad sólida y comprometida, y contribuyan a reducir la desinformación externa.

5. Elementos Orientadores de la institución

5.1. Visión - Nuestro futuro

La visión o nuestro futuro (Ver Gráfico N.º 23), guía a la institución a convertirse en líder en la gestión de la seguridad social, sustentada en los principios de sostenibilidad, solidaridad y equidad. Esto implica no solo alcanzar la excelencia o eficiencia operativa, sino también asegurar que la seguridad social sea administrada de manera responsable y justa para el beneficio del colectivo militar ecuatoriano, sus dependientes y derechohabientes.

Gráfico N.º 17: Nuestro futuro



Elaboración: Unidad de Planificación

5.2. Misión - Nuestro trabajo

La misión o nuestro trabajo (ver Gráfico N.º 24), se centra en otorgar las prestaciones y servicios de calidad del Régimen Especial de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas de manera eficiente y oportuna, mediante una administración técnica y legal de los recursos, con el objetivo final de proteger al colectivo militar ecuatoriano, sus dependientes y derechohabientes.

Gráfico N.º 18: Nuestro trabajo



Elaboración: Unidad de Planificación

5.3. Principios y Valores - En qué creemos

En el camino hacia la excelencia y eficiencia institucional, los principios juegan un papel fundamental en la orientación de nuestras acciones y decisiones, en la Tabla N.º 24 se detallan a continuación los principios rectores del Régimen Especial de Seguridad Social Militar que caracterizan al Issfa.

Tabla N.º 20: Principios del régimen especial de seguridad social FFAA

Principio	Definición
Solidaridad	Es la participación y contribución de los afiliados, pensionados y pensionistas al régimen especial, en proporción a sus ingresos, sin distinción de edad, sexo, estado de salud, educación, fuerza o grado, con el fin de financiar conjuntamente la cobertura de las contingencias específicas protegidas de los asegurados.
Obligatoriedad	Es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de otorgar y el derecho de recibir la protección del seguro social de régimen especial, por la única condición de ser militar, como obligación del Estado y cumpliendo las condiciones previstas en la presente Ley.
Universalidad	Es la garantía de iguales oportunidades a toda la población afiliada para acceder a las prestaciones del régimen especial de seguridad social militar.
Equidad	Es la entrega de las prestaciones del régimen especial en proporción directa al esfuerzo de los cotizantes, en concordancia con el tiempo de servicio activo y efectivo, así como con el valor aportado, en función del bien común.
Eficiencia	Es la mejor utilización económica de las aportaciones, contribuciones y demás recursos del régimen especial de seguridad social militar, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus asegurados.
Igualdad Material	Es la condición de trato diferenciado como obligación del Estado, que se justifica para grupos que se encuentran en situación de desigualdad.
Sostenibilidad Financiera	Es la adecuada correspondencia entre los recursos que ingresan al sistema de seguridad social de las Fuerzas Armadas y los recursos que deben destinarse a la protección de los asegurados, para cubrir los derechos presentes y la garantía de la concesión de prestaciones hasta la extinción de los derechos futuros.
Subsidiariedad	Es el auxilio obligatorio del Estado para robustecer las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones, que no pueden costearse totalmente con las aportaciones de los asegurados del régimen especial de seguridad social militar.
Suficiencia	Es la entrega oportuna de las prestaciones y beneficios del régimen especial de seguridad social militar, según la condición de las contingencias cubiertas y la pérdida de ingreso del asegurado.
Transparencia	Es el acceso de las personas a la información pública y de interés general, a los registros, expedientes y archivos administrativos.
Capacitación	Promoción sistemática de la formación técnica, ética y de servicio del talento humano institucional y de los afiliados, alineada al régimen especial, para elevar eficacia, calidad y trato digno.

Celeridad	Es la obligación de que todos los actos, trámites y procedimientos administrativos relacionados con el reconocimiento y pago de prestaciones se desarrollen con rapidez, eficacia y dentro de plazos razonables, evitando dilaciones injustificadas, a fin de garantizar el acceso oportuno de los asegurados y sus derechohabientes a los beneficios de la seguridad social militar.
------------------	---

Elaboración: Dirección de Asesoría Jurídica

Los principios se refieren a los lineamientos normativos, éticos y técnicos que rigen al Régimen especial de seguridad social de Fuerzas Armadas y a la gestión del Instituto.

Lo **valores intrínsecos ¿En qué creemos?** nos guían en nuestro compromiso con la misión y visión del Instituto y sirven como brújula en la búsqueda constante de la mejora continua y en el logro de nuestros objetivos estratégicos, son:

- **Comunicación:** Generamos motivación y compromiso sobre la base de un diálogo fluido y participativo en todos los niveles, desarrollando la educomunicación para disponer de conocimientos transformadores, haciendo lo complejo sencillo, rompiendo percepciones erróneas, para así avanzar a un camino cultural constructivo.
- **Integridad:** Actuamos de manera honesta, transparente y ética.
- **Vocación de servicio:** Brindamos una atención empática comprometida, profesional y con sensibilidad social, apoyando a nuestra comunidad inspirando excelencia, siendo buenos anfitriones, desarrollando un espíritu de equipo y familiar.
- **Innovación:** Reconocemos y provocamos los cambios positivos, siempre buscando el aprendizaje y el crecimiento, porque ser muy bueno no es suficiente, ya que podemos hacer más con menos, con creatividad, calidad y de la manera más rápida posible, rompiendo paradigmas en busca de nuevos horizontes.
- **Lealtad institucional:** Demostramos en nuestra gestión diaria una fidelidad sincera y desprendida hacia la institución, generando un ambiente de confianza y seguridad.
- **Responsabilidad:** Respetamos el marco legal, tomando decisiones coherentes, cumpliendo nuestro trabajo con capacidad de resolución, asumiendo obligaciones y retos.
- **Respeto:** Apreciamos las ideas, los sentimientos y la vida de todos, porque son tan valiosos como los de uno mismo.

