

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE
CONTROL DE PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y
SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD
SOCIAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

KAREN XIOMARA ORTIZ CECENA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II	Msc. Byron Giovanni Mejía Vitorio
VOCAL III	Vacante
VOCAL IV	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
SECRETARIO:	Lic. Jerson Ottoniel Mejía López
EXAMINADORA:	Licda. Gabriela María Elisa Molina Medrano

Guatemala, 04 de febrero de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suarez Roldan

DECANO

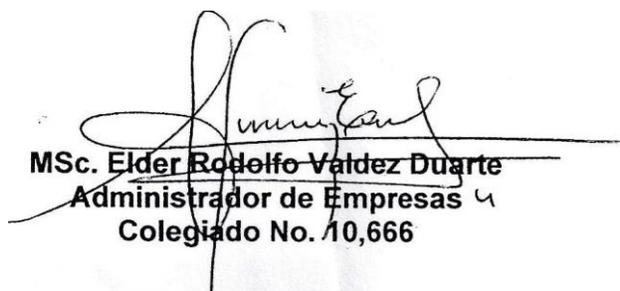
Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha cinco de febrero de 2018, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante KAREN XIOMARA ORTIZ CECENA, carné 200817858, con el tema "MEJORA CONTINUA EN LA GESTION DE PROCESOS DEL AREA DE CONTROL DE PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL" me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los reglamentos de la Facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MSc. Elder Rodolfo Valdez Duarte
Administrador de Empresas 4
Colegiado No. 10,666

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0454-2021
Guatemala, 22 de mayo del 2021

Estudiante
KAREN XIOMARA ORTIZ CECEÑA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 11-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 18 de mayo de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de la Escuela de Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Juraos Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

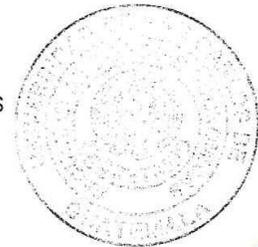
NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
KAREN XIOMARA ORTIZ CECEÑA	200817858-3	"MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL"

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M.CH



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser todo en mi vida y darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar este objetivo.
- A MI ESPOSO E HIJA:** Erick y Katherine, por acompañarme en la realización de este proyecto y esperar comprensivamente su finalización.
- A MI MADRE:** Irma Ceceña, por su esfuerzo para brindarme una formación académica, que ahora me permite alcanzar este objetivo.
- A MIS PASTORES, SUEGROS Y CUÑADOS:** Por su apoyo, sus palabras de aliento y sus oraciones a Dios para la culminación exitosa de este trabajo.
- AL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL:** Por abrirme sus puertas para ser parte de tan noble Institución y permitir la realización de este proyecto.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Licenciado Elder Rodolfo Valdez Duarte y Licenciada Frine Argentina Salazar, por su apoyo, guía y dedicación.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Institución pública	1
1.1.2.1 Seguridad social	2
1.1.2.2 Antecedentes de la seguridad social en Guatemala	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Administración de operaciones	3
1.2.1.1 Historia de la calidad	4
1.2.1.2 Calidad total	5
1.2.1.3 Administración de la calidad total	5
1.2.1.4 Gestión de la calidad	6
1.2.1.5 Mejora continua	7
1.2.2 Procesos	8
1.2.2.1 Gestión de procesos	9
1.2.2.2 Análisis de procesos	9

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE
PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y
SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD
SOCIAL**

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	13
2.2 Antecedentes de la unidad objeto de investigación	14
2.2.1 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	15
2.2.1.1 Filosofía	21
2.2.1.2 Estructura organizacional	22
2.2.1.3 Programas	24
2.2.1.4 Funciones esenciales	25
2.2.2 Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia	26
2.2.2.1 Historia	26
2.2.2.2 Estructura organizacional	27
2.2.2.3 Funciones de las áreas	28
2.2.2.4 Cobertura	29
2.2.3 Área de Control de Pensiones	31
2.2.3.1 Estructura jerárquica	31
2.3 Situación actual de los procesos del Área de Control de Pensiones	33
2.3.1 Manuales de organización y normas y procedimientos	33
2.3.2 Ejecución de la dirección	34
2.3.3 Procesos	42
2.3.3.1 Archivo maestro	43
2.3.3.2 Notificación de resoluciones	45
2.3.3.3 Constancia y actas de comprobación de supervivencia	49
2.3.3.4 Nómina acumulada	50

Contenido	Página
2.3.3.5 Nómina adicional	54
2.3.3.6 Nómina general	57
2.3.3.7 Nómina manual	61
2.3.3.8 Cobros, reintegros y devoluciones bancarias	63
2.3.4 Recursos tecnológicos	69
2.3.5 Condiciones físicas del Área de Control de Pensiones	70
2.3.6 Controles utilizados	75
2.4 Análisis de resultados	76

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

3.1 Presentación de la propuesta	77
3.2 Justificación de la propuesta	77
3.3 Objetivo de la propuesta	78
3.4 Gestión de procesos propuestos: análisis del flujo de valor	78
3.4.1 Archivo maestro	79
3.4.2 Notificación de resoluciones	83
3.4.3 Constancias y actas de comprobación de supervivencia	95
3.4.4 Archivo temporal del Área de Control de Pensiones	99
3.4.5 Procedimientos de nómina	103
3.4.5.1 Nómina acumulada	103
3.4.5.2 Nómina adicional	112

Contenido	Página
3.4.5.3 Nómina general	119
3.4.5.4 Nómina manual	127
3.4.6 Cobros, reintegros y devoluciones bancarias	133
3.5 Control de procesos	143
3.6 Proceso de implementación de la propuesta	148
3.7 Recursos necesarios de la propuesta	151
3.8 Evaluación de la propuesta a través de indicadores de control	154
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS	158

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Organigrama del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	23
2	Organigrama del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia	27
3	Organigrama del Área de Control de Pensiones	32
4	Distribución de espacio físico en el Área de Control de Pensiones	71
5	Diagrama de proceso para la creación de casos en el archivo maestro	82
6	Diagrama de proceso para notificación de resoluciones locales	87
7	Diagrama de proceso para notificación de resoluciones departamentales	93
8	Diagrama de proceso para constancias y actas de supervivencia	98
9	Diagrama de proceso para el funcionamiento de archivo temporal	101
10	Diagrama de proceso para la operación de pagos acumulados	107
11	Diagrama de proceso para la operación de pagos únicos y reintegros	111
12	Diagrama de proceso para la operación de pago de meses suspensos	115
13	Diagrama de proceso para el pago de complementos	118
14	Diagrama de proceso para la modificación de una pensión	123
15	Diagrama de proceso para la operación de descuentos	126
16	Diagrama de proceso para la operación y gestión de compensaciones	131
17	Diagrama de proceso para devoluciones bancarias	135
18	Diagrama de proceso para cobro administrativo local	139
19	Diagrama de proceso para cobro administrativo departamental	142
20	Actividades para la implementación de la propuesta	149
21	Ficha técnica para evaluación de indicadores	154

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Conocimiento de los manuales de organización y de procedimientos	33
2	Inducción del personal del Área de Control de Pensiones	35
3	Capacitación del personal del Área de Control de Pensiones	36
4	Ambiente de trabajo en el Área de Control de Pensiones	37
5	Conocimiento de metas de producción	41
6	Identificación del personal con los objetivos del Área	42
7	Procedimiento actual para archivo maestro	43
8	Diferencia en la ejecución de actividades en archivo maestro	44
9	Procedimiento actual para la notificación de resoluciones locales	45
10	Procedimiento actual para la notificación de resoluciones departamentales	47
11	Procedimiento actual para el manejo de constancias y actas	49
12	Procedimiento actual para la operación de pagos acumulados	51
13	Diferencia en la ejecución de actividades en pagos acumulados	52
14	Procedimiento actual para la operación de pagos únicos	53
15	Procedimiento actual para la operación de pago de meses suspensos	54
16	Diferencia en la ejecución de actividades en pago de meses suspensos	55
17	Procedimiento actual para la operación de pago de complementos	56
18	Procedimiento actual para modificar el valor de una pensión	57
19	Diferencia en la ejecución de actividades para modificar una pensión	59
20	Procedimiento actual para la operación de descuentos	60
21	Procedimiento actual para la operación y gestión de compensaciones	61
22	Procedimiento actual para devoluciones bancarias	64
23	Procedimiento actual para cobro administrativo de casos locales	65
24	Procedimiento actual para cobro administrativo de casos departamentales	66

No.	Título	Página
25	Aplicación de herramientas de mejora continua	67
26	Actividades improductivas	68
27	Revisión de procedimientos	68
28	Espacio físico por puesto de trabajo en el Área de Control de Pensiones	72
29	Iluminación en el Área de Control de Pensiones	73
30	Ventilación en el Área de Control de Pensiones	73
31	Ruidos en el ambiente en el Área de Control de Pensiones	75
32	Análisis del flujo de valor del procedimiento actual de archivo maestro	80
33	Procedimiento propuesto para archivo maestro	81
34	Análisis del flujo de valor en notificación de resoluciones locales	83
35	Procedimiento propuesto para notificación de resoluciones locales	85
36	Análisis del flujo de valor en notificación de resoluciones departamentales	89
37	Procedimiento propuesto para notificar resoluciones departamentales	91
38	Análisis del flujo de valor del procedimiento actual de constancias y actas	95
39	Procedimiento propuesto para el manejo de constancias y actas	97
40	Procedimiento propuesto para archivo temporal	100
41	Análisis del flujo de valor del procedimiento para pagos acumulados	104
42	Procedimiento propuesto para la operación de pagos acumulados	106
43	Análisis del flujo de valor del procedimiento para pagos únicos	108
44	Procedimiento propuesto para la operación de pagos únicos y reintegros	110
45	Análisis del flujo de valor del procedimiento de pago de meses suspensos	112
46	Procedimiento propuesto para la operación de pago de meses suspensos	114
47	Análisis del flujo de valor del procedimiento para pago de complementos	116
48	Procedimiento propuesto para la operación de pago de complementos	117
49	Análisis del flujo de valor del procedimiento para modificar una pensión	119
50	Procedimiento propuesto para la modificación de un monto de pensión	121
51	Análisis del flujo de valor del procedimiento para operar descuentos	124

No.	Título	Página
52	Procedimiento propuesto para la operación de descuentos	125
53	Análisis del flujo de valor del procedimiento para compensaciones	127
54	Procedimiento propuesto para la operación y gestión de compensaciones	129
55	Análisis del flujo de valor del procedimiento para devoluciones bancarias	133
56	Procedimiento propuesto para devoluciones bancarias	134
57	Análisis del flujo de valor del procedimiento de cobro administrativo local	136
58	Procedimiento propuesto para cobro administrativo local	138
59	Análisis del flujo de valor del procedimiento de cobro departamental	140
60	Procedimiento propuesto para cobro administrativo departamental	141
61	Actividades del programa de implementación	150
62	Presupuesto para propuesta de mejora del equipo de computo	152
63	Características básicas del equipo de computo	153
64	Presupuesto de la propuesta de mejora continua	153

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Percepción de la comunicación en el Área de Control de Pensiones	38
2	Formas de comunicación en el Área de Control de Pensiones	39
3	Percepción del liderazgo en el Área de Control de Pensiones	40
4	Calificación del equipo de computo	69

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Encuesta para colaboradores del Área de Control de Pensiones	159
2	Guía de entrevista para encargado del Área de Control de Pensiones	164
3	Guía de observación	169

Introducción

Actualmente, los servicios públicos son determinantes en el desarrollo social y económico de un país, por lo que las instituciones que los brindan deben esforzarse por perfeccionar cada proceso, siendo la mejora continua el camino para buscar esa perfección a través de una eficiente gestión que identifique sus restricciones, pero también, nuevas oportunidades de mejora para una evolución constante.

El presente trabajo de tesis se ha desarrollado con el propósito de mostrar la importancia de la implementación de un sistema de mejora continua en la gestión de los procesos del Área de Control de Pensiones, del Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, como parte fundamental para alcanzar la eficiencia operativa.

Se compone de tres capítulos: el primer capítulo contiene la información teórica relacionada al tema de la mejora continua y los beneficios de su aplicación en el Área de Control de Pensiones, como punto de partida para la implementación de un sistema de mejora continua.

El segundo capítulo presenta la situación actual del Área de Control de Pensiones, con relación a la gestión de sus procesos, las condiciones físicas en que se desarrollan y los controles utilizados. Incluye la metodología utilizada para obtener la información, generalidades de la Institución, así como análisis y exposición de resultados.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de mejora continua de los procesos del Área de Control de Pensiones a través del método PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar).

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se generaron, la bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

La empresa es una organización de recursos humanos, tecnológicos y financieros, los cuales se unen para alcanzar un objetivo determinado que puede ser lucrativo o de servicio social, mediante la satisfacción de sus clientes y/o usuarios. Dependiendo de este objetivo y la propiedad de su capital, la empresa puede ser privada o pública.

1.1.1 Empresa privada

En una empresa privada el capital que permite su funcionamiento es propiedad de inversores privados, no gubernamentales.

Por lo general tiene como objetivo generar ganancias para los propietarios o accionistas; representa un porcentaje importante en la economía de un país, puede ser unipersonal, asociación y/o corporación.

1.1.2 Institución pública

Es aquella en la que el capital que permite su funcionamiento es propiedad del estado, ya sea de una forma total o parcial. Su objetivo es brindar servicios para satisfacer las necesidades de la población, siendo los de mayor demanda salud, educación, alimentación y vivienda.

1.1.2.1 Seguridad social

“La seguridad social es un instrumento de justicia social y para asegurar que la sociedad procure protección a los individuos y sus hogares, acceso a la asistencia médica y garantice la seguridad del ingreso, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), definió la Seguridad Social como un Derecho Humano”. (6:sp)

1.1.2.2 Antecedentes de la seguridad social en Guatemala

Los primeros pasos hacia la seguridad social en Guatemala, se inician con el gobierno de la época de 1944, donde se gestionó la venida al país de dos técnicos en materia de seguridad social, quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala.

Seguidamente, el 30 de octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto Número 295 "Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social", con el cual se creaba una institución autónoma, de derecho público, de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

Asimismo, la Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de mayo de 1985, garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación. (7:sp)

1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (4:4)

Su fin es diseñar un ambiente interno para el desempeño óptimo de todos los recursos, sin embargo, para lograrlo necesita conocer y responder a factores del ambiente externo. Comprende cinco funciones: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Partiendo de esta definición, la administración es una serie de acciones que deben ser aplicadas en toda organización que busca alcanzar sus objetivos de manera eficiente, creando un ambiente en el que todos sus colaboradores estén identificados, comprometidos y dispuestos a contribuir para alcanzarlos.

1.2.1 Administración de operaciones

“Administración de operaciones (AO) es el conjunto de actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios mediante la transformación de insumos en productos terminados”. (3:4)

Está presente en todas las organizaciones, ya que los productos y/o servicios que estas ofrecen a sus usuarios, son el resultado de numerosas actividades interrelacionadas en uno o varios procesos.

Considerando la diversidad de procedimientos que se deben realizar para obtener el servicio final prestado en el Área de Control de Pensiones, es necesario conocer cada una de las actividades que se realizan, para poder mejorarlos.

1.2.1.1 Historia de la calidad

Se podría creer que la calidad se origina con los grandes y sofisticados centros de producción que se conocen actualmente. Sin embargo, la historia muestra que aparece desde tiempos antiguos, donde los productos ofrecidos se elaboraban mediante procesos artesanales e instrumentos rudimentarios.

En ese tiempo, se basaba en una estrecha relación de los artesanos con los consumidores, lo que les permitía elaborar un producto que cumpliera en lo posible con los requisitos exigidos.

Seguidamente, se incorpora la maquinaria en los procesos productivos como forma de cumplir con los nuevos requerimientos y volúmenes de producción, y mantener la satisfacción del consumidor.

Hoy en día, la calidad puede definirse como la satisfacción de las necesidades del cliente y es indispensable para que las organizaciones sobrevivan en un mercado competitivo y cambiante.

Debe formar parte de la misión y visión, para crear los bienes y servicios que superen las expectativas del usuario.

Por lo tanto, considerando que el Área de Control de Pensiones es la encargada de operar los pagos y controlar las pensiones otorgadas por el Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, es de gran importancia que sus procesos se enfoquen en la calidad.

1.2.1.2 Calidad total

“La evolución de la calidad supone una ampliación del concepto tradicional. En la actualidad ya no se puede hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total.

Según esta nueva visión, se podrá mejorar la calidad del producto o servicio si se mejora la calidad global de la empresa, es decir, si esta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad”. (5:21)

Este concepto enfatiza que un producto o servicio que supera las expectativas del cliente, es consecuencia de recursos y procesos enfocados en ese fin.

Contempla entre otros componentes la capacitación, conocimiento de procesos y desarrollo de capacidades para solucionar problemas, esto por parte de los colaboradores; y por otra parte, que las autoridades asuman la responsabilidad, los objetivos y el mejoramiento continuo para alcanzar la fluidez de los procesos y obtención de resultados rápidos.

La visión de calidad total puede ser sumamente útil en el Área de Control de Pensiones, para que tanto los colaboradores como los directivos se identifiquen con la satisfacción del pensionado y trabajen en conjunto por alcanzarlo.

1.2.1.3 Administración de la calidad total

“La TQM (Total Quality Management; administración de la calidad total) se refiere al énfasis que toda una organización pone en la calidad, desde el proveedor hasta el cliente. TQM enfatiza el compromiso de la administración para dirigir continuamente a toda la compañía hacia la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que son importantes para el cliente”. (3:198)

Para la administración de la calidad total cada proceso, sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado. Esto hace que a veces las salidas superen las expectativas que tienen los clientes de una organización. Implementarla como un esfuerzo continuo, depende de que todo colaborador sea capacitado.

Su ejecución en el Área de Control de Pensiones, concentraría todo esfuerzo en la satisfacción del pensionado, creando un ambiente que responda rápidamente a sus requerimientos y necesidades, para lo que todos los colaboradores deben conocer la manera de crear valor y su rol en este proceso.

a. Herramienta de la administración de la calidad total para procesos

La administración de la calidad total utiliza entre otras herramientas, el diagrama de flujo, con el que se presentan gráficamente los procesos, permitiendo una mejor visualización y análisis.

Es de mucha utilidad cuando se busca explicar una serie de actividades, puesto que describe cada una de ellas a través de cuadros y líneas interrelacionadas.

1.2.1.4 Gestión de la calidad

“La introducción de la Norma ISO-9000 señala que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, identificando ocho principios de gestión de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”. (2:61)

La gestión de calidad aplicada de manera eficiente permitiría la dirección exitosa del Área de Control de Pensiones, mediante la implementación de sus principios

que comprenden entre otros, la mejora continua y/o rediseño de los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción de los pensionados, así como la creación y mantenimiento de un ambiente interno en el que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos.

1.2.1.5 Mejora continua

“La administración de la calidad total requiere un proceso infinito de mejora continua que comprende personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que cada aspecto de una operación puede ser mejorado. La meta final es la perfección, la cual nunca se alcanza, pero siempre se busca”. (3:198)

Para mantener la excelencia en los productos y servicios, es necesario un proceso constante de mejoramiento en todos los recursos y procedimientos involucrados en su producción.

Adoptar esta filosofía en el Área de Control de Pensiones sería un logro muy importante para el Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, que disminuiría y/o eliminaría carencias en los procesos, las cuales entorpecen su buen desempeño.

a. Ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)

El **ciclo PHVA** (planear, hacer, verificar y actuar) se trata de un modelo circular de mejora continua sin fin, mediante el establecimiento y logro de metas cada vez más altas.

“El **ciclo PHVA** (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), este se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo". (2:120)

El desarrollo y aplicación correctos del PHVA en el Área de Control de Pensiones, sería de gran utilidad para mejorar la calidad en la ejecución de sus funciones y productividad.

1.2.2 Procesos

"Por proceso se entiende un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada, en resultados. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos". (2:64)

Cada una de estas actividades debe agregar valor, de lo contrario entorpecerán el flujo de trabajo.

En el Área de Control de Pensiones el cumplimiento eficiente de sus funciones depende en gran manera de los procesos, por lo que estos deben ser fluidos, ágiles y enfocados en la calidad.

1.2.2.1 Gestión de procesos

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. (1:22)

A través de ella se puede obtener una visualización clara y ordenada de cada procedimiento, para identificar las necesidades de mejora.

Esta gestión aplicada de manera eficiente, puede ser de gran utilidad en el Área de Control de Pensiones, puesto que permitirá conocer sus procesos obteniendo información de calidad y oportuna para administrarlos y aumentar su valor.

1.2.2.2 Análisis de procesos

Consiste en la observación y examen de los procesos, con el propósito de identificar y eliminar toda actividad que no agrega valor, para su mejora continua.

Todo proceso requiere una descripción de las actividades necesarias para desarrollarlo, estas descripciones se llaman procedimientos. La labor del procedimiento consiste en dar a conocer gran parte de la información para trabajar.

El objetivo principal de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, así como eliminar operaciones y papelería innecesaria, con la finalidad de reducir costos y dar fluidez y eficacia a las actividades. Sin embargo, también existen objetivos secundarios en el estudio y análisis de los procedimientos tales como:

- 1)** Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- 2)** Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficiencia.
- 3)** Eliminar traslados y demoras innecesarios o reducirlos a un mínimo.

La metodología fundamental en el análisis de procedimientos debe tomar en consideración las fases siguientes:

- 1) Seleccionar los procedimientos o trabajo que se va analizar.
- 2) Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de gráficas de flujo.
- 3) Examinar críticamente los datos del procedimiento, teniendo en cuenta el que, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.
- 4) Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo de que se trate.
- 5) Implantar el procedimiento propuesto y mantenerlo actualizado, estableciendo los controles adecuados.

El análisis de procesos comprende los siguientes aspectos:

a. Procesos esbeltos

“Los conceptos de proceso esbelto están enfocados en el flujo de los procesos y en reducir la cantidad de actividades que no agregan valor y que impiden el flujo, algo característico de varias de las metodologías del Sistema de Producción Toyota (SPT). Lo contrario a un proceso esbelto es un proceso “obeso, lleno de cebo”, en el que no fluye el trabajo y hay pases laterales, atascos, tiempos de espera, altos inventarios, numerosas actividades que se hacen por rutina y tradición, pero que no agregan valor al producto”. (2:96)

Simplificadamente, es aquel donde se han eliminado todas las actividades que consumen tiempo y no contribuyen en alcanzar objetivos.

Para lograr un proceso esbelto, la clave está en establecer principios básicos que guíen los esfuerzos y acciones enfocados a crear flujo, eliminar el desperdicio, la lentitud, las actividades innecesarias y los atascos de los procesos.

El mapa del flujo del valor es el conjunto de todas las actividades específicas que se ejecutan a lo largo del proceso. A lo largo de estas actividades es posible encontrar una gran cantidad de mudas o desperdicios. Por lo cual es necesario, crear un mapa o esquema del flujo del valor, en el que se identifiquen cada una de las acciones que se llevan a cabo a lo largo del proceso. Después cada una de estas actividades se clasifican en tres categorías:

- 1) Aquellas que crean o agregan valor al producto.
- 2) Las que no crean valor, pero son inevitables debido a situaciones legales o por las actuales tecnologías y recursos de producción, identificadas como mudas tipo 1.
- 3) Aquellas que no crean valor según el cliente y que pueden y deben ser eliminadas, identificadas como mudas tipo 2. (2:99)

b. Desperdicio o muda

“Cualquier cosa o actividad que genera costos pero que no agrega valor al producto se considera un desperdicio o muda. Se identifican siete tipos de desperdicio: sobreproducción, esperas, transportación, sobre procesamiento, inventarios, movimientos y retrabajos.

Algunos autores han agregado un octavo tipo de desperdicio: el del talento humano, debido a que se falla en el uso de las habilidades de la gente para incrementar el desempeño de los procesos”. (2:96)

En la actualidad, las organizaciones invierten un alto porcentaje de sus recursos en la corrección de errores, por lo que necesitan desarrollar en sus colaboradores una conciencia de disminución y/o eliminación de desperdicios.

c. Mejora de procesos

“Todo proceso debe estar en mejoramiento continuo, labor realizada principalmente por los mismos partícipes del sistema. Entendemos mejoramiento continuo como el cambio constante y más bien pequeño para perfeccionar un proceso, producto, ambiente o cualquier otro elemento de la organización”. (1:316)

Para que los procedimientos no se vuelvan obsoletos, es necesario que se revisen y mejoren constantemente, siendo necesario que sus participantes estén abiertos a los cambios.

d. Reingeniería de procesos

“La reingeniería es, según Lowenthal, repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el desempeño de la organización”. (2:107)

Este concepto entra en acción cuando se requieren modificaciones profundas en los procedimientos, puesto que han dejado de ser óptimos en la consecución de objetivos.

Este análisis puede ser de gran utilidad en el Área de Control de Pensiones, para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, consumen recursos e impiden la fluidez del trabajo, para alcanzar procesos esbeltos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

2.1 Metodología de la investigación

Debido a la necesidad del Área de Control de Pensiones de contar con procesos eficientes que permitan brindar un servicio de calidad a la población que cubre el Programa Sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, cumpliendo oportunamente con el pago de las pensiones otorgadas y llevando un control efectivo de las mismas para el resguardo de los recursos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), se realizó un diagnóstico con el fin de establecer las deficiencias que se puedan estar presentando en su gestión, aplicando el método deductivo, así como el método científico en sus tres fases:

- ❖ Indagadora: se recopiló información de fuentes primarias a través de la observación directa de las actividades realizadas en cada proceso, cuestionarios practicados al personal operativo y entrevista realizada al encargado del área. Por otra parte, en la investigación bibliográfica se obtuvieron datos de fuentes secundarias consultadas, como acuerdos de la Institución y los manuales de organización y de normas y procedimientos del Departamento.

Se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario para los colaboradores, guía de observación y guía de entrevista para el encargado del área, los que se localizan en los anexos 1 al 3 del presente informe. Así como fichas bibliográficas.

- ❖ Demostrativa: con la comprobación de las hipótesis planteadas inicialmente.
- ❖ Expositiva: a través de la presentación de los resultados obtenidos en el informe final de tesis.

La información se recabó por medio de un censo, tomando como base la opinión de los 47 colaboradores del Área de Control de Pensiones, quienes se encuentran asignados en recepción, archivo maestro, notificación de resolución, nómina acumulada, nómina adicional, nómina general, nómina manual y cobros, reintegros y devoluciones bancarias.

La información por ellos proporcionada fue significativa para el diagnóstico, siendo de utilidad para identificar las debilidades en la gestión de los procesos y proponer las soluciones de mejora continua que eleven la eficiencia operativa del área.

2.2 Antecedentes de la unidad objeto de investigación

El 28 de octubre de 1946 el pleno del Congreso de la República de Guatemala aprobó la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, emitiendo el Decreto número 295 del 30 de octubre de 1946, creando una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones, denominada Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Su finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social de conformidad con el sistema de protección mínima.

Durante 60 años, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social afrontó desafíos y reformas, siendo con el Decreto 11-04 del Congreso de la República del 21 de abril de 2004, que se le devolvía su autonomía, estableciendo que la Junta Directiva tiene la potestad de nombrar al Gerente y Subgerentes de la Institución.

2.2.1 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Los órganos superiores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus funciones se detallan a continuación:

Junta Directiva

“Es la autoridad suprema del Instituto y, en consecuencia, le corresponde la dirección general de las actividades de éste.” (7: Artículo 3)

Entre sus funciones se encuentran:

- ❖ Ejercer la autoridad suprema del Instituto.
- ❖ Ejercer la dirección general de las actividades del Instituto.
- ❖ Dictar reglamentos para la correcta aplicación de la Ley Orgánica y los que requiera el funcionamiento interno del Instituto.
- ❖ Emitir resoluciones, puntos de actas, acuerdos de políticas generales, específicas y de fiscalización para administrar el Instituto.
- ❖ Impartir a la Gerencia instrucciones y directrices por decisiones adoptadas en sesión, referentes a la dirección general de la Institución.
- ❖ Aprobar el presupuesto general de ingresos y egresos de la Institución. (6: 38,39).

Gerencia

“Es el órgano ejecutivo del Instituto y, en consecuencia, tiene a su cargo la administración y gobierno del mismo, de acuerdo con las disposiciones legales, y debe también llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva sobre la dirección general del Instituto, de conformidad con las instrucciones que ella le imparta.” (7: Artículo 15)

Entre sus funciones se encuentran:

- ❖ Ejercer la autoridad como órgano ejecutivo de la Institución.
- ❖ Ejecutar la administración del Instituto para su eficaz funcionamiento.
- ❖ Delegar funciones en los subgerentes.
- ❖ Velar por el buen manejo y transparencia de las finanzas del Instituto e implementar medidas de control estrictamente necesarias.
- ❖ Asesorar, coordinar, apoyar y supervisar las funciones administrativas, médicas, hospitalarias y financieras.
- ❖ Velar porque la comunicación institucional sea de mutuo entendimiento con el sector patronal y laboral.
- ❖ Formular proyectos de ampliación y desarrollo del Régimen de Seguridad Social. (6:39,40)

Consejo Técnico

Grupo de asesores de funciones consultivas, quienes bajo responsabilidad personal, deben sujetar su actuación a las normas científicas más estrictas y modernas que regulen sus respectivas especialidades, entre sus funciones se tiene:

- ❖ Representar al Instituto por designación de Junta Directiva o de la Gerencia.
- ❖ Asesorar a miembros de la Junta Directiva y Gerencia.

- ❖ Realizar estudio y análisis de los planteamientos propuestos por la Gerencia.
 - ❖ Realizar funciones consultivas y trasladar su criterio a la Junta Directiva y Gerencia.
 - ❖ Informar a la Gerencia y Junta Directiva cualquier deficiencia o irregularidad detectada o descubierta en el funcionamiento y aplicación de los programas a cargo del Instituto, indicando la propuesta de solución.
- (6:40)

La Gerencia del Instituto cuenta con dependencias creadas bajo su línea jerárquica de mando, que coordinadamente participan, apoyan y colaboran para cumplir y desarrollar las funciones que tienen encomendadas. Seguidamente se detalla cada una de ellas:

Subgerencia de Planificación y Desarrollo

Dependencia administrativa instituida para cumplir funciones del campo técnico de la planificación y desarrollo del Instituto, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- ❖ Definir y coordinar el desarrollo integral del Instituto a corto, mediano y largo plazo, mediante la implementación de sistemas informáticos que respondan a las necesidades de modernización.
- ❖ Proponer al Gerente las modificaciones pertinentes a la organización administrativa e infraestructura institucional.
- ❖ Dirigir, coordinar y evaluar la formulación de planes estratégicos, planes operativos y la aplicación de indicadores de gestión.
- ❖ Diseñar, implementar y dirigir el sistema integral de información, que simplifique los procesos institucionales.
- ❖ Instruir periódicamente la ejecución de revisiones actuariales pertinentes, de conformidad con la Ley Orgánica del Instituto.

Subgerencia Financiera

Establecida para dar cumplimiento a funciones en el campo técnico financiero institucional, algunas de estas se mencionan a continuación:

- ❖ Proponer a la Gerencia planes de inversión.
- ❖ Administrar y controlar la captación de ingresos, inversiones financieras, racionalización del gasto y pago oportuno de obligaciones del Instituto.
- ❖ Calcular la recaudación global de contribuciones.
- ❖ Determinar el porcentaje de distribución que corresponde a cada programa del régimen de seguridad social.
- ❖ Presentar el proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del Instituto.
- ❖ Administrar el presupuesto general de ingresos y egresos del Instituto asignado a las dependencias a nivel institucional.

Subgerencia Administrativa

Dependencia administrativa que tiene bajo su responsabilidad funciones en el campo técnico administrativo, como las siguientes:

- ❖ Coordinar, facilitar y evaluar la ejecución de los servicios administrativos de apoyo a la gestión de las dependencias del Instituto.
- ❖ Definir y coordinar la implementación de sistemas informáticos que respondan a las necesidades de modernización.
- ❖ Definir, coordinar y evaluar el proceso de comunicación social y relaciones públicas.
- ❖ Dirigir y supervisar la ejecución de los procesos jurídico-legales y de adquisiciones y contrataciones.

Subgerencia de Prestaciones en Salud

Creada para ejecutar funciones del campo técnico médico hospitalario, como las que siguen:

- ❖ Dirigir y supervisar el oportuno, efectivo y transparente otorgamiento de la prestación de los servicios de salud.
- ❖ Dirigir y evaluar el desempeño de los servicios médicos contratados por el Instituto.
- ❖ Diseñar, proponer y ejecutar estrategias, programas y proyectos orientados a prestar y mejorar la calidad de los servicios de salud, coordinadamente con las demás subgerencias.
- ❖ Asesorar a las dependencias médicas del Instituto, en el campo de los servicios médicos y administrativos que le competan.
- ❖ Conocer y gestionar expedientes relacionados financieramente con el área médica y los servicios de salud.

Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias

Es la encargada de desarrollar funciones del campo técnico de otorgamiento de prestaciones pecuniarias, entre las que se puede citar las siguientes:

- ❖ Administrar y supervisar el otorgamiento de las prestaciones pecuniarias.
- ❖ Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de funciones y actividades asignadas a la subgerencia.
- ❖ Evaluar periódicamente el cumplimiento y agilización de proyectos de prestaciones pecuniarias.
- ❖ Dictar directrices a las delegaciones y cajas departamentales que tiene bajo su línea jerárquica de mando y supervisar el cumplimiento de las mismas.

- ❖ Estandarizar procedimientos inherentes, que se realizan tanto en las delegaciones y cajas departamentales con los de las dependencias médicas y administrativas.

Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa

Entre las funciones generales que le corresponde cumplir y desarrollar, se mencionan las siguientes:

- ❖ Investigar cualquier acción u omisión que pueda constituir deterioro a la integridad y que implique riesgos de pérdida económica o financiera al Instituto.
- ❖ Supervisar todos los procesos administrativos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el objetivo de evitar prácticas corruptas o acciones que dañen el patrimonio de la Institución.
- ❖ Proponer las acciones administrativas que estime necesarias para evitar, prevenir y sancionar prácticas que signifiquen o propicien corrupción.
- ❖ Realizar permanentemente estudios para identificar causas de surgimiento o persistencia de actos de corrupción, así como la identificación de posibles medidas preventivas y correctivas.
- ❖ Realizar la denuncia correspondiente ante el Ministerio Público, de aquellos hechos que tenga conocimiento que constituyen delito.
- ❖ Proponer la emisión de los reglamentos que sean necesarios para implementar programas de prevención y combate a la corrupción que apoyen el cumplimiento transparente de estrategias, disposiciones, funciones y atribuciones encomendadas.
- ❖ Planificar, organizar, controlar y supervisar la ejecución de funciones y actividades asignadas a los Departamentos de Cambio Institucional, Supervisión e Investigaciones Especiales.