6. Elementos estratégicos

Los objetivos estratégicos institucionales constituyen los resultados clave que la institución aspira alcanzar en el período 2026 al 2029. Representan el rumbo hacia el cual deben orientarse los esfuerzos, capacidades y recursos del Issfa, asegurando coherencia entre la misión, la visión y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

Estos objetivos impactan a la dirección estratégica que el Issfa busca alcanzar, respondiendo claramente a la pregunta: ¿qué queremos lograr como institución para cumplir nuestra misión y avanzar hacia la visión institucional?

6.1. Objetivos estratégicos Institucionales

El Plan Institucional 2026 – 2029 define cuatro objetivos estratégicos que orientan la gestión institucional hacia la sostenibilidad, la eficiencia y la calidad del servicio, estos son:

1. Reducir el déficit actuarial para contribuir a la sostenibilidad del régimen especial de seguridad social de las Fuerzas Armadas.
2. Fortalecer el desarrollo profesional del Talento Humano.
3. Fortalecer las capacidades institucionales.
4. Incrementar la satisfacción de los asegurados en la concesión de las prestaciones y servicios de seguridad social militar.

El mapa estratégico (ver Gráfico N.º 25), hace una representación gráfica de como el Issfa piensa desarrollar su estrategia y cómo pretende agregar valor en los próximos años (2026 - 2029).

Gráfico N.º 19: Mapa estratégico



Elaboración: Unidad de Planificación

6.2. Estrategias e indicadores institucionales

O.E.I. 1. Reducir el déficit actuarial para contribuir a la sostenibilidad del régimen especial de seguridad social de las Fuerzas Armadas.

El objetivo busca asegurar la sostenibilidad financiera y actuarial del régimen especial de seguridad social mediante la optimización del gasto en prestaciones, la eficiencia en la gestión de aportes y el fortalecimiento de las reservas de los seguros administrados.

Estrategias:

1. Gestionar el tratamiento legislativo y aprobación del Proyecto de Ley de la LORESSFA y su reglamento.
2. Gestionar el pago oportuno y completo de las obligaciones por parte del Estado.
3. Gestionar los riesgos financieros, operativos y legales.
4. Fortalecer las reservas de los seguros y fondos de terceros administrados.
5. Maximizar el rendimiento del portafolio de inversiones institucionales.
6. Implementar la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión empresarial del Holdingdine.

Indicadores:

Su cumplimiento permitirá mantener la estabilidad del sistema y garantizar el cumplimiento de las obligaciones presentes y futuras con los asegurados alcanzando las siguientes metas (ver Tabla N.º 25):

Tabla N.º 21: Indicadores Objetivo estratégico institucional 1

Indicadores	Meta
Índice de variación del patrimonio del Seguro de retiro, invalidez y muerte (RIM).	Incrementar la variación del patrimonio del Seguro de retiro, invalidez y muerte (RIM) en un factor de 1 anualmente. (*)
Índice de variación del patrimonio del Seguro de Cesantía.	Incrementar la variación del patrimonio del Seguro de Cesantía en un factor de 1 anualmente. (*)
Índice de variación del patrimonio del Seguro de Vida y accidentes profesionales.	Mantener la variación del patrimonio del Seguro de Vida y accidentes profesionales en un factor de 1 anualmente. (*)
Porcentaje de rentabilidad promedio ponderada de las inversiones.	Alcanzar al menos la rentabilidad promedio ponderada del portafolio global de Inversiones en el año 2026 de 7,91%, en el 2027 de 8,81% y en el año 2028 de 8,85%; y, en el año 2029 de 9,01%.
Ratio de liquidez para contingencias.	Mantener la ratio de liquidez para contingencias mayor a 2 (riesgo bajo) (**)

Elaboración: Unidad de Planificación

NOTA:

(*) La sostenibilidad del seguro se alcanza con la implementación de la LORESSFA, para determinar la sostenibilidad de este seguro se considera un factor de 1 en el horizonte del estudio actuarial aprobado de la variación del patrimonio, donde; 1 representa sostenibilidad; si el índice es mayor a (>) 1 representa superávit; y, los valores menores (<) a 1 son déficit.

(**) Se interpreta el resultado conforme al nivel de riesgo si el valor es Mayor a 2 es un Riesgo bajo; si se encuentra entre 1 y 2 es un Riesgo medio; y, si es Menor a 1 es un Riesgo alto.

En los últimos cuatro años, el patrimonio del Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte (RIM) ha representado, en promedio, el 52 % del patrimonio total del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa), por lo que se ha determinado que el indicador “*Índice de variación del patrimonio del Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte (RIM)*” constituye una medida representativa, pertinente y técnicamente válida del desempeño patrimonial institucional. En tal virtud, dicho indicador será el que se reporte a la Subsecretaría Nacional de Planificación, a través del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP) ver Anexo 6.

Riesgos asociados⁵:

1. Incremento del déficit actuarial por falta de actualización del marco normativo con base al estudio actuarial aprobado.
2. Insuficiencia de liquidez para cubrir prestaciones en escenarios de contingencia.

O.E.I. 2. Fortalecer el desarrollo profesional del Talento Humano

El desarrollo profesional del talento humano contribuye a una cultura institucional robusta y comprometida con el Régimen Especial de Seguridad Social de Fuerzas Armadas, implica además mejorar los subsistemas de talento humano y que se alineen con los valores y principios institucionales, permitiendo alcanzar un ambiente de trabajo que fomente el aprendizaje continuo, el compromiso y el desarrollo profesional de los funcionarios; además de inculcar y reforzar la comprensión de los principios de la seguridad social, mediante programas de capacitación específicos.

Estrategias:

1. Fortalecer la gestión y los subsistemas de administración del talento humano enmarcados en la cultura organizacional.
2. Fomentar el actuar institucional basados en cumplimiento del Código de Ética.

Indicadores:

Su cumplimiento permitirá mantener la estabilidad del talento humano alcanzando las siguientes metas (ver Tabla N.º26):

Tabla N.º 22: Indicadores Objetivo estratégico institucional 2

Indicadores	Meta
Porcentaje de clima laboral.	Mantener el porcentaje de clima laboral en el umbral de Muy Bueno (75,01% -90%).
Porcentaje de rotación del personal.	Reducir el porcentaje de rotación en anual del personal en 1,5%. (*)

Elaboración: Unidad de Planificación

⁵ Dirección de Riesgos - Memorando N.º ISSFA-DG-2026-0027-M - Acta N.º ISSFA-DR-2026-0005-AC de 28 de enero de 2026

NOTA:

(*) Rotación anual ideal: entre 5 % y 10 %: Se considera un rango estable y saludable en instituciones públicas, donde prevalece la estabilidad laboral.

Rotación anual entre 10 % y 15 %: Se considera moderada, pero puede ser aceptable si está asociada a jubilaciones, movilizaciones institucionales, o reestructuraciones aprobadas por el Ministerio del Trabajo.

Rotación anual superior al 15 %: Se considera alta o riesgosa, pudiendo reflejar problemas en clima laboral, en los procesos de selección o en la gestión del talento humano.

Riesgo asociado⁶:

1. Falta de aprobación de los instrumentos de gestión institucional.

O.E.I. 3. Fortalecer las capacidades institucionales.

Este objetivo impulsa la consolidación de una institución eficiente, transparente y orientada al servicio, en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo. Busca optimizar los procesos internos, fortalecer y promover la innovación administrativa, garantizando una gestión pública eficaz y participativa.

Estrategias:**Capacidad de gobernanza y dirección estratégica:**

1. Gestionar al más alto nivel las reformas normativas que requiera el régimen especial de seguridad social militar.
2. Gestionar al más alto nivel la viabilidad del ejercicio de la autonomía independientemente de la clasificación del Instituto como parte de la función ejecutiva.

Capacidad de gestión por procesos y calidad:

3. Incrementar la calidad de los procesos y servicios institucionales internos y externos.
4. Rediseñar el proceso de Crédito Hipotecario.
5. Implementar una arquitectura institucional.

Capacidad de innovación:

6. Impulsar mecanismos que incentive la innovación, la transparencia, la eficiencia y la eficacia en la gestión, considerando la responsabilidad social y el cambio climático.
7. Automatizar procesos críticos con aplicaciones inteligentes para entornos híbridos.

⁶ Dirección de Riesgos - Memorando N.° ISSFA-DG-2026-0027-M - Acta N.° ISSFA-DR-2026-0005-AC de 28 de enero de 2026

Capacidad tecnológica y analítica de datos:

8. Integrar tecnologías emergentes en el sistema informático de gestión institucional para optimizar la seguridad de la información, los procesos institucionales para contribuir a la toma de decisiones.
9. Implementar un tablero de control institucional con métricas en tiempo real (GPR).

Capacidad financiera y actuarial:

10. Desarrollar un modelo predictivo para proyectar flujos financieros y balances actuariales.
11. Implementar un plan de gestión para la recuperación interna, cobranza y coactiva.

Capacidad de gestión de riesgos y control:

12. Implementar un sistema de administración de riesgos que genere alertas tempranas sobre la exposición al riesgo financiero, operativo y legal.
13. Certificar el sistema antisoborno.