Subgerencia de Recursos Humanos

Esta dependencia es responsable de las funciones del campo técnico y normativo del recurso humano al servicio del Instituto, como las que se detallan seguidamente:

- ❖ Dirigir y supervisar la administración del recurso humano del Instituto.
- ❖ Realizar estudio de las necesidades de recurso humano en las diferentes dependencias del Instituto.
- ❖ Conocer los expedientes relacionados con el área de su competencia y emitir las resoluciones que corresponda.

2.2.1.1 Filosofía

A continuación, se define la misión, visión y objetivos por los que funciona la Institución.

a. Misión

“Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley.” (6:33)

b. Visión

“Ser la Institución moderna de Seguro Social, caracterizada por cubrir a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, la excelente calidad de sus prestaciones, la eficiencia y transparencia de gestión.” (6:33)

c. Objetivos Estratégicos

- ❖ Ampliación de cobertura
- ❖ Solidez financiera
- ❖ Prestaciones de calidad
- ❖ Eficiencia, transparencia y control
- ❖ Crecimiento y desarrollo institucional (6:33)

2.2.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se encuentra claramente establecida y definida, conformada por Junta Directiva, Gerencia, Consejo Técnico y Contraloría General de Cuentas, así como las Subgerencias de Planificación y Desarrollo, Financiera, Administrativa, de Recursos Humanos, Integridad y Transparencia Administrativa, Prestaciones Pecuniarias y Prestaciones en Salud; cada una con sus respectivas direcciones y/o departamentos.

La comunicación es vertical descendente y ascendente a través de los niveles jerárquicos, así como horizontal en un mismo nivel. Se presenta en forma verbal y escrita.

2.2.1.3 Programas

A continuación, se describen los programas a través de los que el Instituto otorga protección y beneficios a su población afiliada:

a. Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS)

Este programa nace con la finalidad de otorgar protección y beneficios por los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia, orfandad y viudedad.

Da protección en caso de que alguno de estos riesgos ocurra y ampara las necesidades creadas por el fallecimiento, ya que uno de sus principales fines es compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero, el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva de la actividad laboral. Asimismo, brinda atención médica en las diferentes unidades y especialidades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

b. Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA)

A través de este programa, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social brinda atención médica como un mecanismo de protección a la vida, que tiene como fin fundamental la prestación de servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud de los afiliados, por medio de una valoración profesional que comprende desde el diagnóstico del paciente hasta la aplicación del tratamiento requerido para su restablecimiento.

Asimismo, provee de prestaciones en dinero por incapacidad temporal en el trabajo debido a enfermedad, maternidad o accidente.

c. Programa Especial de Protección para Trabajadoras de Casa Particular (PRECAPI)

Este programa nace con la finalidad de extender beneficios a diversas clases de trabajadores, de acuerdo con el nivel de vida, necesidades y posibilidades económicas. Brinda protección en los riesgos de maternidad, accidentes y control de niño sano para los hijos de la afiliada.

d. Programa de Incorporación Plena de la Niñez y la Adolescencia a la Seguridad Social Guatemalteca.

Con este programa se busca ampliar los beneficios de seguridad social a niños y adolescentes, incrementando la edad de cobertura hasta los 7 años de edad para los hijos de los afiliados.

2.2.1.4 Funciones esenciales

Todo el esfuerzo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se centra en el cumplimiento de sus dos funciones esenciales:

a. Atención médica

Se trata de un mecanismo de protección a la vida, que tiene como fin fundamental la prestación de los servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud de sus afiliados.

b. Previsión social

Consiste en la protección de los afiliados de aquellos riesgos que los privarían de su capacidad de ganarse la vida, sin importar el origen de tal incapacidad (maternidad, enfermedad, invalidez, vejez, entre otros) así como en amparar a

las personas que se consideren beneficiarios en caso del fallecimiento del afiliado.

2.2.2 Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia

Tiene como función administrar el Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, así como resolver oportunamente y con precisión las solicitudes de pensión, de conformidad con la reglamentación vigente.

2.2.2.1 Historia

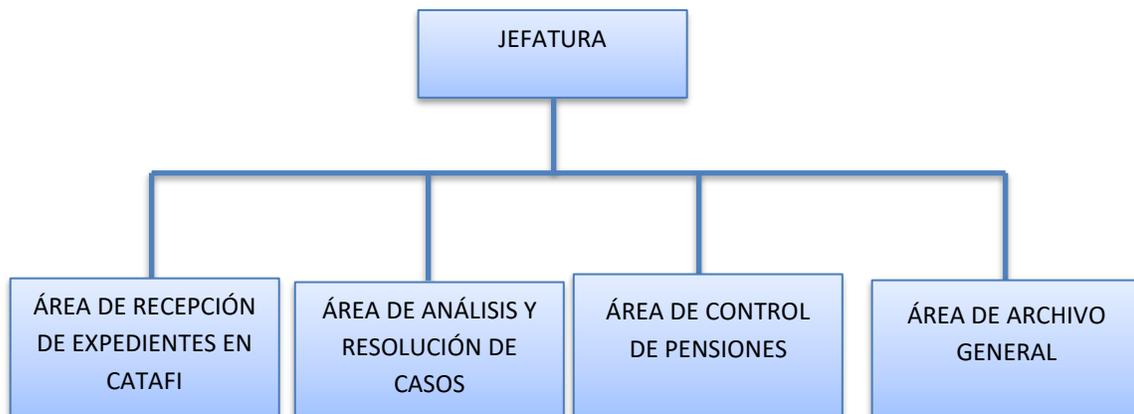
El 21 de diciembre de 1970, con el Acuerdo 1561, la Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social creó la Sección de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia dentro del Departamento de Prestaciones en Dinero, elevándolo a la categoría de departamento mediante el Acuerdo 34-89 del 28 de noviembre de 1989, definiendo su organización y funciones.

Con el Acuerdo 1048 del 12 de marzo de 1998, la Junta Directiva de esta Institución emitió el Reglamento de Reorganización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el que se estableció que el Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia dependiera de la Dirección General de Prestaciones Pecuniarias; posteriormente en el Acuerdo 1164 del 11 de agosto de 2005, este mismo órgano establece que dicho departamento pasaría a depender jerárquicamente de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias, como se encuentra actualmente.

2.2.2.2 Estructura organizacional

El Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia para cumplir con sus funciones se encuentra organizado formalmente por una Jefatura que tiene a su cargo las áreas de Recepción de Expedientes, Análisis y Resolución de Casos, Control de Pensiones y Archivo General.

Figura 2
Organigrama funcional del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia (IVS)



Fuente: Manual de organización del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia consultado durante el trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.2.2.3 Funciones de las áreas

Seguidamente se detallan las funciones desarrolladas por cada una de las áreas que integran el Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia.

Área de Recepción de Expedientes en el Centro de Atención para el Afiliado (CATAFI)

- ❖ Recibir los expedientes de solicitud de pensión que presenten los solicitantes por los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia.
- ❖ Proporcionar orientación respecto a los Programas de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia y el Plan de Pensiones de los trabajadores al servicio de la institución.

Área de Análisis y Resolución de Casos

- ❖ Analizar las solicitudes de pensionamiento.
- ❖ Calificar el derecho de los solicitantes dentro del marco legal establecido.
- ❖ Determinar el monto de pensión en los casos que proceda.
- ❖ Conocer los casos de recurso de apelación presentados en contra de resoluciones emitidas por el departamento.

Área de Control de Pensiones

- ❖ Compaginar y notificar las resoluciones del área local y departamental, en las que se otorga o deniega pensión a los solicitantes y beneficiarios.
- ❖ Llevar registro y control de datos de solicitantes y beneficiarios por el Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia y el Plan de pensiones de los trabajadores al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- ❖ Controlar la oportuna comprobación de supervivencia de los pensionados con la que se acredite la persistencia del derecho.

- ❖ Elaborar mensualmente las planillas de pago de pensiones y sus respectivas órdenes de pago.

Área de Archivo General

- ❖ Encargado de la guarda y custodia de los expedientes de solicitud de pensión tanto del Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia como del Plan de Pensiones de los trabajadores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

2.2.2.4 Cobertura

La protección de invalidez, vejez y sobrevivencia abarca a todos los asegurados al Régimen de Seguridad Social en lo relativo a:

a. Invalidez

Se constituye como la incapacidad de la persona asegurada, para obtener ingresos económicos como asalariado, en la misma proporción en que los obtenía antes de que se originara la misma.

b. Vejez

Se define como “el estado que adquiere el asegurado al cumplir determinada edad”.

c. Fallecimiento (gastos de entierro)

Se refiere a una cuota mortuoria que se otorga en caso de fallecimiento de una persona pensionada o afiliada con derecho, cuyo trámite se encuentra en proceso de resolución.

d. Orfandad y viudedad (sobrevivencia)

Es el estado en que quedan los hijos y esposa o compañera de una persona asegurada y/o que percibe una pensión, cuando esta fallece.

Otros beneficios

Entre estos se encuentran se puede mencionar los siguientes:

Asignación única

Este beneficio está dirigido para las personas afiliadas que, habiendo alcanzado la edad mínima para pensionarse por vejez, terminen su relación de trabajo sin tener derecho a pensión. Consiste en una asignación cuyo monto será igual al 70% del valor de las cuotas laborales efectivamente aportadas.

Contribución voluntaria

Se refiere la opción que tienen los afiliados para completar el número de contribuciones requeridas para ser cubierto por el riesgo de vejez, en caso de dejar de laborar para patronos inscritos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Prestación única

Constituida por 12 mensualidades a las que tienen derecho los beneficiarios de una persona asegurada fallecida, en caso de contraer matrimonio o iniciar vida marital, ya que con este hecho se extingue el derecho a la pensión otorgada por sobrevivencia.

2.2.3 Área de Control de Pensiones

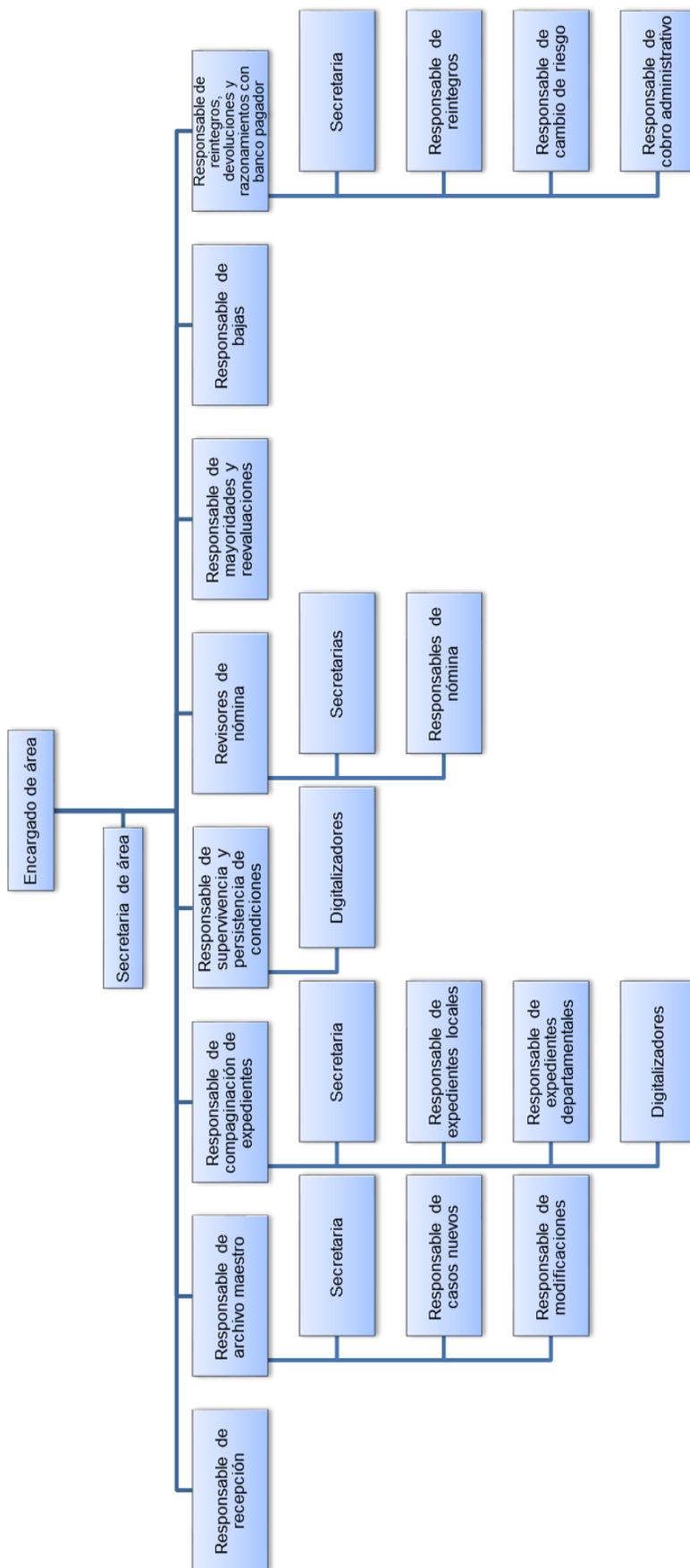
Tiene como función la operación de los pagos y control de las pensiones otorgadas por el Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia.

2.2.3.1 Estructura jerárquica

El Área de Control de Pensiones se organiza de la siguiente manera:

1. Encargado de área
2. Secretaria
3. Responsable de recepción
4. Responsable de compaginación de expedientes
5. Revisor de nómina
6. Responsable de nómina general
7. Responsable de nómina adicional
8. Responsable de nómina acumulada
9. Responsable de nómina de pagos manuales
10. Responsable de mayoridades y reevaluaciones
11. Responsable de cobros, reintegros y devoluciones bancarias
12. Responsable de supervivencia y persistencia de condiciones
13. Responsable de archivo maestro
14. Responsable de bajas
15. Digitalizador de expediente

Figura 3
Organigrama del Área de Control de Pensiones



2.3 Situación actual de los procesos del Área de Control de Pensiones

Seguidamente se detallan los resultados obtenidos de la investigación realizada, en cuanto a los manuales de organización y funciones, normas y procedimientos, ejecución de la dirección y procesos del Área de Control de Pensiones.

2.3.1 Manuales de organización y normas y procedimientos

De la investigación realizada se pudo establecer que el Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia cuenta con un manual de organización que establece su estructura organizacional y líneas de mando, así como un manual de normas y procedimientos que define las funciones de cada área y puesto de trabajo. Sin embargo, con base en el censo realizado, se determinó que únicamente 21.28% del personal del Área de Control de Pensiones lo conoce, mientras un 78.72% manifestó que no se le dio a conocer.

Tabla 1
Conocimiento de los manuales de organización y de normas y procedimientos

¿Se le dio a conocer los manuales de organización y procedimientos del Departamento?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	10	21.28
No	37	78.72
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Asimismo, se pudo establecer que, por no contar con un manual específico para el área, muchas de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo no se encuentran formalmente establecidas, afectando los procesos cuando por necesidades del servicio es necesario rotar y/o integrar nuevo personal.

El encargado del Área de Control de Pensiones, manifestó que sería de mucha utilidad que todos los procesos fueran definidos en el manual de normas y procedimientos, para que los colaboradores contaran con lineamientos específicos para desarrollar las funciones de su puesto de trabajo y tener más control sobre la ejecución de los mismos.

2.3.2 Ejecución de la dirección

Se determinó que existen debilidades en la dirección del personal, que limitan su participación activa en el logro de objetivos, considerando que no se encuentran definidos programas de inducción que familiaricen al nuevo personal con las funciones de su puesto de trabajo, a través de los manuales y la normativa que serán la base para la correcta ejecución de sus funciones; Así como, programas de capacitación que fortalezcan el conocimiento de los colaboradores y les habitúen en la consulta y utilización de los documentos formalmente establecidos para guía de sus funciones.

Adicionalmente, la mala percepción de la comunicación y liderazgo, son factores que afectan negativamente el ambiente laboral.

2.3.2.1 Inducción

Con base en el censo realizado, fue posible establecer que el 46.81% del personal, no recibió la inducción necesaria en su puesto de trabajo, por otra parte, el 53.19% la recibió de algún modo; sin embargo, no existe un programa definido para que el nuevo personal adquiriera los conocimientos básicos para desempeñar eficientemente sus funciones.

Según lo manifestado por el encargado, la inducción la brinda quien haya ocupado el mismo puesto con anterioridad y/o que tenga conocimiento de las actividades que se realizan en él.

Que la inducción en los puestos de trabajo se realice en base al conocimiento y experiencia de la persona que la brinda, y no se utilicen los manuales del Departamento para orientar la ejecución de las funciones, causa que el personal se forme y habitúe a métodos de trabajo no establecidos formalmente y desconocidos por las autoridades.

Tabla 2
Inducción del personal del Área de Control de Pensiones

¿Recibió la inducción necesaria para realizar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	25	53.19
No	22	46.81
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.2. Capacitación

En cuanto a la capacitación, se determinó que únicamente el 27.66% del personal censado ha sido capacitado para desempeñar correctamente sus funciones, en tanto que el 72.34% no se capacita.

Se pudo establecer que la diferencia en cuanto a las respuestas brindadas, se debe a que algunos colaboradores han sido asignados a diferentes capacitaciones programadas por el Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, sin embargo, estas son de temas generales.

por la diversidad de procedimientos que se manejan en el área de control de Pensiones, es necesario que cuente con un programa de capacitaciones específicas de las actividades que allí se realizan, para fortalecer y monitorear el desempeño del personal.

Tabla 3
Capacitación del personal del Área de Control de Pensiones

¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones correctamente?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	13	27.66
No	34	72.34
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.3 Ambiente de trabajo

En relación al ambiente de trabajo el 55.32% del personal censado indicó que se fomenta un ambiente agradable a través de la buena comunicación, compañerismo, trabajo en equipo y puertas abiertas para que el personal proponga mejoras en la función que realiza; el 44.68% restante se manifestó en forma contraria.

Al respecto, el encargado indicó que se trata de propiciar un ambiente agradable para el personal a través del trabajo en equipo, apoyo, puertas abiertas para manifestar propuestas y sugerencias, así como disposición para orientar al personal en la correcta ejecución de sus funciones.

Se pudo observar que el ambiente laboral se ve afectado por la falta de procedimientos establecidos que guíen el desarrollo de las actividades que desempeña el personal, provocando confusión y diferencias en cuanto a lo que compete realizar a cada puesto o equipo de trabajo; así como por un escaso trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Tabla 4
Ambiente de trabajo en el Área de Control de Pensiones

¿Se fomenta un ambiente agradable en su área de trabajo?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	26	55.32
No	21	44.68
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.4 Comunicación

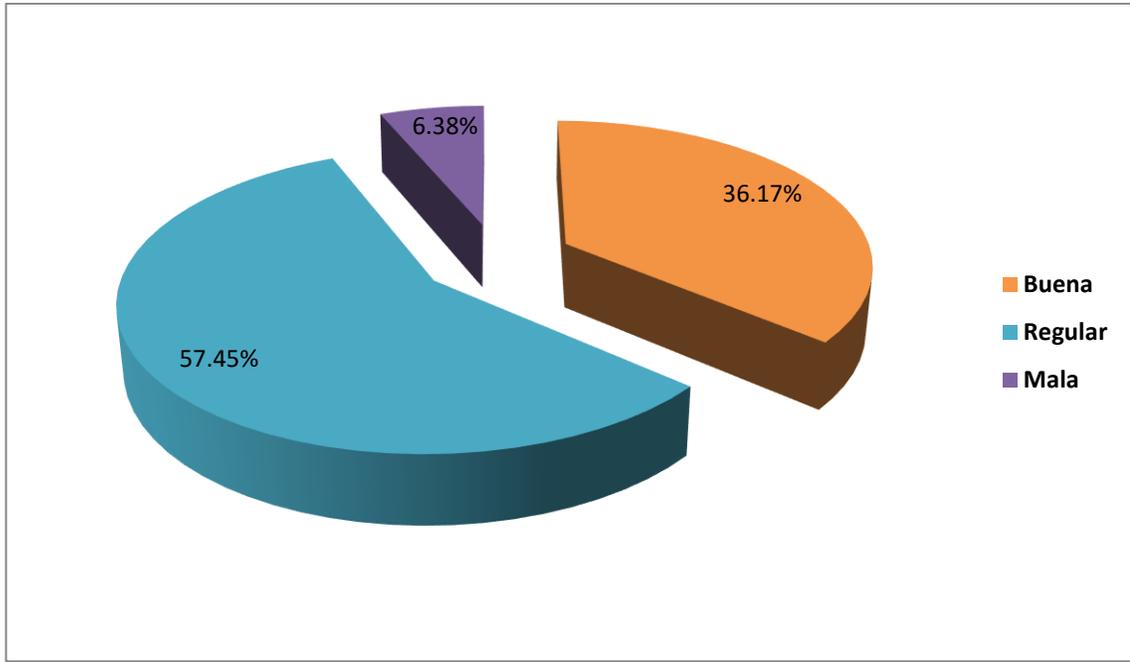
Con respecto a este factor, el 36.17% del personal censado coincidió en que la comunicación dentro del área es buena, el 57.45% que es regular y el 6.38% en que es mala.

Para el encargado de área, una forma de fomentar una efectiva comunicación con su equipo de trabajo es a través de una política de puertas abiertas y transmisión de instrucciones claras y oportunas.

Se puede observar que la comunicación del encargado es directa únicamente con los responsables de cada proceso, quienes transmiten la información al personal a su cargo, así mismo, los temas y consensos de cada reunión no se documentan en actas administrativas que se puedan consultar posteriormente, provocando que la información se distorsione de un canal de comunicación a otro y no llegue de la misma manera a todos los receptores, lo que explica la diferencia en cuanto a las respuestas proporcionadas.

Asimismo, que la percepción de la comunicación, sea regular para la mayor parte del personal, constituye un problema urgente de considerar dentro de la gestión de los procesos, ya que de ello depende en gran manera el cumplimiento de las funciones del área.

Gráfica 1
Percepción de la comunicación en el Área de Control de Pensiones



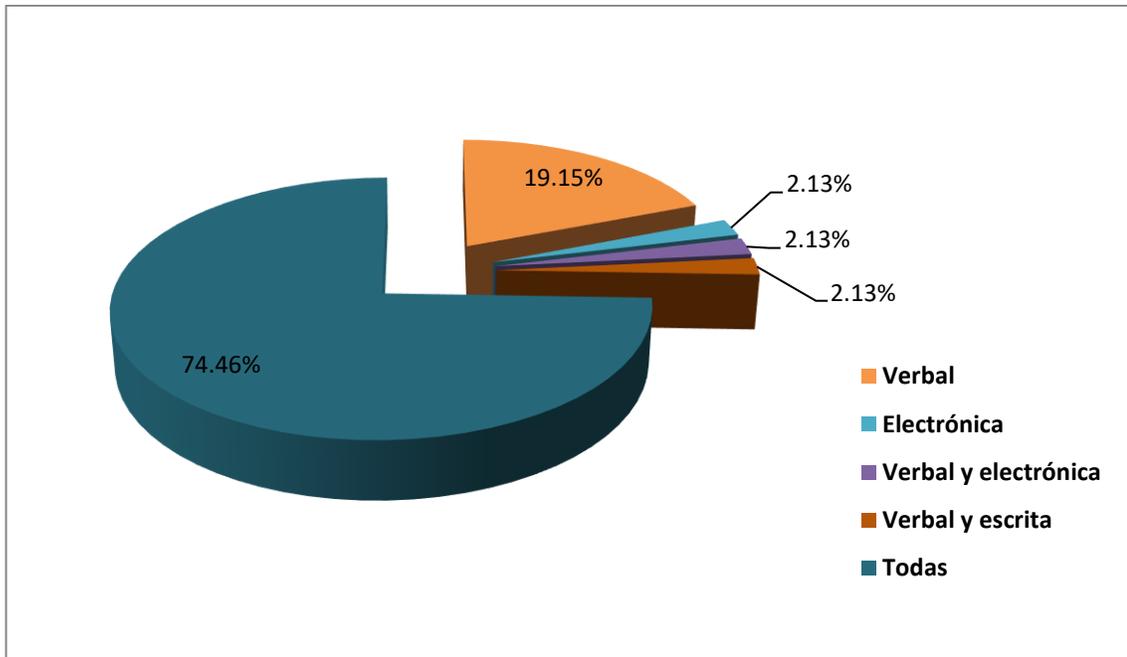
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.5 Formas de comunicación

Con relación a la manera en que se transmiten las instrucciones dentro del área, un alto porcentaje conformado por el 74.46% indicó que se dan de forma verbal, escrita y electrónica, un 19.13% que únicamente se transmiten de forma verbal, 2.13% manifestó que solamente de forma electrónica y en este mismo porcentaje indicaron que se transmiten verbal y electrónicamente y/o verbal y escrita.

Se pudo observar que las instrucciones no se transmiten de la misma forma a todo el personal, sino que varía en relación al lineamiento que se esté transmitiendo. Siendo importante que indistintamente del tipo de comunicación que se utilice, las instrucciones sean claras y precisas para evitar confusiones en la ejecución de las actividades del personal.

Gráfica 2
Formas de comunicación en el Área de Control de Pensiones



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.6 Evaluación de desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño, el 100% de los censados coincidió que se realiza una vez al año.

El encargado de área indicó que no se practica un programa de evaluación de desempeño laboral, únicamente la evaluación anual que se realiza a nivel Institucional.

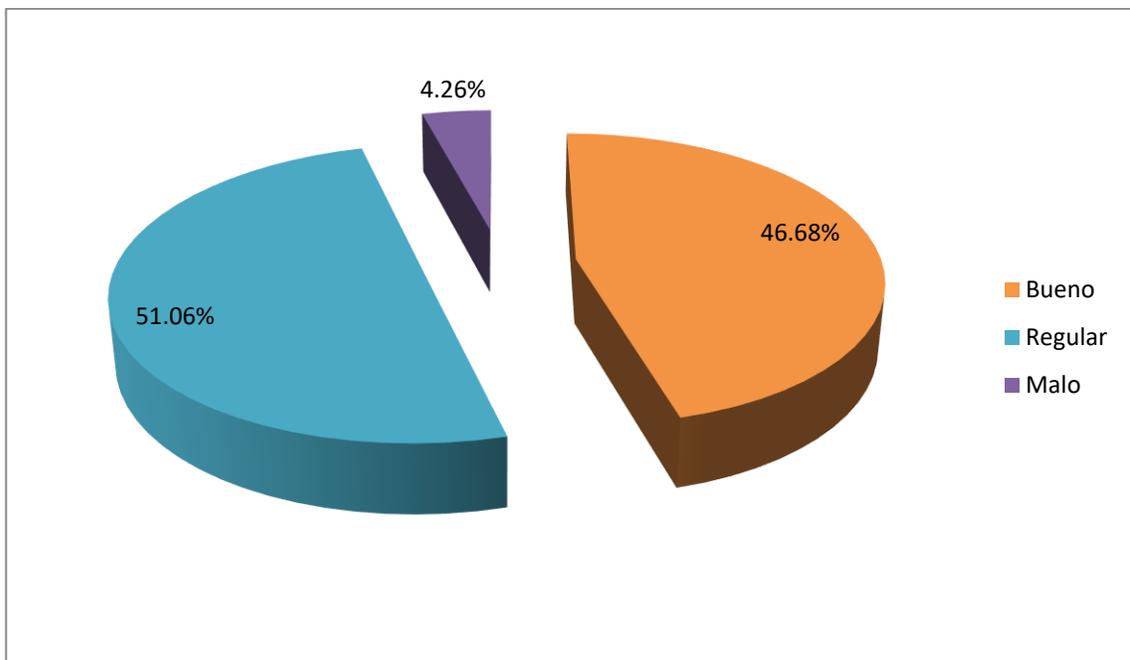
Es importante que el desempeño del personal se evalué periódicamente, para calificar el rendimiento en función del cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo y detectar las necesidades de capacitación.

2.3.2.7 Liderazgo

La opinión del personal con respecto al liderazgo que se práctica en el área es de un 44.68% para bueno, 51.06% regular y un 4.26% para malo.

Se pudo establecer que más del 50% del personal, no consideran que se practique un buen liderazgo en el Área de Control de Pensiones, influyendo negativamente en la comunicación y motivación del personal, al no reconocer su autoridad e incumplir sus instrucciones.

Gráfica 3
Percepción del liderazgo en el Área de Control de Pensiones



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.8 Conocimiento de metas de producción

Con respecto al conocimiento del personal sobre las metas de producción de su puesto de trabajo, el 78.72% de los censados manifestó conocerlas, en tanto que el 21.28% indicó que no.

Se pudo observar que, aunque un alto porcentaje del personal conoce las metas de producción establecidas, con regularidad estas no se alcanzan y lejos de favorecer la productividad, afectan la motivación y el ambiente laboral, por lo que las mismas deben ser revisadas y reestablecidas objetivamente considerando los factores que puedan intervenir en su ejecución.

Tabla 5
Conocimiento de metas de producción

¿Conoce las metas de producción establecidas para su puesto de trabajo?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	37	78.72
No	10	21.28
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.2.9 Identificación del personal con los objetivos del área

De conformidad con los resultados obtenidos, se determinó que un alto porcentaje conformado por el 95.74% del personal se siente identificado con los objetivos del área, en tanto que el 4.26% restante no.

Es importante fomentar constantemente la identificación del personal con los objetivos, a través de la capacitación y motivación, ya que de esta manera cada actividad se realizará conscientemente para que cada mes los pensionados puedan recibir la pensión con la que cubren parte fundamental de sus necesidades.

Tabla 6
Identificación del personal con los objetivos del Área de Control de Pensiones

¿Se siente identificado con los objetivos del área?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	45	95.74
No	2	4.26
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

La identificación del personal con los objetivos, es un factor fundamental para lograr la productividad en el Área de Control de Pensiones, por lo que se debe trabajar en que el personal identifique su labor en el resultado final, que es, la pensión que llega mensualmente al hogar de cada pensionado del IGSS.

2.3.3 Procesos

Con base en la información proporcionada por el personal del Área de Control de Pensiones y la revisión de los manuales de organización y normas y procedimientos del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia, se logró determinar que actualmente se ejecutan procedimientos que no se encuentran establecidos en los referidos manuales, por lo que se desarrollan sin una guía que oriente al usuario y sin un control que permita medirlos y mejorarlos.

Tomando como referencia la información obtenida de las fuentes consultadas, a continuación, se detallan los principales procedimientos que se desarrollan en el área.

2.3.3.1 Archivo maestro

En este proceso se crea en el sistema AS400 los casos en que se otorga una pensión, para que las nóminas puedan operar los pagos que se generaran durante el tiempo que persista el derecho adquirido.

En su ejecución intervienen 6 colaboradores en los puestos de secretaria (1), responsables de archivo maestro (4) y revisor (1). Actualmente se desarrolla como se describe a continuación:

Tabla 7
Procedimiento actual para archivo maestro

No.	Responsable y actividad
1	Secretaria Recibe de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias expedientes con resoluciones que otorgan pensión.
2	Traslada los expedientes a los responsables de archivo maestro.
3	Responsable de archivo maestro Verifica que los datos de las resoluciones coincidan con los documentos de los expedientes. Si coinciden, digita el número de afiliación en el sistema para localizar el caso; caso contrario, devuelve expediente a secretaria.
3.1	Secretaria Traslada expedientes al área de análisis y resolución de casos para corrección.
4	Responsable de archivo maestro Graba los datos requeridos por el sistema.
5	Imprime el reporte generado por el sistema.
6	Firma, sella y adjunta reporte al expediente.
7	Traslada expedientes a revisión.
8	Revisor de archivo maestro Verifica que los datos de cada resolución coincidan con los documentos de cada expediente y que se encuentren correctamente grabados en el sistema. Si son correctos, firma y sella; caso contrario, devuelve a responsable de archivo maestro.
8.1	Responsable de archivo maestro Realiza la corrección correspondiente en el sistema.
8.2	Traslada nuevamente a revisión.
8.3	Revisor de archivo maestro Revisa las correcciones realizadas.
9	Traslada expedientes a secretaria
10	Secretaria Folia el reporte adjunto en cada expediente.
11	Traslada los expedientes al proceso de notificación de resoluciones.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Este procedimiento no se encuentra establecido en el manual de normas y procedimientos del Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, por lo que se desarrolla sin lineamientos que definan su correcta ejecución y orienten al personal.

También, fue posible establecer que el manual de organización no contempla el puesto de secretaria, ya que las funciones que realiza se encuentran asignadas al responsable de archivo maestro, de igual manera, no considera el puesto de revisor, puesto que esta responsabilidad es atribuida a los responsables de nómina acumulada en el manual de normas y procedimientos.

Estas situaciones dan lugar a confusiones que provocan diferentes formas de ejecutar una misma actividad como se observa seguidamente:

Tabla 8
Diferencia en la ejecución de actividades en el procedimiento de archivo maestro

No. de actividad en el procedimiento: 3			
Responsable de archivo maestro 1	Responsable de archivo maestro 2	Responsable de archivo maestro 3	Responsable de archivo maestro 4
Realiza un breve análisis para corroborar el valor de la pensión y la fecha de inicio consignadas en las resoluciones; y adicionalmente verifica que los datos personales coincidan con los documentos del expediente.	Verifica únicamente que los datos personales consignados en las resoluciones, coincidan con los documentos del expediente.	Verifica únicamente que los datos personales consignados en las resoluciones, coincidan con los documentos de los expedientes.	Verifica únicamente que los datos personales consignados en las resoluciones, coincidan con los documentos de los expedientes.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.3.2 Notificación de resoluciones

A través de este proceso se notifica el contenido de las resoluciones a la parte interesada de las mismas, interviniendo en su ejecución 7 colaboradores en los puestos de recepción (1), secretaria (1), responsables de compaginación (2), digitalizadores (2) y encargado (1).

Lo integran los procedimientos de notificación local, a través del que se notifican las resoluciones con dirección domiciliar en el Departamento de Guatemala y sus municipios; y notificación departamental, en que se notifican las resoluciones con dirección domiciliar en el resto de departamentos del país, los que actualmente se desarrollan como se describe a continuación.