Indicadores:

Su cumplimiento permitirá mantener la estabilidad del sistema fortaleciendo las capacidades institucionales cumpliendo las siguientes metas (ver Tabla N.º27):

Tabla N.º 23: Indicadores Objetivo estratégico institucional 3

Indicadores	Meta
Porcentaje de la reducción del valor pendiente de gestión de pago a los prestadores de salud.	Reducir en un 15% anual el valor pendiente de gestión de pago a los prestadores de salud. (*)
Porcentaje de efectividad operacional de procesos y servicios.	Mantener el porcentaje de efectividad operacional de procesos y servicios en un 95% anual.
Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones de los organismos de control.	Mantener el 100% del porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones de los organismos de control en el periodo de análisis.
Porcentaje de implementación arquitectura institucional.	Incrementar el porcentaje de implementación de la arquitectura institucional en un 20% en el año 2026; a un 50% en el año 2027; a un 80% en el año 2028; y al 100% en el año 2029.
Porcentaje de implementación de la gestión integral de riesgos.	Incrementar el porcentaje de implementación de la gestión integral de riesgos en el periodo 2026 al 2029 en un 100%.

Elaboración: Unidad de Planificación

NOTA:

(*) La meta busca disminuir progresivamente el valor pendiente de gestión de pago a los prestadores de salud, optimizando los procesos de revisión, validación y ejecución de pagos asociados a las

prestaciones médicas. Partiendo de una línea base de USD 100.690.761,71 (corte a noviembre 2025), se proyecta una reducción anual del 15%.

Riesgos asociados⁷:

1. Obsolescencia tecnológica crítica que provoque vulnerabilidades y limitación en la disponibilidad de los servicios.
2. Limitada capacidad de seguimiento y control a la planificación institucional de forma sistematizada.

O.E.I. 4. Incrementar la satisfacción de los asegurados en la concesión de las prestaciones y servicios de seguridad social militar.

Busca mejorar la experiencia y satisfacción de los beneficiarios del sistema de seguridad social militar, esto implica garantizar que los asegurados reciban un servicio eficiente, oportuno y de calidad en la entrega de prestaciones y servicios relacionados con su seguridad social.

Al fortalecer la identidad institucional, se promueve una cultura organizacional cohesiva y orientada al servicio, lo que se traduce en una mejor atención y mayor satisfacción de los asegurados; al fortalecer la imagen institucional, se aumenta la confianza y la satisfacción de los asegurados, quienes perciben una institución sólida, confiable y comprometida con su bienestar.

Estrategias:

1. Fortalecer la imagen e identidad institucional.
2. Fortalecer la cultura organizacional orientada al servicio y la comunicación efectiva.
3. Fortalecer la presencia institucional en entornos digitales.
4. Fortalecer la gestión en el ámbito social a los grupos de atención prioritaria y asegurados.

Indicadores:

Su cumplimiento permitirá incrementar la satisfacción de nuestros asegurados alcanzando las siguientes metas (ver Tabla N.º28):

Tabla N.º 24: Indicadores Objetivo estratégico institucional 4

Indicadores	Meta
Índice de percepción de la calidad de los servicios institucionales	Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios institucionales al 2029 hasta alcanzar el 87%.

Elaboración: Unidad de Planificación

El indicador “Índice de percepción de la calidad de los servicios institucionales” (ver Anexo 7) constituye una medida integral y representativa de la experiencia del asegurado respecto

⁷ Dirección de Riesgos - Memorando N.º ISSFA-DG-2026-0027-M - Acta N.º ISSFA-DR-2026-0005-AC de 28 de enero de 2026

a los servicios brindados por el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa). Al tratarse de un indicador compuesto, integra de manera ponderada información proveniente de tres fuentes complementarias: las encuestas de satisfacción de los servicios institucionales (45 %), la calificación obtenida en los puntos de contacto de las agencias (20 %) y las encuestas de satisfacción registradas en el sistema CRM institucional (35 %).

Riesgo asociado⁸:

1. Interrupción prolongada de las prestaciones de salud.
2. Deterioro de la percepción del asegurado de la imagen institucional.

Esta estructura metodológica permite capturar la percepción del usuario en los distintos canales de atención —presencial, virtual o telefónico—, garantizando una evaluación equilibrada, objetiva y trazable de la calidad del servicio. En tal virtud, este indicador resulta pertinente y técnicamente adecuado para ser reportado en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP), en concordancia con los lineamientos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

6.3. Identificación de programas y proyectos

Según el artículo 77 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, los ingresos y egresos de la Seguridad Social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados no forman parte del Presupuesto General del Estado razón por la que el Issfa tiene proyectos de inversión que no se los aprueba en la Subsecretaría Nacional de Planificación de la Presidencia; en este contexto, para mejorar la gestión institucional, se ha implementado un proceso de gestión de proyectos institucionales, en la Tabla N.º 29 y Anexo 5, se identifican los proyectos institucionales que contribuirán a los objetivos estratégicos planteados:

Tabla N.º 25: Programas y proyectos institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Código de Programa	Programa presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND*	Meta ODS
O.E.I.3. Fortalecer las capacidades institucionales.	N/A	N/A	N/A	Diseño de interoperabilidad entre las operaciones financieras, las variables actuariales, la administración de riesgos e inversiones (SIFARI).	Meta 8.2.1: "Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, de 6,35 en 2024 a 6,67 en 2029."	N/A
	N/A	N/A	N/A	Fortalecimiento del sistema institucional de Gestión Documental y archivo.	Meta 8.2.1: "Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, de 6,35 en 2024 a 6,67 en 2029."	N/A