Tabla 9
Procedimiento actual para notificación de resoluciones locales

No.	Responsable y actividad
	Responsable de compaginación de expedientes locales
1	Recibe de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias los expedientes con resoluciones que deniegan el otorgamiento de pensión; y del proceso de archivo maestro los expedientes con resoluciones que otorgan pensión.
2	Ingresa al inventario los casos recibidos.
3	Traslada las resoluciones recibidas a digitalización.
	Digitalizador
4	Digitaliza cada resolución en el sistema correspondiente.
5	Devuelve las resoluciones al responsable de compaginación de expedientes locales.
	Responsable de compaginación de expedientes locales
6	Adjunta las resoluciones al expediente correspondiente y las folia.
7	Realiza llamada telefónica a la parte interesada de cada caso. Si obtiene respuesta, cita a la parte interesada para notificarle el contenido de la resolución; caso contrario, traslada expediente al Área de Archivo General para su guarda en tanto la parte interesada se presenta a consultar por el caso.
8	Archiva el expediente en espera de que la parte interesada se presente a notificar.
	Responsable de notificaciones locales en el Centro de Atención al afiliado (CATAFI)
9	Recibe a la parte interesada y le solicita la constancia de recepción de su papelería y documento de afiliación o Documento Personal de Identificación (DPI).
10	Verifica en el sistema correspondiente que se haya emitido una resolución. Si se emitió, requiere a la parte interesada original y fotocopia de DPI; caso contrario, informa a la parte interesada sobre el estado y seguimiento de su caso.
11	Solicita la resolución a notificar en la recepción de notificación de resoluciones.
	Recepción de notificación de resoluciones
12	Recibe los datos del caso a notificar y localiza en el sistema la resolución correspondiente.

13	Imprime la resolución del sistema y la traslada al responsable de notificación en CATAFI. Responsable de notificaciones locales en CATAFI
14	Recibe la resolución y llena los formularios IVS-3 notificación de resolución e IVS-99 declaración de persistencia.
15	Informa contenido de la resolución a la parte interesada.
16	Requiere a la parte interesada la firma de los formularios para realizar la notificación.
17	Verifica el contenido de la resolución. Si la resolución otorga pensión, entrega fotocopia de la resolución y orienta respecto a la apertura de la cuenta bancaria y la fecha probable de pago; caso contrario, entrega fotocopia de la resolución y orienta respecto al trámite a seguir.
18	Comenta en el sistema la notificación realizada y traslada los documentos a la recepción de notificación de resoluciones. Recepción de notificación de resoluciones
19	Recibe documentación de las notificaciones locales realizadas.
20	Traslada documentos a digitalización. Digitalizador
21	Digitaliza y sella los documentos recibidos.
22	Traslada documentos digitalizados al responsable de compaginación de expedientes locales. Responsable de compaginación de expedientes locales
23	Recibe los documentos de las notificaciones realizadas y localiza los expedientes.
24	Adjunta a cada expediente los documentos de la notificación.
25	Traslada expedientes al encargado de notificación de resoluciones. Encargado de notificación de resoluciones
26	Verifica el contenido de cada resolución. Si otorga pensión, traslada expediente al proceso de nóminas y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias; caso contrario, traslada expedientes sin recurso de apelación al Área de Archivo General y con recurso de apelación al Área de Análisis y Resolución de Casos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se pudo establecer que las actividades 3 y 4 no se describen en el manual de normas y procedimientos, esto debido a que anteriormente las notificaciones se realizaban con resoluciones originales, por lo que no era necesario digitalizarlas previamente. Sin embargo, debido a que actualmente se notifica con resoluciones digitalizadas, es necesario actualizar el manual incluyendo la actividad de digitalización.

De igual manera, la actividad 25 no se registra en el manual, debido a que el traslado de expedientes al área o proceso siguiente es una actividad que se atribuye al responsable de compaginación y no al encargado de notificación de resoluciones, como actualmente se realiza, ya que este último puesto y sus funciones no se encuentran establecidos.

Asimismo, el manual no considera la actividad a realizar en caso de no poder establecer comunicación con la parte a quien se debe notificar la resolución (actividad No. 7 en este procedimiento), la cual es necesaria considerando que mensualmente se traslada al Área de Archivo General una cantidad importante de expedientes en los que no se obtuvo respuesta a la llamada realizada.

También, se determinó que algunas actividades de este procedimiento se establecen en el manual como responsabilidad de un puesto distinto al que efectivamente las realiza, como la 12, 13, 19 y 20, asignadas a los responsables de compaginación y notificación, pero realizadas por la recepcionista; y la 26 asignada al responsable de compaginación y realizadas por el encargado del proceso.

Tabla 10
Procedimiento actual para notificación de resoluciones departamentales

Paso	Responsable y actividad
1	Responsable de compaginación de expediente departamentales Recibe de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias los expedientes con resoluciones que deniegan el otorgamiento de pensión; y del proceso de archivo maestro los expediente con resoluciones que otorgan pensión.
2	Ingresa al inventario los casos recibidos.
3	Traslada las resoluciones a digitalización. Digitalizador
4	Digitaliza cada resolución en el sistema.
5	Devuelve al responsable de compaginación de expedientes departamentales. Responsable de compaginación de expediente departamentales
6	Adjunta las resoluciones al expediente correspondiente y las folia.
7	Envía correo electrónico a las diferentes delegaciones y cajas departamentales solicitando la notificación de las resoluciones recibidas.
8	Archiva expediente en espera de que se realice la notificación. Responsable de notificación en caja o delegación departamental
9	Revisa correo electrónico y verifica la resolución de cada caso en el sistema correspondiente.
10	Realiza llamada telefónica a la parte interesada de cada caso. Si obtiene respuesta, cita a la parte interesada para notificarle el contenido de la resolución; caso contrario, informa por correo electrónico al responsable de compaginación de expedientes departamentales y lo registra en el sistema correspondiente. Responsable de compaginación de expediente departamentales
10.1	Localiza expediente y lo traslada al Área de Archivo General para su guarda en tanto la parte interesada se presenta a consultar por el caso. Responsable de notificación en caja o delegación departamental
11	Recibe a la parte interesada y le solicita la constancia de recepción de su papelería y original y fotocopia de su Documento Personal de Identificación.

12	Imprime la resolución a notificar del sistema.
13	Llena los formularios IVS-3 notificación de resolución e IVS-99 declaración de persistencia.
14	Informa el contenido de la resolución a la parte interesada.
15	Requiere a la parte interesada la firma de los formularios para realizar la notificación.
16	Verifica el contenido de la resolución para determinar la información a proporcionar, resolución otorga pensión, entrega copia y orienta respecto a la apertura de la cuenta bancaria y fecha probable de pago; caso contrario, entrega copia y orienta respecto al trámite a seguir.
17	Digitaliza los documentos de la notificación realizada.
18	Comenta en el sistema la notificación realizada y envía los documentos a la recepción de notificación de resoluciones. Recepción de notificación de resoluciones
19	Recibe documentos de las notificaciones realizadas en delegaciones y cajas departamentales.
20	Traslada los documentos al responsable de compaginación de expedientes departamentales. Responsable de compaginación de expedientes departamentales
21	Recibe los documentos y localiza los expedientes.
22	Adjunta a cada expediente los documentos de la notificación.
23	Traslada expedientes al encargado de notificación de resoluciones. Encargado de notificación de resoluciones
24	Recibe los expedientes y verifica el contenido de cada resolución. Si otorga pensión, traslada expediente al proceso de nóminas y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias; caso contrario, traslada expedientes al Área de Archivo General y/o al Área de Análisis y Resolución de Casos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Este procedimiento no se encuentra establecido en el manual, por lo que el personal que labora en las diferentes delegaciones y cajas departamentales, no cuenta con una guía documentada que defina la forma correcta para llevar a cabo las actividades relacionadas con la notificación de una resolución.

Se pudo observar que el responsable de notificación en el área departamental esta recargado con las actividades de localización de la parte interesada, la notificación de la resolución, la digitalización de los documentos generados de esta, así como la coordinación para trasladarlos al responsable de compaginación, por lo que es necesario una redistribución de estas actividades para un mayor flujo de trabajo.

Asimismo, para la correcta ejecución de las funciones en el área departamental, es indispensable documentar este procedimiento, considerando que intervienen colaboradores con diferente ubicación geográfica que no cuentan con un soporte directo que les oriente en la correcta ejecución de estas actividades.

2.3.3.3 Constancia y actas de comprobación de supervivencia

En este proceso se concentra la recepción, revisión, digitalización y almacenamiento de las constancias y actas de comprobación de supervivencia y persistencia de condiciones de la población pensionada del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En su ejecución intervienen 4 colaboradores en los puestos de responsable de supervivencia y persistencia de condiciones (1) y digitalizadores (3).

Tabla 11
Procedimiento actual para el manejo de constancias y actas de comprobación de supervivencia

No.	Actividad
	Responsable de supervivencia y persistencia de condiciones
1	Recibe de la recepción del área, las actas y constancias de comprobación de supervivencia.
2	Verifica que las actas y constancias de comprobación de supervivencia cumplan con los requisitos establecidos. Si cumplen, ubica el caso en el sistema AS400; caso contrario, traslada al Departamento de Trabajo Social para corrección.
3	Establece en el sistema el estado del caso al que pertenece cada acta y constancia de comprobación de supervivencia. Si se encuentra suspenso, registra en listado de casos suspensos; Si se encuentra vigente, traslada a digitalización.
4	Traslada listado de casos suspensos a secretaria de nómina adicional, para que los expedientes se soliciten al Área de Archivo General.
	Digitalizador
5	Digitaliza las actas y constancias de comprobación de supervivencia y las almacena en el sistema correspondiente de conformidad con la normativa vigente.
6	Ordena las constancias y actas físicas de conformidad con los tomos digitales establecidos al momento de su digitalización y lo informa al responsable del procedimiento.
	Responsable de supervivencia y persistencia de condiciones
7	Elabora oficio para trasladar los tomos físicos a la imprenta para su empastado.
8	Recibe tomos empastados de la imprenta y elabora oficio para trasladar tomos al archivo histórico.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se pudo determinar que este procedimiento no se encuentra establecido en el manual de normas y procedimientos, provocando que no se cuente con una fuente permanente de información para la correcta ejecución de las actividades y que se realicen según el criterio de quien ocupe el puesto.

Por otra parte, las funciones del responsable de supervivencia y persistencia de condiciones se encuentran desactualizadas en el manual de organización, considerando que se le atribuye sellar, firmar y anotar la fecha de recepción en cada acta o constancia de comprobación de supervivencia, sin embargo, estas actividades las realiza la responsable de recepción del Área de Control de Pensiones.

También, se le atribuye imprimir mensualmente el informe de pensionados que no cumplieron con la comprobación de supervivencia y persistencia de condiciones, así como trasladarlo al encargado de área para su aprobación, sin embargo, en la práctica no lo realiza.

2.3.3.4 Nómina acumulada

En este proceso se opera el pago acumulado de una pensión desde la fecha de inicio indicada en la resolución correspondiente, hasta el mes en que se trabaja en nómina; así como pagos únicos por extinción de derecho y/o pensiones dejadas de cobrar por un pensionado fallecido.

En su ejecución intervienen 6 colaboradores en los puestos de secretaria (1), responsables de nómina (4), revisor (1). Actualmente se desarrolla como se describe a continuación:

Tabla 12
Procedimiento actual para la operación de pagos acumulados

No.	Responsable y actividad
	Secretaria
1	Recibe expedientes de notificación de resoluciones y cobros, reintegros y devoluciones bancarias.
2	Traslada expedientes a los responsables de nómina acumulada.
	Responsable de nómina
3	Analiza expedientes y verifica que la resolución se encuentre correcta. Si el caso no corresponde al proceso, devuelve expediente a secretaria para trasladar al proceso en que deba resolverse; si corresponde al proceso, pero la resolución presenta errores, devuelve expediente para trasladar a corrección; si corresponde al proceso y la resolución se encuentra correcta, calcula el monto a pagar y descontar (si procediera) en la hoja de cálculo establecida, considerando los incrementos y extinciones de derecho ocurridos en el período de pago.
	Secretaria
3.1	Traslada expedientes al Área de Análisis y Resolución de casos para corrección y/o al proceso que corresponda resolver el caso.
	Responsable de nómina
4	Revisa los datos de la resolución ingresados al sistema por el responsable de archivo maestro. Si son correctos, opera el pago y descuento correspondiente en el sistema; caso contrario, traslada el expediente al responsable de archivo maestro para corrección.
5	Genera reporte y confronta con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.
6	Firma, sella reporte y adjunta al expediente.
7	Traslada expedientes a revisión.
	Revisor
8	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección.
	Responsable de nómina acumulada
8.1	Realiza las correcciones correspondientes.
8.2	Traslada nuevamente a revisión.
	Revisor
8.3	Revisa las correcciones realizadas.
9	Traslada expedientes a secretaria.
	Secretaria
10	Recibe expedientes y los traslada al Área de Archivo General y/o proceso que corresponda.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

En este procedimiento se observaron las siguientes diferencias en la ejecución de las actividades 3 y 4:

Tabla 13
Diferencia en la ejecución de actividades en el procedimiento para la
operación de pagos acumulados

No. de actividad en el procedimiento: 3			
Responsable de nómina 1	Responsable de nómina 2	Responsable de nómina 3	Responsable de nómina 4
Verifica que los datos consignados en la resolución se encuentren correctos, previo a operar el pago en el sistema.	Verifica que los datos consignados en la resolución se encuentren correctos, previo a operar el pago en el sistema.	Opera el pago en el sistema en base a la resolución correspondiente, sin verificar que estos se hayan consignado de forma correcta	Opera el pago en el sistema con base en la resolución correspondiente, sin verificar que estos se hayan consignado de forma correcta.
No. de actividad en el procedimiento: 4			
Verifica que el responsable de archivo maestro haya ingresado correctamente los datos contenidos en la resolución.	No verifica los datos ingresados por el responsable de archivo maestro, percatándose de errores únicamente cuando estos afectan el pago a operar.	No verifica los datos ingresados por el responsable de archivo maestro, percatándose de errores únicamente cuando estos afectan el pago a operar.	No verifica los datos ingresados por el responsable de archivo maestro, percatándose de errores únicamente cuando estos afectan el pago a operar.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 14
Procedimiento actual para la operación de pagos únicos y reintegros

No.	Actividad
	Secretaria
1	Recibe expedientes de notificación de resoluciones, nómina adicional, general, de pagos manuales, así como del proceso de cobros, reintegros y devoluciones bancarias,
2	Traslada expedientes a los responsables de nómina acumulada.
	Responsable de nómina
3	Analiza la resolución y/o documentos que respaldaran el pago. Si la resolución se encuentra correcta y/o documentos completos, calcula el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida (continúa en paso 11); si se encuentra incorrecta y/o los documentos incompletos, devuelve expediente a secretaria para trasladar a corrección o realizar el requerimiento correspondiente.
	Secretaria
4	Traslada expedientes con error en resolución al Área de Análisis y Resolución de Casos para la corrección correspondiente y/o elabora oficio requiriendo la documentación necesaria para resolver el caso.
5	Requiere la firma de responsable y revisor de nómina en el oficio elaborado.
6	Traslada expedientes con oficio a secretaria de área para firma de encargado y despacho.
7	Recibe de la recepción del área, la respuesta del requerimiento realizado.
8	Solicita el expediente al que corresponde la respuesta recibida.
9	Recibe el expediente solicitado y adjunta los documentos recibidos.
10	Traslada expediente al responsable de nómina acumulada (regresa a paso 3).
	Responsable de nómina
11	Opera el pago, descuento (si procediera) y baja en el sistema correspondiente.
12	Genera reporte y confronta con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.
13	Firma, sella reporte y adjunta al expediente.
14	Traslada expedientes a revisión.
	Revisor de nómina
15	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección.
	Responsable de nómina
15.1	Realiza las correcciones correspondientes.
15.2	Traslada nuevamente a corrección.
	Revisor de nómina
15.3	Revisa las correcciones realizadas.
16	Traslada expedientes a secretaria.
	Secretaria
17	Traslada expedientes al Área de Archivo General y/o proceso que corresponda.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.3.5 Nómina adicional

En este proceso se opera el pago de pensiones suspendidas por falta de comprobación supervivencia y persistencia de condiciones y/o reevaluación médica, cuando se cumple con este requisito, así como el pago de complementos por modificación en el valor de las pensiones por medio de una resolución.

En su ejecución intervienen 5 colaboradores en los puestos de secretaria (1), responsables de nómina (3) y revisor (1). Seguidamente se describen estos procedimientos como se desarrollan actualmente.

Tabla 15
Procedimiento actual para la operación de pago de meses suspensos por falta de comprobación de supervivencia

No.	Responsable y actividad
1	Secretaria Recibe expedientes del Área de Archivo General, nómina acumulada, general y de pagos manuales.
2	Traslada expedientes a los responsables de nómina adicional.
3	Responsable de nómina Analiza expediente y revisa el sistema correspondiente para establecer si corresponde al proceso y cumple con la comprobación de supervivencia según la reglamentación vigente. Si corresponde y cumple, ubica el caso en el sistema AS400. Si no corresponde y/o no cumple con la comprobación de supervivencia, devuelve expediente a secretaria para trasladar a donde corresponda.
3.1	Secretaria Traslada expedientes que no cumplen con la comprobación de supervivencia, al Área de Archivo General; y los que no procede trabajar en nómina adicional, al proceso que corresponda resolverlo.
4	Responsable de nómina Consulta el historial de pagos del sistema para verificar que la pensión se ha pagado correctamente y establecer el periodo a pagar.
5	Calcula el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida.
6	Verifica los datos registrados en el archivo maestro y realiza las actualizaciones respectivas.
7	Opera el pago y descuento correspondiente en el sistema.
8	Genera reporte y confronta con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.
9	Firma, sella reporte y lo adjunta al expediente.
10	Traslada expedientes a revisión.
11	Revisor de nómina Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firma y sella

	reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección. Responsable de nómina
11.1	Realiza las correcciones correspondientes.
11.2	Traslada nuevamente a revisión. Revisor de nómina
11.3	Revisa las correcciones realizadas.
12	Traslada expedientes a secretaria. Secretaria
13	Traslada expedientes al Área de Archivo general y/o proceso que corresponda.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

En este procedimiento se observaron las siguientes diferencias en la ejecución de las actividades 3, 4 y 6.