⁸ Dirección de Riesgos - Memorando N.º ISSFA-DG-2026-0027-M - Acta N.º ISSFA-DR-2026-0005-AC de 28 de enero de 2026

	N/A	N/A	N/A	Dimensionamiento y diseño de la arquitectura empresarial del Issfa	Meta 8.2.1: "Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, de 6,35 en 2024 a 6,67 en 2029."	N/A
	N/A	N/A	N/A	Adquisición y renovación de equipos tecnológicos 2025 – 2029.	Meta 8.2.1: "Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, de 6,35 en 2024 a 6,67 en 2029."	N/A
	N/A	N/A	N/A	Renovación del parque automotor del Issfa 2025- 2029.	Meta 8.2.1: "Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, de 6,35 en 2024 a 6,67 en 2029."	N/A

Elaboración: Unidad de Planificación

El proyecto "Fortalecimiento del sistema institucional de Gestión Documental y archivo", permitirá administrar de manera eficiente el archivo institucional, centralizando los datos de la información que se generan en la institución, a fin facilitar su disponibilidad para su control y gestión.

El proyecto de "Adquisición y renovación de equipos tecnológicos 2025 – 2029", permitirá contar con las herramientas tecnológicas actualizadas que permitan ejecutar los procesos de manera eficiente implementando tecnologías de última generación.

El proyecto de "Dimensionamiento y diseño de la arquitectura empresarial del Issfa", permitirá dimensionar y diseñar la arquitectura empresarial del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa); mediante la identificación, estructuración y alineación de los procesos de negocio, la información, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica de la institución, con el fin de optimizar su funcionamiento.

El proyecto de "Diseño del sistema de inteligencia financiera", permitirá contar con un modelo de administración de datos centralizado que facilite la supervisión y el control de los ámbitos financieros.

Por último, el proyecto de "Renovación del parque automotor del Issfa 2025 - 2029", permitirá recuperar la capacidad logística del Instituto para cumplir su misión institucional.

7. Articulación de los elementos estratégicos institucionales a los instrumentos de planificación del SNDPP

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) "*Ecuador No Se Detiene 2025-2029*" es la hoja de ruta del gobierno del presidente Daniel Noboa para los próximos cuatro años, este busca el bienestar ciudadano, la equidad y el desarrollo sostenible. Fue aprobado en agosto de

2025 por el Consejo Nacional de Planificación y se estructura en cinco ejes estratégicos: Social, Económico, Ambiente, Institucional y Riesgos (Ver Tabla N.º 30).

Ejes Estratégicos del PND 2025-2029, son:

- Eje Social: Aborda temas como salud, derechos ciudadanos, seguridad, educación y cultura.
- Eje Económico, productivo y empleo: Busca impulsar la economía, promoviendo la producción, la competitividad, el turismo y el empleo.
- Eje Ambiente, Agua, Energía y Conectividad: Se enfoca en la protección del medio ambiente, los recursos naturales, la energía sostenible y la conectividad.
- Eje Institucional: Centrado en fortalecer las capacidades de las instituciones públicas a través de la ética y la transparencia.
- Eje de Riesgos: Promueve la protección de la ciudadanía y el medio ambiente ante desastres naturales.

La planificación institucional se encuentra alineada con el Plan Nacional de Desarrollo 2026 - 2029 “Ecuador no se detiene”, específicamente con el Eje Social, y contribuye al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1:** *“Mejorar el bienestar social y la calidad de vida de la población, garantizando el goce efectivo de los derechos y la reducción de las desigualdades”.*

Adicionalmente, el Instituto se alinea al Eje Institucional contribuyendo al cumplimiento del siguiente objetivo, política y meta nacional:

- **Objetivo 8:** *“Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa”.*

Dentro de este último objetivo, se articula con la Política 8.2, *“Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, mediante la provisión de servicios públicos de calidad y una gestión pública articulada en el territorio”*, y con la meta 8.2.1, que establece *“Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, de 6,35 en 2024 a 6,67 en 2029.”*

Asimismo, la planificación institucional se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16.6, orientado a *“Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes en todos los niveles.”*

Tabla N.º 26: Matriz de Alineación al PND 2025 - 2029

RUC_ENTIDA D	RAZON_S OCIAL	OEI_DESCRIP CION	COD_O BJETIV O_PND	DESC_OBJETIV O_PND	COD_P OLITICA _PND	DESC_POLITICA_ PND	COD_M ETA_PN D	DESC_META_ PND	COD_O DS	DESC_ODS	COD_ META_ _ODS	DESC_ META_ A_OD S	COD_ PROG RAMA	DESC_ PROG RAMA	CU P	DESC_ PRO YECT O
1768022190001	INSTITUTO DE SEGURIDA D SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS	REDUCIR EL DÉFICIT ACTUARIAL QUE PERMITA CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD DEL RÉGIMEN ESPECIAL DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS	E1-O1.	MEJORAR EL BIENESTAR SOCIAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN, GARANTIZANDO EL GOCE EFECTIVO DE LOS DERECHOS Y LA REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES.	P1-8.	SIN POLÍTICA		SIN META		SIN ODS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1768022190001	INSTITUTO DE SEGURIDA D SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS	FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALE S	E4-O8.	FORTALECER LA INSTITUCIONALIDA D PÚBLICA DE FORMA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	P8-2.	CONSOLIDAR LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y LA COHESIÓN TERRITORIAL, CON LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD Y LA GESTIÓN PÚBLICA ARTICULADA EN EL TERRITORIO.	M8.2-1.	INCREMENTAR EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN GENERAL DE 6,35 EN EL 2024 A 6,67 AL 2029	ODS_16- 6.	CREAR A TODOS LOS NIVELES INSTITUCIONES EFICACES Y TRANSPARENT ES QUE RINDAN CUENTAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1768022190001	INSTITUTO DE SEGURIDA D SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS ASEGURADOS EN LA CONCESIÓN DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS DE SEGURIDAD SOCIAL MILITAR.	E4-O8.	FORTALECER LA INSTITUCIONALIDA D PÚBLICA DE FORMA EFICIENTE, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.	P8-2.	CONSOLIDAR LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y LA COHESIÓN TERRITORIAL, CON LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD Y LA GESTIÓN PÚBLICA ARTICULADA EN EL TERRITORIO.	M8.2-1.	INCREMENTAR EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN GENERAL DE 6,35 EN EL 2024 A 6,67 AL 2029	ODS_16- 6.	CREAR A TODOS LOS NIVELES INSTITUCIONES EFICACES Y TRANSPARENT ES QUE RINDAN CUENTAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Elaboración: Unidad de Planificación

8. Gestión para la implementación del Plan Institucional

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (Issfa) no es considerado dentro del universo de instituciones que utilizan la herramienta GPR (Gestión por Resultados) del Estado ecuatoriano por una combinación de razones jurídicas, institucionales, presupuestarias y de gobernanza. Sin embargo, dispone de la aplicación en su versión 23 en sus servidores, que la gestiona de manera independiente de la que dispone el Estado ecuatoriano.

Las fases del despliegue de la herramienta GPR en el Instituto está establecido en la Tabla N.º 31, se incluye la Matriz de riesgos estratégicos⁹ para su gestión ver Anexo 8.

Tabla N.º 27: Fase del despliegue GPR

Fase 0. Capacitación y difusión del plan

Actividades	Producto	Responsable
Jornadas de capacitación a directivos.	Presentaciones y actas	Unidad de Planificación
Talleres operativos por unidades.	Presentaciones y actas	Unidad de Planificación
Difusión institucional del Plan Institucional y del GPR.	Boletines, infografías, intranet	Unidad de Planificación / Dirección de Comunicación Social

Fase 1. Preparación y alineación institucional

Actividades	Producto	Responsable
Definición del alcance del GPR en el Issfa.	Documento de alcance y lineamientos	Unidad de Planificación
Alineación del PGI y POA al enfoque GPR y a la Matriz de contribución crítica.	Matriz de alineación estratégica	Unidad de Planificación
Identificación de objetivos, indicadores, riesgos y proyectos. (*)	Matriz de alineación estratégica	Unidad de Planificación / Dirección de Riesgos
Designación de roles GPR (administrador, validadores, responsables).	Resolución o memorando interno	Dirección General / Direcciones

Fase 2. Configuración y pruebas de la herramienta GPR

Actividades	Producto	Responsable
Parametrización de objetivos estratégicos y operativos / Riesgos / Proyectos.	Reportes GPR	Unidad de Planificación / Dirección de Riesgos / Direcciones
Asignación de responsables por objetivo e indicador.	Reportes de usuarios habilitados	Unidad de Planificación / Direcciones
Pruebas funcionales.	Informe de pruebas	Unidad de Planificación / Direcciones

Elaboración: Unidad de Planificación

NOTA: (*) El sistema de administración de riesgos identificará y validará los riesgos financieros, operativos y legales.

⁹ Dirección de Riesgos - Memorando N.º ISSFA-DG-2026-0027-M - Acta N.º ISSFA-DR-2026-0005-AC de 28 de enero de 2026

En la Tabla N.º 32 se observa la contribución al cumplimiento de cada una de las direcciones / macroprocesos, tiene por perspectiva, objetivo estratégico y estrategias, que nos guiara para el despliegue de la planificación.

Tabla N.º 28: Matriz de contribución crítica

PRESPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGÍAS	TOTAL	RESPONSABLES DIRECTOS DE LAS ESTRATEGÍAS	% DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES DEL OBJETIVO	% DE CONTRIBUCIÓN DEL OBJETIVO
FINANCIERA	1. Reducir el déficit actuarial para contribuir a la sostenibilidad del régimen especial de seguridad social de las Fuerzas Armadas	1. Gestionar el tratamiento legislativo y aprobación del Proyecto de Ley de la LORESSFA y su reglamento.	1	Dirección Asesoría Jurídica	100%	SUBDIRECCIÓN GENERAL	60%
		2. Gestionar el pago de las obligaciones pendientes por parte del Estado.	1	Dirección Financiera	100%		
		3. Gestionar los riesgos financieros, operativos y legales.	3	Dirección de Riesgos	45%		
				Direcciones sustantivas	40%		
				Direcciones adjetivas	15%		
		4. Fortalecer las reservas de los seguros y fondos de terceros administrados.	1	Dirección de Inversiones	100%		
		5. Maximizar el rendimiento del portafolio de inversiones institucionales.	1	Dirección de Inversiones	100%		
		6. Implementar la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión empresarial. (HOLDINGDINE).	1	Dirección de Inversiones	100%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2. Incrementar el desarrollo profesional del Talento Humano	1. Fortalecer los subsistemas de administración del talento humano.	1	Dirección de Administración del Talento Humano	10%	COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10%
		2. Fomentar el actuar institucional basados en cumplimiento del Código de Ética.	1	Dirección de Administración del Talento Humano	40%		