Tabla 16
Diferencia en la ejecución de actividades en el procedimiento para la operación de pago de meses suspensos por falta de comprobación de supervivencia

No. de actividad en el procedimiento: 3		
Responsable de nómina 1	Responsable de nómina 2	Responsable de nómina 3
Solicita al Departamento de Trabajo Social la comprobación de supervivencia de los pensionados y beneficiarios, cuando la constancia de esta no se encuentra en el sistema Perseus y/o digitalizada.	Solicita trasladar el expediente al Área de Archivo General en espera de que el pensionado y/o beneficiario se presente a comprobar su supervivencia, cuando la constancia de esta no se encuentra en el Sistema Perseus y/o digitalizada.	Solicita trasladar el expediente al Área de Archivo General en espera de que el pensionado y/o beneficiario se presente a comprobar su supervivencia, cuando la constancia de esta no se encuentra en el Sistema Perseus y/o digitalizada.
No. de actividad en el procedimiento: 4		
Revisa el historial de pagos del sistema en cada caso analizado, para establecer que la pensión se ha pagado correctamente desde su inicio hasta la presente fecha.	Revisa el historial de pagos del sistema únicamente en los casos en que no coincide la pensión calculada, con la que se paga actualmente.	Revisa el historial de pagos del sistema AS400 únicamente en los casos en que no coincide la pensión calculada, con la que se paga actualmente.

No. de actividad en el procedimiento: **6**

No verifica y actualiza los datos registrados en el archivo maestro de pensionados.	Verifica los datos registrados en el archivo y realiza las actualizaciones que procedan en cada caso.	No verifica y actualiza los datos registrados en el archivo maestro de pensionados.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 17
Procedimiento actual para la operación de pago de complementos por modificación del monto de la pensión por medio de resolución

No.	Responsable y actividad
	Secretaria
1	Recibe expedientes de notificación de resoluciones, nómina acumulada, general y de pagos manuales.
2	Traslada expedientes a responsables de nómina adicional.
	Responsable de nómina
3	Analiza expedientes y revisa resoluciones. Si no procede realizar el pago adicional y/o la resolución presenta errores, devuelve expediente a secretaria para trasladar a donde corresponda; caso contrario, ubica el caso en el sistema AS400.
	Secretaria
3.1	Traslada expediente al Área de Análisis y Resolución de casos para corrección y/o al proceso que debe resolverlo.
	Responsable de nómina
4	Consulta el historial de pagos del sistema y el contenido de la resolución que modifica el valor de la pensión, para determinar el periodo a pagar.
5	Calcula el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida.
6	Opera el pago y descuento correspondiente en el sistema.
7	Genera reporte y confronta con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.
8	Firma, sella reporte y adjunta al expediente.
9	Traslada expedientes a revisión.
	Revisor de nómina
10	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección.
	Responsable de nómina
10.1	Realiza las correcciones correspondientes.
10.2	Traslada nuevamente a revisión.
	Revisor de nómina
10.3	Revisa las correcciones realizadas.
11	Traslada expedientes a secretaria.
	Secretaria
12	Traslada expedientes al Área de Archivo General y/o proceso que corresponda.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.3.6 Nómina general

Se trata de la nómina de los casos que se pagan de forma mensual, a este proceso se integran mensualmente los nuevos casos operados en nómina acumulada y aquellos a los que se activa pensión en nómina adicional.

En este también se registran todas las operaciones que se realizan durante cada mes, como bajas, suspensiones por falta de reevaluación médica y/o comprobación de supervivencia, modificaciones al valor de las pensiones, rebajas por mayoría de edad de beneficiarios, vigencias y/o descuentos.

En su ejecución intervienen 7 colaboradores en los puestos de secretaria (1), responsables de nómina (3), responsable de bajas y suspensiones (1), responsable de mayoridades y reevaluaciones (1), revisor (1). A continuación, se detallan dos de sus procedimientos principales.

Tabla 18
Procedimiento actual para modificar el valor de una pensión (rebaja y/o aumento sin resolución)

No.	Responsable y actividad
	Secretaria
1	Recibe notas y oficios de la recepción de área y/o responsable de bajas y lo registra en inventario personal.
2	Solicita los expedientes correspondientes a cada nota y oficio recibido.
3	Recibe expedientes solicitados.
4	Adjunta a cada expediente la papelería correspondiente.
5	Traslada expedientes al responsable de nómina.
	Responsable de nómina
6	Recibe y analiza los expedientes.
7	Establece la pensión actual, aplicando los incrementos e incidencias que correspondan desde el inicio de la pensión hasta la fecha actual.
8	Verifica los datos registrados en el archivo maestro y realiza las actualizaciones que correspondan.
9	Modifica en el sistema el valor de la pensión registrando el nuevo valor.
10	Genera reporte, firma y sella.
11	Adjunta reporte al expediente.
12	Revisa el historial de pagos en el sistema. Si la modificación realizada aumenta el valor de la pensión, establece el monto pendiente de pago en la hoja de cálculo establecida y opera en el menú de nómina adicional del sistema, un pago de complementos; caso contrario, determina el monto a descontar (continúa en paso 18).

13	Genera reporte, firma y sella.
14	Adjunta reporte al expediente.
15	Traslada expedientes a revisión. Revisor
16	Revisa la modificación de la pensión y el pago de complementos operado en el sistema y/o cálculo de descuento según corresponda. Si se trabajó correctamente, firma y sella reporte de pago y/o cálculo de descuento; caso contrario, devuelve expediente a responsable de nómina para corrección. Responsable de nómina
16.1	Realiza la corrección correspondiente.
16.2	Traslada nuevamente a revisión. Revisor
16.3	Revisa las correcciones realizadas.
17	Traslada expedientes a secretaria. Secretaria
18	Recibe expedientes y clasifica. Expedientes con pago, los traslada al Área de Archivo General y/o proceso que corresponda; con descuento, elabora oficio solicitando un estudio socioeconómico para establecer la forma de recuperación.
19	Traslada expedientes con oficio al responsable de nómina. Responsable de nómina
20	Firma solicitud de estudio socioeconómico y traslada para firma de revisor. Revisor de nómina
21	Firma solicitud de estudio socioeconómico y traslada a secretaria. Secretaria
22	Traslada expedientes para firma de encargado de área y despacho.
23	Recibe expedientes de la secretaria de área y archiva en espera de respuesta (continúa en el procedimiento para operación de descuentos).

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

En este procedimiento se observaron diferencias en la ejecución de las actividades 8 y 12.

Tabla 19
Diferencia en la ejecución de actividades en el procedimiento para
modificar el valor de una pensión

No. de actividad en el procedimiento: 8		
Responsable de nómina 1	Responsable de nómina 2	Responsable de nómina 3
Verifica los datos ingresados en la base de datos del archivo maestro y realiza las actualizaciones procedentes en cada caso.	No verifica y actualiza los datos ingresados en la base de datos archivo maestro.	Verifica los datos ingresados en la base de datos del archivo maestro y realiza las actualizaciones procedentes en cada caso.
No. de actividad en el procedimiento: 12		
Si la modificación realizada aumenta el valor de la pensión, establece el monto pendiente de pago en la hoja de cálculo establecida y opera en el menú de nómina adicional del sistema, un pago de complementos.	Si la modificación realizada aumenta el valor de la pensión, solicita que luego de la revisión correspondiente el expediente se traslade al proceso de nómina adicional para que se realice el pago de complementos.	Si la modificación realizada aumenta el valor de la pensión, establece el monto pendiente de pago en la hoja de cálculo establecida y opera en el menú de nómina adicional del sistema, un pago de complementos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se puede observar que, debido al seccionamiento de las operaciones de nómina, la actividad 12 se ejecuta de dos maneras distintas, quedando a criterio de cada responsable, agilizar o retrasar el proceso de pago de aquellos casos en que se modifica el valor de la pensión y esta operación genere un complemento a favor del pensionado.

Tabla 20
Procedimiento actual para la operación de descuentos

No.	Responsable y actividad
	Secretaria
1	Recibe estudio socioeconómico de la recepción de área y localiza el expediente al que corresponde.
2	Adjunta a cada expediente el estudio socioeconómico que corresponda y lo traslada al responsable de nómina.
	Responsable de nómina
3	Analiza la información socioeconómica contenida en cada expediente.
4	Opera en el sistema un alta a descuento en base al estudio socioeconómico realizado.
5	Genera reporte, firma, sella.
6	Adjunta reporte al expediente.
7	Traslada expediente a revisión.
	Revisor de nómina
8	Revisa la información proporcionada en el estudio socioeconómico y la operación realizada en el sistema. Si se trabajó correctamente, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve expediente a responsable de nómina para corrección.
	Responsable de nómina
8.1	Realiza la corrección correspondiente.
8.2	Traslada nuevamente a revisión.
	Revisor de nómina
8.3	Revisa las correcciones realizadas.
9	Traslada expedientes a secretaria.
	Secretaria
10	Recibe expedientes y elabora oficio informando al pensionado los detalles del descuento.
11	Traslada expediente con oficio al responsable de nómina.
	Responsable de nómina
12	Firma y sella oficio y traslada expediente a revisión.
	Revisor de nómina
13	Firma y sella oficio y traslada expediente a secretaria.
	Secretaria
14	Traslada expediente para firma de encargado y despacho.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.3.7 Nómina manual

En este proceso se calcula y gestiona la devolución de fondos por parte del Programa Sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Supervivencia al Plan de Pensiones, en los casos en que los ex trabajadores del Instituto se pensionaron inicialmente por este último y luego por IVS.

En su ejecución intervienen 2 colaboradores en los puestos de responsable de nómina (1) y revisor (1). Actualmente se desarrolla como se describe a continuación.

Tabla 21
Procedimiento actual para la operación y gestión de compensaciones

Paso	Responsable y actividad
	Responsable de nómina de compensaciones
1	Recibe expedientes de notificación de resoluciones, nómina acumulada, adicional y general, registra en inventario personal y analiza.
2	Determina si procede realizar la compensación. Si procede, traslada el expediente a nómina general para realizar las operaciones que correspondan en el sistema; caso contrario, lo traslada al área o proceso al que corresponda resolver el caso.
	Secretaría de nómina general
3	Recibe expedientes y los traslada al responsable de nómina general.
	Responsable de nómina general
4	Recibe expedientes y analiza.
5	Opera en el menú de nómina general las modificaciones y nuevos registros de conformidad con lo indicado en las resoluciones correspondientes.
6	Genera reporte, firma y sella.
7	Adjunta reporte al expediente.
8	Traslada expediente a revisión
	Revisor de nómina general
9	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina general para corrección.
	Responsable de nómina general
9.1	Realiza las correcciones correspondientes.
9.2	Traslada nuevamente a revisión.
	Revisor de nómina general
9.3	Revisa las correcciones realizadas.
10	Traslada expediente a secretaria.
	Secretaría de nómina general
11	Traslada expediente a responsable de nómina de compensaciones.
	Responsable de nómina de compensaciones
12	Consulta el historial de pagos del sistema y lo resuelto en las resoluciones correspondientes y calcula los montos de la compensación en la hoja de cálculo establecida.
13	Elabora el reporte de la compensación en los formatos ya establecidos.

14	Traslada expedientes a revisión.
	Revisor de nómina de compensaciones
15	Revisa los datos y valores de la compensación. Si son correctos, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve expediente al responsable de nómina para corrección.
	Responsable de nómina
15.1	Realiza la corrección correspondiente.
15.2	Traslada nuevamente a revisión.
	Revisor de nómina
15.3	Revisa las correcciones realizadas.
16	Traslada expedientes a responsable de presupuesto.
	Responsable de nómina
17	Recibe expedientes del responsable de presupuesto y gestiona firmas de encargado de área y jefe de departamento.
18	Traslada expediente a la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias para generación de órdenes de compra y firma de Subgerente.
19	Recibe expedientes de la Subgerencia de prestaciones Pecuniarias.
20	Elabora oficio para trasladar fotocopia de las órdenes de compra de cada compensación, al Departamento de Contabilidad.
21	Traslada oficio para firma de encargado de área y despacho
22	Envía correo electrónico al Departamento de Tesorería adjuntando listado de casos en los que se trabajó una compensación.
23	Traslada expedientes al área de archivo general u otra área que corresponda.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se puede establecer que el manual del Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia no describe los diferentes procedimientos que se desarrollan en cada nómina, únicamente en su procedimiento No. 7 “Pago de pensiones mediante nómina (acumulada, adicional y general)”, hace una descripción general de actividades, por lo que muchos de los pasos que se ejecutan para concluir una operación no se encuentran establecidos.

Por otra parte, se observó que, los expedientes se trasladan de un proceso a otro hasta llegar al que se encuentra autorizado para resolverlo, provocando atraso en la operación de pagos y descuentos, extravío de documentos y expedientes, así como que se trasladen a otras áreas sin ser operados en el sistema.

Esta situación se debe a dos variantes: la primera es que no se encuentran establecidos los procedimientos necesarios para los diferentes casos que se trabajan en el Área de Control de Pensiones, que orienten al personal en el traslado de los expedientes al proceso correcto; y la segunda, que las funciones de nómina se encuentran seccionadas, limitando al personal a realizar en el sistema únicamente las operaciones del proceso al que hayan sido asignados.

2.3.3.8 Cobros, reintegros y devoluciones bancarias

Proceso en el que se identifican los casos con pagos realizados luego del fallecimiento de un pensionado, se gestiona su devolución, registro contable y/o reintegro al presupuesto; y se califica el derecho de reintegros solicitados. Lo integran los procedimientos de devoluciones bancarias, cobro administrativo local y departamental, gestión legal, requerimientos de pago y cambios de riesgo.

En su ejecución intervienen 7 colaboradores en los puestos de secretaria (1), encargado de cobros, reintegros y devoluciones bancarias (1), responsable de devoluciones bancarias (1), responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo (1), responsable de requerimientos de pago y cambios de riesgo (2), responsable de gestión legal (1). A continuación, se describen tres de los procedimientos citados:

Tabla 22
Procedimiento actual para devoluciones bancarias

Paso	Actividad
	Responsable de devoluciones bancarias
1	Genera en el sistema los reportes denominados pagos y fallecimientos (después de generada la nómina mensual).
2	Identifica los casos con pagos después del fallecimiento del pensionado.
3	Ingresa los casos y la cantidad pagada de más en cada uno, al archivo de casos en proceso de recuperación.
4	Elabora informes de los casos con pagos después del fallecimiento del pensionado, en el Régimen de Seguridad Social y el Plan de Pensiones de los trabajadores al servicio del Instituto.
5	Elabora oficio enviando los informes a la Subgerencia Financiera y solicitando el trámite correspondiente ante la institución bancaria, para la devolución de fondos.
6	Recibe del Departamento de Tesorería la información relacionada con la devolución de fondos y la digitaliza.
7	Revisa la información recibida para establecer la devolución bancaria en cada caso solicitado. Si se efectuó devolución, actualiza el archivo de casos en proceso de recuperación con dicha cantidad; caso contrario, consulta el caso en el sistema Sigma 7.
7.1	Establece en el sistema la presentación de una solicitud de pensión por sobrevivencia. Si se presentó, realiza la anotación correspondiente en el archivo de casos en proceso de recuperación y traslada informe de cada caso al responsable de requerimientos de pago y cambios de riesgo, quien esperará que se resuelva la solicitud de pensión; caso contrario, solicita expediente al área o proceso en que se encuentre para iniciar un cobro administrativo.
8	Determina el año al que corresponde la devolución bancaria efectuada en cada caso. Si corresponde al año en curso, realiza los registros correspondientes en el sistema SIGES y las gestiones necesarias ante el Departamento de Contabilidad para que los fondos sean reintegrados al presupuesto anual; caso contrario, realiza la integración de los casos y solicita la regularización correspondiente al Departamento de Contabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se puede observar que el manual no proporciona la información necesaria para la ejecución correcta y exitosa del procedimiento, ya que omite las actividades 1, 3, 5, 6 y 7.1 relacionadas con la forma de obtener el detalle de los casos en que se realizaron pagos después del fallecimiento del pensionado, el ingreso de los mismos al archivo correspondiente para su control y seguimiento, la dependencia a la que se solicita la gestión para la devolución bancaria, la digitalización de la información para futuras consultas, así como, determinar la presentación de una solicitud de pensión por sobrevivencia, previo a iniciar un cobro administrativo.

Debido a ello, quien desconoce el procedimiento no podría llevarlo a cabo con eficiencia siguiendo el manual, ya que varias actividades son únicamente del conocimiento de quien lo realiza actualmente.

Tabla 23
Procedimiento actual para cobro administrativo de casos locales

Paso	Responsable y actividad
	Secretaria
1	Recibe del Área de Archivo General los expedientes solicitados en el procedimiento de devoluciones bancarias.
2	Traslada expedientes al responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo.
	Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
3	Analiza expediente y determina el valor del cobro y la persona a quien se dirigirá el mismo.
4	Elabora oficio de cobro en cada caso.
5	Traslada expedientes a secretaria.
	Secretaria
6	Traslada expedientes para firma de encargado de área y despacho.
7	Archiva expedientes en espera de respuesta.
8	Recibe de la recepción de área, la respuesta al oficio de cobro y localiza expediente.
9	Adjunta al expediente la respuesta recibida y lo traslada al responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo.
	Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
10	Recibe expediente y analiza respuesta al oficio de cobro. Si la persona responsable no acepta reintegrarlo, traslada expediente a secretaria para enviar a donde corresponda; caso contrario, se archiva en espera de que se presente a realizar el pago.
	Secretaria
10.1	Traslada expedientes para denuncia ante el Ministerio Público.
	Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
11	Recibe al responsable del cobro indebido y amplía la información.
12	Elabora oficio solicitando al Departamento de Recaudación que se extienda recibo de ingresos diversos al portador del mismo y lo entrega al responsable del cobro indebido.
	Parte responsable del cobro
13	Presenta oficio en las ventanillas del Departamento de Recaudación para que se le extienda el recibo de ingresos diversos.
14	Recibe oficio, realiza pago en la entidad bancaria correspondiente y entrega copia del recibo al responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo.
	Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
15	Recibe copia del recibo de pago y la adjunta al expediente.
16	Actualiza el archivo de casos en proceso de recuperación.
17	Traslada expediente a secretaria.
	Secretaria
18	Traslada expediente al archivo general.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 24
Procedimiento actual para cobro administrativo de casos departamentales

Paso	Responsable y actividad
	Encargado de sección de IVS en caja o delegación departamental
1	Recibe oficio de cobro administrativo emitido por el Área de Control de Pensiones y solicita su notificación.
2	Recibe la notificación y respuesta del oficio de cobro.
3	Revisa la información recibida del oficio de cobro. Si la persona responsable del cobro indebido acepta reintegrarlo, se comunica vía telefónica y programa cita; caso contrario, elabora oficio dirigido al Área de Control de Pensiones para informarlo.
4	Recibe a la parte responsable del cobro y amplía la información.
5	Solicita por escrito al Área de Recaudación de la unidad, la emisión de un recibo de ingresos diversos.
6	Entrega recibo de ingresos diversos a la parte responsable del cobro para realizar el pago.
	Parte responsable del cobro
7	Realiza pago en la entidad bancaria correspondiente y entrega copia del recibo de pago.
	Encargado de sección de IVS en caja o delegación
8	Recibe copia del recibo de pago y lo traslada al Área de Control de Pensiones a través de oficio.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

En cuanto al procedimiento de cobro administrativo, se estableció que el manual hace referencia únicamente en la décima actividad del procedimiento No. 9, en la cual indica que se emite documento de cobro en caso de que se hayan cobrado pensiones después del fallecimiento y sale del procedimiento.

Sin embargo, se pueden observar que se requieren 18 actividades en el área local y 8 adicionales en casos departamentales, para poder concluir un cobro administrativo, por lo que el personal que realiza esta función, no cuenta con una guía documentada que oriente sus actividades y defina la mejor forma de llevarlas a cabo.

Con respecto a los procedimientos descritos anteriormente, el 12.77% del personal indicó que se ha aplicado alguna herramienta para mejorarlos, en tanto que el 87.23% coincidió en que no, como puede observarse en la tabla siguiente:

Tabla 25
Aplicación de herramientas de mejora continua

¿Se ha aplicado alguna herramienta para mejorar los procedimientos en su puesto de trabajo?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	6	12.77
No	41	87.23
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Las mejoras que según lo manifestado se han implementado, se refieren a una herramienta informática para el traslado de expedientes entre procesos y/o áreas, así como una nueva plataforma que se encuentra en desarrollo para las operaciones de nómina que se realizan en el sistema.

Sin embargo, los procedimientos que se desarrollan para cumplir con las funciones del Área de Control de Pensiones, no son objeto revisión y mejora.

Por otra parte, fue posible determinar que el 29.79% del personal realiza actividades que le consumen tiempo y recursos sin agregar valor a su trabajo, porcentaje integrado en su mayoría por los responsables de nómina. Estas actividades improductivas se generan principalmente por devolución de expedientes que no cuentan con los documentos necesarios para ser operados, error en resoluciones y traslados al procedimiento equivocado.

Para el resto del personal constituido por el 70.21%, las actividades que realizan aportan valor de alguna manera al trabajo que desempeñan, como puede verse seguidamente.

Tabla 26
Actividades improductivas

¿Existen actividades que le consumen tiempo y recursos sin agregar valor a su trabajo?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	14	29.79
No	33	70.21
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

También, se consideró importante conocer si los procedimientos descritos anteriormente, son objeto de revisión periódica, a lo que el 21.28% del personal respondió que sí, en tanto que el 78.72% respondió en forma negativa.

Tabla 27
Revisión de procedimientos

¿Los procedimientos que realiza son revisados periódicamente?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	10	21.28
No	37	78.72
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

El encargado de área manifestó que no se realizan revisiones periódicas de los procedimientos y no se ha aplicado ninguna herramienta de mejora continua en ellos, pero, se han efectuado algunas modificaciones debido a hallazgos de los entes fiscalizadores y/o quejas de los pensionados que han llevado a corregir algunas deficiencias.

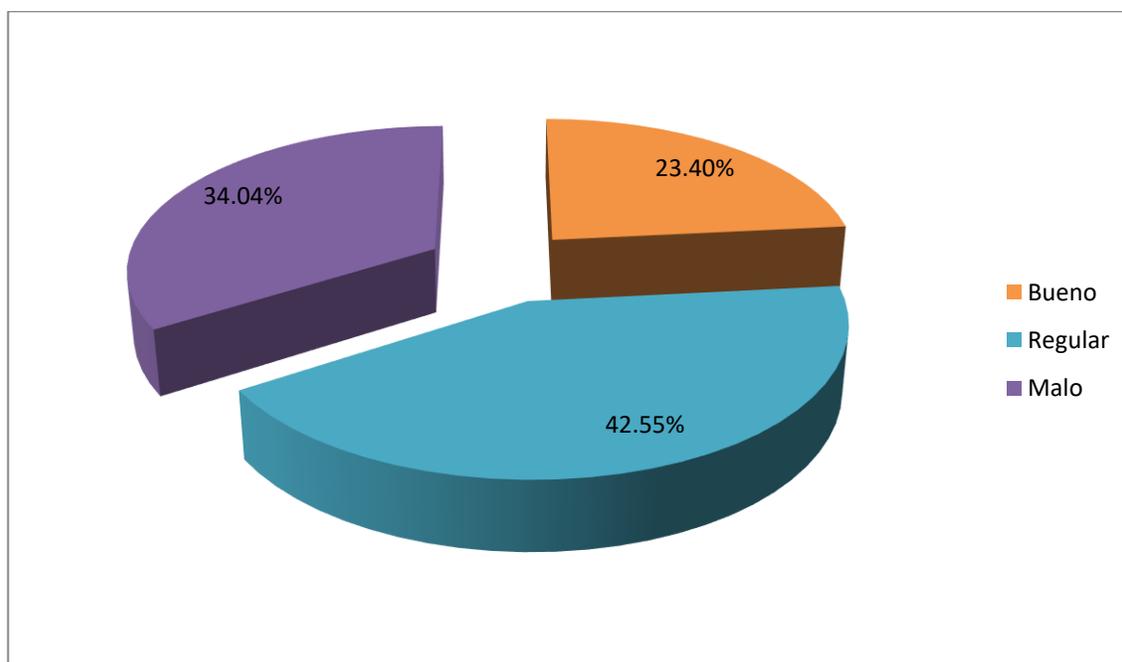
Sin embargo, es necesario establecer revisiones periódicas que permitan implementar un sistema de mejoramiento continuo, que adapte los procedimientos a las exigencias del área, ya que la falta de revisión limita su eficiencia y causa que el personal tenga que recurrir a su criterio para desarrollarlos.

2.3.4 Recursos tecnológicos

La calificación del personal para el equipo de cómputo que utilizan, es en un 23.40% para bueno, un 42.55% para regular y un 34.04% para malo.

Con respecto al equipo de cómputo, el encargado del área manifestó que se da prioridad con equipo de mayor capacidad a los responsables de nómina debido a que por los sistemas que operan y consultan, un equipo de menor capacidad se vuelve obsoleto repercutiendo negativamente en la producción.

Gráfica 4
Calificación del equipo de cómputo



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

2.3.5 Condiciones físicas del Área de Control de Pensiones

Se observó que las condiciones físicas en las que se encuentra el Área de Control de Pensiones, actualmente no son las idóneas para que el personal se encuentre completamente cómodo a lo largo de su jornada laboral, ya que son muchas personas para el espacio con el que cuentan; asimismo, debido al espacio reducido y la distribución del mismo, algunos colaboradores se encuentran separados de los compañeros con los que comparten un mismo procedimiento.

Asimismo, se estableció que comparte un espacio físico de 425 metros cuadrados con personal de otras áreas, por lo que cada estación de trabajo cuenta con 2 metros cuadrados aproximadamente. La distribución de este espacio puede observarse seguidamente.

Sin embargo, el Departamento se encuentra en un proceso de remodelación de sus instalaciones, con lo que se busca una mejor ubicación para cada una de las áreas que lo conforman.

2.3.5.1 Espacio físico

Con relación al espacio con el que cuenta cada colaborador, únicamente un 27.66% de los censados considera que es el necesario para desempeñar sus funciones, en tanto que el 72.34% restante opina lo contrario.

Tabla 28
Espacio físico por puesto de trabajo en el Área de Control de Pensiones

¿El espacio físico con el que cuenta es el necesario para desempeñar sus funciones?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	13	27.66
No	34	72.34
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se puede observar que los metros cuadrados asignados por puesto de trabajo pueden ser suficientes, si se cuenta con el mobiliario adecuado para optimizarlo y el personal se responsabiliza en mantener limpia y ordenada su área de trabajo.

2.3.5.2 Iluminación en el Área de Control de Pensiones

Con respecto a este factor el 59.57% del personal considera que es la idónea para cumplir con sus funciones y el 40.43% restante considera lo contrario.

Tabla 29
Iluminación en el Área de Control de Pensiones

¿Considera que la iluminación en su área de trabajo es la idónea para cumplir con sus funciones?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	28	59.57
No	19	40.43
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

La iluminación no es apta para todo el personal, debido a la improvisación de espacios para ubicar a más personas, por lo que algunos colaboradores se ven afectados por los reflejos de luz en sus pantallas, teniendo que sobre esforzar la vista en el desarrollo de su trabajo.

2.3.5.3 Ventilación en el Área de Control de Pensiones

Las respuestas obtenidas indican que el 19.15% considera que la ventilación en su área de trabajo es adecuada y el 80.85% considera que no lo es.

La diferencia en las respuestas obtenidas, se debe a que algunos colaboradores están ubicados cerca de puertas y ventanas por las que reciben corrientes de aire natural.

Tabla 30
Ventilación en el Área de Control de Pensiones

¿Existe una adecuada ventilación en su área de trabajo?	Número de respuestas	Porcentaje %
Si	9	19.15
No	38	80.85
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Se pudo observar que las instalaciones que ocupa el área no cuentan con un sistema de aire acondicionado que compense la poca ventilación natural, únicamente con ventiladores personales que ocasionan ruidos y molestia en el personal, ocasionando un ambiente caluroso y con ruido que perjudica la comodidad, concentración y desempeño laboral.

Debido a que las instalaciones físicas del Área de Control de Pensiones se encuentran en el sótano del edificio de oficinas centrales del Instituto, la iluminación y ventilación es en gran parte artificial, por lo que es importante una correcta organización de los puestos de trabajo y ubicación del mobiliario para optimizar el uso del espacio y no obstaculizar las entradas de oxígeno y luz natural a las instalaciones.

2.3.5.4 Ruidos en el ambiente

Control de Pensiones comparte su espacio físico con las Áreas de Archivo General y parte del personal de Análisis y Resolución de Casos, por lo que la diferencia en las funciones que cada una de estas áreas realiza tiende a provocar ruidos en el ambiente que interfieren en la concentración de algunos colaboradores, como se pudo establecer en el censo realizado, en el que el 53.19% manifestó verse afectado en el desarrollo eficiente de sus funciones debido a este factor.

Tabla 31
Ruidos en el ambiente en el Área de Control de Pensiones

¿Existen ruidos en el ambiente que afecten el desarrollo eficiente de sus funciones?	Número de respuestas	Porcentaje %
Sí	25	53.19
No	22	46.81
Total	47	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Con relación a los factores incluidos en las condiciones físicas, el encargado de área indicó que actualmente no son los idóneos para que el personal se sienta cómodo y motivado, sin embargo, se espera que estos mejoren con la remodelación que se encuentra en proceso.

Considerando que el tipo de actividades que se efectúa demanda la máxima concentración para realizarse correctamente, es necesario que el personal de análisis se ubique en un espacio físico que brinde las condiciones necesarias para evitar distracciones que repercutan en errores de operación.

2.3.6 Controles utilizados

Con respecto a los controles, el encargado de área manifestó que como medida de control se encuentran establecidas metas de producción para los responsables de nómina, sin embargo, el cumplimiento de estas no es evaluado periódicamente.

Asimismo, indicó que la forma de supervisión que se practica es a través de los revisores y/o encargados de cada proceso, quienes informan sobre el desempeño de los colaboradores a su cargo, los expedientes pendientes de trabajar, entre otros datos que puedan ser de interés, sin embargo, no es un informe periódico que se encuentre establecido, sino de forma eventual cuando

esta información es solicitada por autoridades superiores y/u otras dependencias de la Institución.

Se estableció que actualmente no se cuenta con estadísticas definidas que permitan establecer indicadores de producción, presas y tiempos para los procedimientos que se realizan, únicamente en la nómina acumulada y adicional se implementó una hoja de cálculo para establecer el indicador del tiempo transcurrido para dar alta a un caso nuevo y vigencia a un caso suspenso desde el momento en que este cumple con el requisito para dicha operación.

2.4 Análisis de resultados

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico del Área de Control de Pensiones, se concluye la comprobación de la hipótesis planteada, ya que no existen lineamientos que guíen la correcta ejecución de las actividades que debe realizar el personal y definan la función de cada puesto de trabajo. Asimismo, no se aplican instrumentos de mejora continua en la gestión de los procesos.

El diagnóstico fue útil para identificar las causas de la deficiencia en la gestión de los procedimientos del Área de Control de Pensiones, como: a) falta de revisión, ya que algunos de ellos cuentan con actividades que no agregan valor, b) falta de control que provoca que los expedientes de pensión se desvíen de los procesos correspondientes y se retrase su operación en el sistema y/o se archiven sin realizarla, c) falta de indicadores que permitan evaluar la eficiencia e identificar las oportunidades de mejora.

Lo descrito anteriormente será la base para formular la propuesta de mejora continua para el Área de Control de Pensiones, con el objetivo de sugerir su implementación para mejorar la eficiencia operativa y alcanzar la prestación de un servicio eficiente para los pensionados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA EN GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES DEL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

3.1 Presentación de la propuesta

Teniendo como base el marco teórico y la información establecida en el diagnóstico realizado, se presenta en este capítulo la propuesta de “Mejora continua en la gestión de procesos del Área de Control de Pensiones del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, utilizando el método de mejora continua PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), como se detalla seguidamente:

3.2 Justificación de la propuesta

El Área de Control de Pensiones desarrolla una función importante dentro del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia, ya que es la encargada de operar y controlar el pago de las pensiones que otorga el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social como una de sus funciones principales, la previsión social, “que consiste en proteger a los afiliados de aquellos riesgos que los privan de la capacidad de ganarse la vida, cualquiera que sea el origen de tal incapacidad (maternidad, enfermedad, invalidez, vejez, entre otros); o, en amparar a determinados familiares en caso de muerte de la persona que velaba por su subsistencia”.(7:sp)

Sin embargo, actualmente la gestión de sus procesos presenta debilidades que afectan negativamente su productividad y consecución de objetivos. Siendo necesario implementar un sistema de mejora continua (PHVA), que permita mejorar su dirección y administración, iniciando con el desarrollo objetivo de un plan de mejora, que deberá ser implementado y evaluado mediante indicadores de productividad que permitan determinar si se obtuvieron los resultados esperados, y de conformidad a ello, ejecutar las acciones correctivas necesarias.

3.3 Objetivo de la propuesta

Se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

Desarrollar un plan de mejora continua para la gestión de los procesos, cuya implementación aumente la eficiencia operativa en el Área de Control de Pensiones.

3.4 Gestión de procesos propuestos: análisis del flujo de valor

Considerando que, uno de los hallazgos del diagnóstico realizado en el Área de Control de pensiones consiste en una deficiente gestión de los procedimientos actuales que provoca que se encuentren desactualizados en los manuales correspondientes y/o que no estén establecidos, seguidamente se desarrolla un plan de mejora con el que se pretende modificarlos para aumentar la fluidez, así como la actualización y/o establecimiento en el manual de normas y procedimientos del Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia.

Esperando alcanzar los siguientes objetivos específicos de la gestión de procesos:

- ❖ Desarrollar un plan de mejora continua para la gestión de los procesos, cuya implementación aumente la eficiencia operativa en el Área de Control de Pensiones.
- ❖ Desarrollar una propuesta de mejora de los procedimientos actuales del área, para que sean fluidos y brinden resultados rápidos, así como para que sean formalmente establecidos en el manual de normas y procedimientos del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia.
- ❖ Desarrollar una propuesta de control de procedimientos para detectar oportunidades de mejora constante a través de indicadores.
- ❖ Desarrollar un programa de implementación de las mejoras propuestas.

Seguidamente se presenta el análisis de flujo de valor de cada procedimiento descrito en el capítulo anterior, clasificando cada actividad en tres categorías posibles, según su aporte al procedimiento:

- ❖ Aquellas que agregan valor al servicio.
- ❖ Las que no agregan valor, pero deben realizarse, identificadas como mudas tipo 1.
- ❖ Aquellas no agregan valor y deben eliminarse para aumentar el flujo de trabajo, identificadas como mudas tipo 2.