PROCESOS INTERNOS	3. Incrementar las capacidades institucionales	1. Incrementar la calidad de los procesos y servicios institucionales.	19	Todas las direcciones	5,26% c/u	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	10%
		2. Impulsar mecanismos que incentive la innovación, la transparencia, la eficiencia y la eficacia en la gestión, considerando la responsabilidad social y el cambio climático.	1	Unidad de Planificación	100%		
		3. Automatizar procesos críticos con aplicaciones inteligentes para entornos híbridos.	2	Unidad de Planificación	35%		
				Todas las direcciones	30%		
				Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	35%		
		4. Integrar tecnologías emergentes en el sistema informático de gestión institucional para optimizar la seguridad de la información, los procesos institucionales para contribuir a la toma de decisiones.	3	Unidad de Planificación	35%		
				Todas las direcciones	30%		
				Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	35%		
		5. Desarrollar un modelo predictivo para proyectar flujos financieros y balances actuariales.	4	Dirección Actuarial y Estadística	30%		
				Unidad de Planificación	10%		
				Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	30%		
				Dirección Financiera	30%		
		6. Rediseñar el proceso de Crédito Hipotecario.	2	Dirección de Inversiones	70%		
				Unidad de Planificación	30%		
		7. Implementar un plan de gestión para la recuperación interna, cobranza y coactiva.	1	Dirección de Cobranzas y Coactiva	100%		
		8. Implementar un sistema de administración de riesgos que genere alertas tempranas sobre la exposición al riesgo financiero, operativo y legal.	1	Dirección de Riesgos	100%		
		9. Implementar un tablero de control institucional con métricas en tiempo real (GPR).	1	Unidad de Planificación	100%		

		10. Implementar una arquitectura institucional.	2	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	35%		
				Todas las direcciones	30%		
				Unidad de Planificación	35%		
		11. Implementar la certificación antisoborno.	1	Unidad de Planificación	100%		
		12. Gestionar al más alto nivel la viabilidad del ejercicio de la autonomía independientemente de la clasificación del Instituto como parte de la función ejecutiva.	1	Dirección Asesoría Jurídica}	100%		
		13. Gestionar al más alto nivel las reformas normativas que requiera el régimen especial de seguridad social militar.	1	Todas las direcciones	100%%		
CLIENTES (ASEGURADOS)	4. Incrementar la satisfacción de los asegurados en la concesión de las prestaciones y servicios de seguridad social militar	1. Fortalecer la imagen e identidad institucional.	3	Dirección de Atención al Usuario	35%	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	20%
				Dirección de Bienestar Social	15%		
				Dirección de Comunicación Social	50%		
		2. Fortalecer la cultura organizacional orientada al servicio y la comunicación efectiva.	2	Dirección de Atención al Usuario	25%		
				Todas las direcciones sustantivas	50%		
				Unidad de Planificación	25%		
		3. Fortalecer la presencia institucional en entornos digitales.	1	Dirección de Comunicación Social	100%		
		4. Fortalecer la gestión en el ámbito social a los grupos de atención prioritaria y asegurados.	1	Dirección de Bienestar Social	100%		

Elaboración: Unidad de Planificación

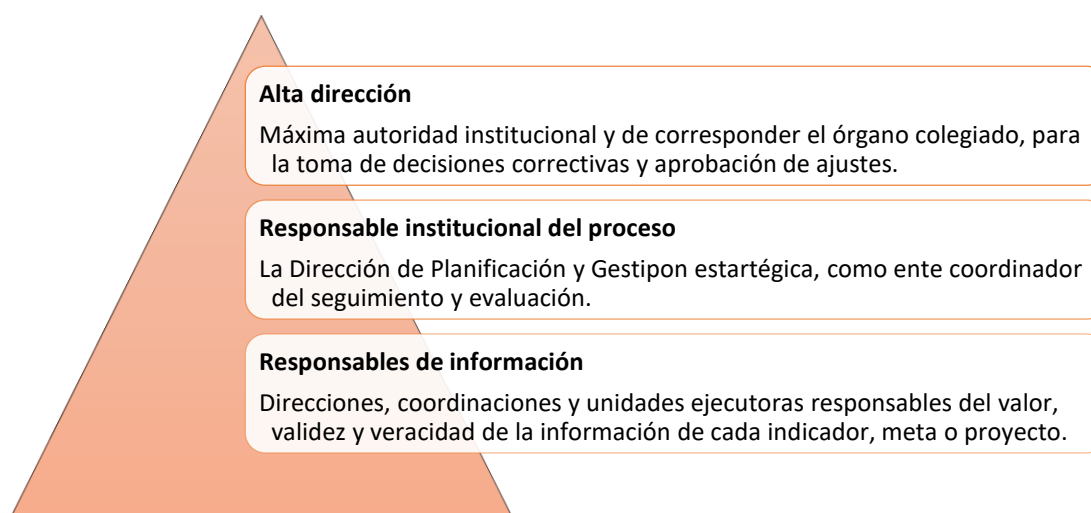
9. Seguimiento y evaluación a la planificación institucional

El proceso de seguimiento y evaluación a la planificación institucional debe garantizar el monitoreo sistemático, la evaluación objetiva y la mejora continua de la planificación institucional, mediante el seguimiento periódico de sus indicadores estratégicos, operativos y sus metas; del seguimiento a la ejecución física y presupuestaria de los proyectos; y, la evaluación anual de resultados, en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la normativa vigente.

Actores y responsabilidades

En el Gráfico N.º 26 se describe a los actores y responsabilidades en el seguimiento y evaluación a la planificación institucional.

Gráfico N.º 20: Actores y responsabilidades del seguimiento y evaluación



Elaboración: Unidad de Planificación

Proceso de seguimiento y evaluación a la Planificación Institucional

El proceso de seguimiento y evaluación a la planificación institucional se representa en el Gráfico N.º 27.

Gráfico N.º 21: Proceso de seguimiento y evaluación



Elaboración: Unidad de Planificación

La etapa de recolección de datos consolidará información trimestralmente a nivel institucional, de acuerdo con la periodicidad definida en cada ficha metodológica del indicador (mensual, trimestral, semestral o anual).

Los instrumentos establecidos son: Fichas metodológicas de indicadores y metas, las Matrices de seguimiento institucional, los Reportes de ejecución física y presupuestaria y los Sistemas informáticos oficiales como SIPeIP y en los internos GPR y SIISFA.

En la etapa de análisis de datos, debe tener como contenido mínimo del seguimiento, el valor programado vs. valor ejecutado del indicador, realizar el análisis de brechas (avance, rezago o sobrecumplimiento) y la identificación de causas internas y externas. Además, se identifican los riesgos que afecten la ejecución y las acciones preventivas o correctivas propuestas.

Se activarán alertas cuando el avance del indicador sea inferior al umbral definido institucionalmente (por ejemplo, <75 % del avance esperado). Las alertas deberán documentarse y comunicarse formalmente a la autoridad correspondiente.

La presentación de resultados se consolidará en informes de seguimiento periódico trimestral en el Comité de Calidad, para conocimiento de la Máxima Autoridad. Los informes servirán como insumo obligatorio para decisiones de ajuste operativo o estratégico. La evaluación es un proceso anual, sistemático e integral de valoración del diseño, ejecución y resultados del Plan Institucional, basado en evidencia, orientado a mejorar la calidad de la planificación y la gestión pública.

El informe de evaluación debe contener:

- Evaluación de resultados alcanzados por el Objetivo estratégico institucional.
- Análisis comparativo entre lo planificado y lo ejecutado.
- Identificación de factores críticos de éxito y limitaciones.
- Conclusiones técnicas.
- Recomendaciones y propuestas de mejora.

La articulación con la mejora continua del proceso de seguimiento y evaluación se verá evidenciada con:

- El seguimiento alimenta de manera continua la gestión institucional.
- La evaluación retroalimenta el ciclo de planificación.
- Los planes de acción derivados de la evaluación deberán ser monitoreados en el siguiente periodo de seguimiento.

Proceso de seguimiento y evaluación del plan operativo anual

Las evaluaciones del cumplimiento del Plan Operativo Anual, en lo referente a la ejecución del gasto, permitirán disponer de información financiera consolidada proveniente de los reportes de indicadores, la cual se presentará mensualmente al Comité de Liquidez para su conocimiento y disposiciones.

La Unidad de Planificación, realizará el seguimiento al cumplimiento de la planificación operativa y su articulación presupuestaria de manera cuatrimestral, mediante el módulo

de planificación operativa, con el fin de verificar el avance de las actividades programadas y apoyar la toma oportuna de decisiones.

El seguimiento permitirá identificar desviaciones y adoptar acciones preventivas y correctivas que contribuyan al cumplimiento de lo planificado por cada unidad administrativa. Cada unidad administrativa será responsable de la ejecución de su planificación operativa. Los directores / coordinadores / jefes remitirán los resultados de los indicadores de los objetivos operativos para el análisis del desempeño y del nivel de cumplimiento alcanzado.

10. Anexos

Anexo 1: Atribuciones y facultades del Issfa.

Anexo 2: Evolución del presupuesto institucional.

Anexo 3: Descripción de actores.

Anexo 4: Descripción de estrategias por Objetivo estratégico institucional.

Anexo 5: Programas y proyectos institucionales por Objetivo estratégico institucional.

Anexo 6: Ficha del indicador: “Índice de variación del patrimonio del Seguro de retiro, invalidez y muerte (RIM)”.

Anexo 7: Ficha del Indicador: “Porcentaje de percepción de la calidad de los servicios institucionales”.

Anexo 8: Matriz de riesgos estratégicos por Objetivo estratégico institucional.