3.4.1 Archivo maestro

En este procedimiento se realizan actualmente 11 actividades para crear el registro de un caso en el sistema AS400, sin embargo, es necesario realizar un análisis del flujo del trabajo para identificar las que agregan valor y las que no. En la tabla 32 se muestran los resultados de este análisis.

Tabla 32
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual de archivo maestro

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias expedientes con resoluciones que otorgan pensión.	1
2	Trasladar expedientes a los responsables de archivo maestro.	1
3	Verificar que los datos de la resolución coincidan con los documentos del expediente. Si coinciden, digitar el número de afiliación en el sistema para localizar el caso; caso contrario, devolver a secretaria.	---
3.1	Trasladar expedientes al Área de Análisis y Resolución de casos para corrección.	1
4	Grabar los datos correspondientes en el sistema.	---
5	Imprimir el reporte generado por el sistema.	---
6	Firmar, sellar y adjuntar reporte al expediente.	---
7	Trasladar expedientes a revisión.	2
8	Verificar que los datos de las resoluciones coincidan con los documentos de cada expediente y que se encuentren correctamente grabados en el sistema. Si son correctos, sellar y firmar el reporte; caso contrario, devolver a responsable de archivo maestro para corrección.	2
8.1	Realizar la corrección correspondiente en el sistema.	2
8.2	Trasladar nuevamente a revisión	2
8.3	Revisar las correcciones realizadas.	2
9	Trasladar expedientes a secretaria	1
10	Foliar el reporte adjunto en cada expediente	1
11	Trasladar expedientes al proceso de notificación de resoluciones.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Las actividades 7 a 8.3 relacionadas con la revisión, son mudas de tipo 2 que deben eliminarse de este procedimiento para evitar un sobre procesamiento, ya que, de conformidad con lo establecido en el manual de normas y procedimientos, se deben realizar en el proceso de nómina acumulada.

Seguidamente se presenta la propuesta en la que han sido eliminadas y el número de actividades se reduce de 11 a 9. Siendo necesario establecerlo en el manual de normas y procedimientos del Departamento de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, para que el personal cuente con lineamientos que guíen la correcta ejecución de sus funciones.

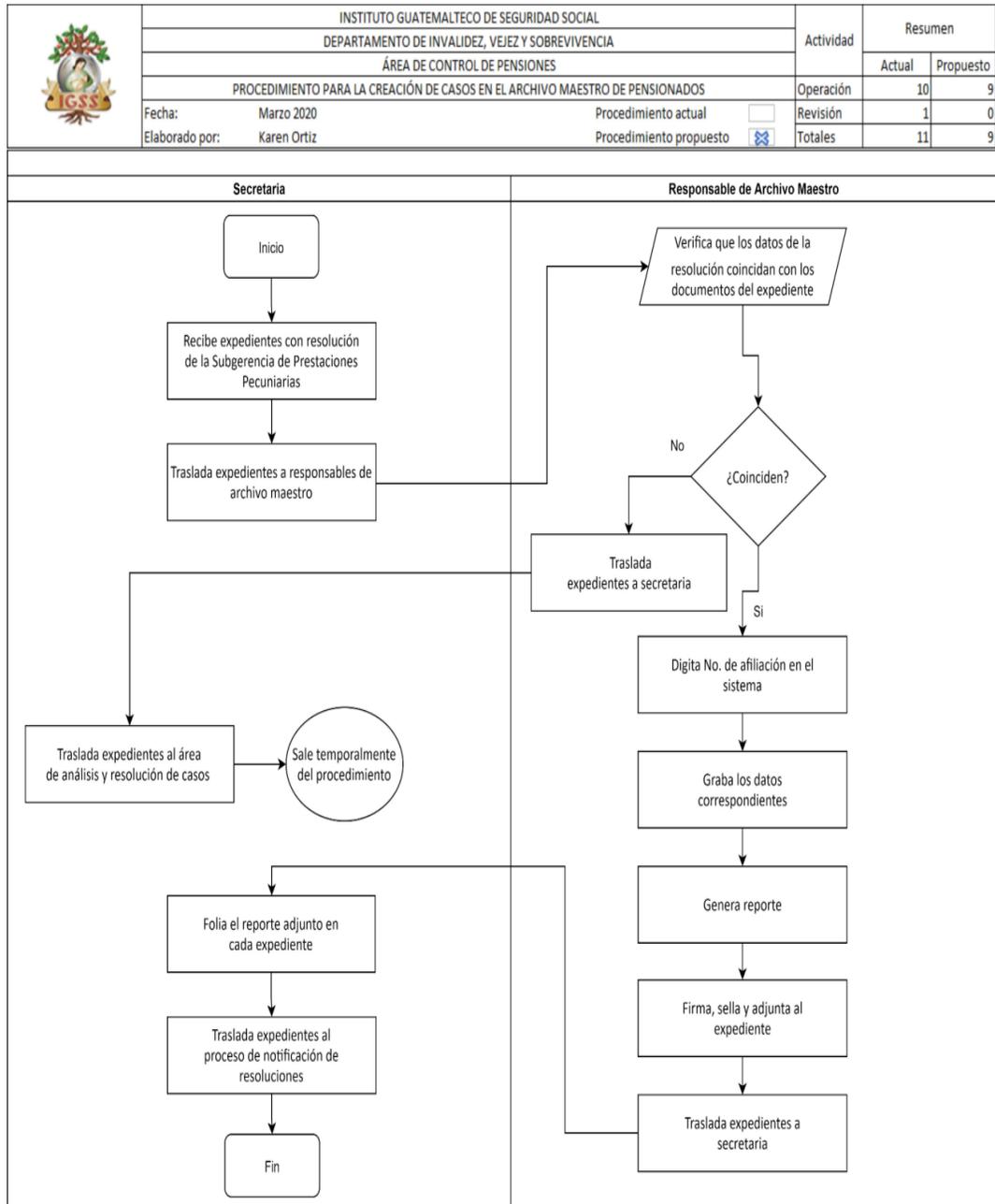
Las actividades secretariales se mantienen, ya que se califican como mudas tipo 1, que aun cuando no agregan valor al procedimiento desde el punto de vista de los pensionados, son necesarias para que la producción de los responsables de archivo maestro no se vea afectada.

Tabla 33
Procedimiento propuesto para archivo maestro

	Nombre del procedimiento:		Versión:
	Creación de casos en el archivo maestro de pensionados		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias expedientes con resoluciones que otorgan pensión.		Secretaria
2	Traslada los expedientes a los responsables de archivo maestro.		
3	Confronta los datos de las resoluciones con los documentos de los expedientes. Si coinciden, digita el número de afiliación en el sistema para localizar el caso; si no coinciden, devuelve expediente a secretaria.		Responsable archivo maestro
3.1	Traslada los expedientes con inconsistencias al Área de Análisis y Resolución de casos, para corrección. Sale temporalmente del procedimiento.		Secretaria
4	Graba los datos correspondientes en el sistema.		Responsable de archivo maestro
5	Genera reporte en el sistema.		
6	Firma, sella y adjunta reporte al expediente.		
7	Traslada expedientes a secretaria.		
8	Folia el reporte adjunto en cada expediente.		Secretaria
9	Traslada los expedientes al proceso de notificación de resoluciones.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 5
Diagrama de proceso para la creación de casos en el archivo maestro de pensionados



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.2 Notificación de resoluciones

Para poder comunicar el contenido de las resoluciones emitidas, actualmente se realizan 26 actividades en notificaciones locales y 24 en departamentales, siendo necesario realizar un análisis del flujo del trabajo para identificar las que agregan valor y las que no. Las tablas 34 y 36 muestran los resultados de este análisis.

Tabla 34
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para la notificación de resoluciones locales

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes con resolución de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y del proceso de archivo maestro.	1
2	Ingresar los casos recibidos al inventario.	1
3	Trasladar las resoluciones recibidas a digitalización.	1
4	Digitalizar cada resolución en el sistema correspondiente.	1
5	Devolver resoluciones al responsable de compaginación local.	1
6	Adjuntar cada resolución a su expediente y foliar.	1
7	Realizar llamada telefónica a cada caso. Si obtiene respuesta, programar cita para la notificación; caso contrario, trasladar expediente al Área de Archivo General en espera que la parte interesada se presente a consultar el caso.	---
8	Archivar el expediente en espera de que se realice la notificación.	1
9	Recibir a la parte interesada y solicitarle constancia de recepción de su papelería y documento de afiliación y/o identificación.	1
10	Verificar en el sistema que se haya emitido una resolución. Si se emitió, requerir a la parte interesada original y fotocopia de DPI; caso contrario, informar sobre el estado del caso.	2
11	Solicitar a la recepción de notificación de resoluciones, la resolución a notificar.	2
12	Recibir los datos del caso a notificar y localizar en el sistema la resolución correspondiente.	2
13	Imprimir la resolución del sistema y trasladar al responsable de notificación en CATAFI.	2
14	Recibir la resolución y llenar los formularios IVS-3 notificación de resolución e IVS-99 declaración de persistencia.	---
15	Informar contenido de la resolución a la parte interesada.	---
16	Requerir la firma de los formularios para realizar la notificación.	---
17	Verificar el contenido de la resolución. Si otorga pensión, orientar respecto a la apertura de cuenta bancaria y la fecha probable de pago; caso contrario, orientar sobre el trámite a seguir.	---
18	Comentar en el sistema la notificación realizada y trasladar los documentos a la recepción de notificación de resoluciones.	1
19	Recibir la documentación de las notificaciones locales realizadas.	2
20	Trasladar documentos a digitalización.	2

21	Digitalizar y sellar los documentos recibidos.	1
22	Trasladar los documentos digitalizados al responsable de compaginación de expedientes locales.	1
23	Recibir los documentos de las notificaciones realizadas y localizar los expedientes.	1
24	Adjuntar a cada expediente los documentos de la notificación.	1
25	Trasladar los expedientes al encargado de compaginación.	2
26	Verificar el contenido de cada resolución. Si otorga pensión, trasladar al proceso de nóminas y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias; caso contrario, trasladar al Área de Archivo General y/o Análisis y Resolución de Casos.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

La actividad 10 es una muda de tipo 2 que puede eliminarse, si el encargado de compaginación de expedientes locales maneja una programación para que se realicen las notificaciones y asigna fecha y hora al momento de establecer comunicación con la parte interesada. Traslado dicha programación a través de correo electrónico a la encargada del Centro de Atención para el Afiliado (CATAFI).

Esta implementación también permitirá un control efectivo de los casos citados, en que aún no se realiza la notificación y permitirá reiterar y reprogramar la cita.

Con respecto a las actividades 11 a la 13, también se consideran mudas tipo 2 que pueden eliminarse, si se habilita a los responsables de notificación el acceso al sistema en que se encuentran digitalizadas las resoluciones, para que puedan imprimirlas directamente al momento que se presenten los afiliados, asegurados y/o beneficiarios.

Las actividades 19, 20 y 25 son mudas tipo 2 que no se contemplan en el manual de normas y procedimientos y no deben realizarse, considerando que el responsable de notificación de resoluciones puede trasladar la documentación directamente a digitalización y el responsable de compaginación puede trasladar directamente los expedientes al área o proceso siguiente, como lo describe el manual.

Seguidamente se presenta la propuesta en que se incorporan las modificaciones planteadas.

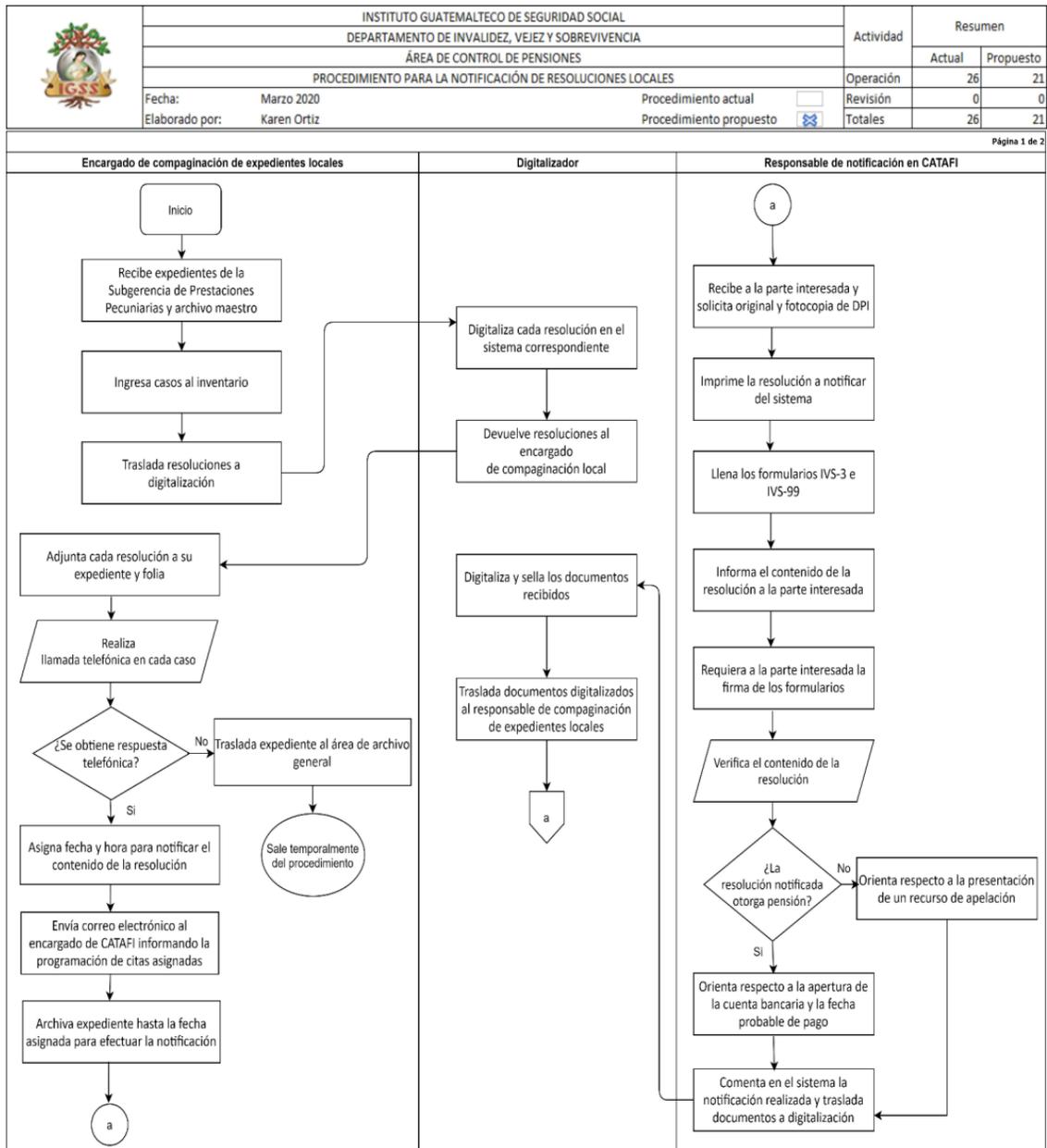
Tabla 35
Procedimiento propuesto para la notificación de resoluciones locales

	Nombre del procedimiento:		Versión:
	Notificación de resoluciones locales		Vigencia:
			Página: 1 de 2
No.	Descripción de la actividad	Responsable	
1	Recibe de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias expedientes con resoluciones que deniegan el otorgamiento de una pensión; y del proceso de archivo maestro expedientes con resoluciones que otorgan una pensión.	Responsable de compaginación de expedientes locales	
2	Ingresa al inventario los casos recibidos.		
3	Traslada las resoluciones recibidas a digitalización.		
4	Digitaliza cada resolución en el sistema correspondiente.	Digitalizador	
5	Devuelve las resoluciones al responsable de compaginación de expedientes locales.	Responsable de compaginación de expedientes locales	
6	Adjunta las resoluciones al expediente correspondiente y las folia.		
7	Realiza llamada telefónica a la parte interesada de cada caso. Si obtiene respuesta, asigna fecha y hora para notificar el contenido de la resolución; caso contrario, traslada expediente al Área de Archivo General para su resguardo en tanto la parte interesada se presenta a notificar.		
8	Envía correo electrónico al encargado del Centro de Atención al Afiliado CATAFI, informando la programación de citas asignadas.	Responsable de notificaciones locales en el Centro de Atención al Afiliado CATAFI	
9	Archiva el expediente en espera de que se realice la notificación.		
10	Recibe a la parte interesada y le solicita original y fotocopia de DPI.		
11	Imprime la resolución a notificar del sistema.		
12	Llena los formularios IVS-3 notificación de resolución e IVS-99 declaración de persistencia.		

	Nombre del procedimiento:		Versión:
	Notificación de resoluciones locales		Vigencia:
			Página: 2 de 2
No.	Descripción de la actividad		Responsable
13	Informa el contenido de la resolución a la parte interesada.		Responsable de notificaciones locales en el Centro de Atención al Afiliado CATAFI
14	Requiere a la parte interesada la firma de los formularios y entrega copia de la resolución notificada.		
15	Verifica el contenido de la resolución para determinar la información a proporcionar a la parte interesada. Si la resolución otorga pensión, orienta respecto a la apertura de la cuenta bancaria y la fecha probable de pago; caso contrario, orienta respecto a la presentación de una apelación.		
16	Comenta en el sistema la notificación realizada y traslada los documentos a digitalización.		Digitalizador
17	Digitaliza y sella los documentos recibidos.		
18	Traslada los documentos digitalizados al responsable de compaginación de expedientes locales.		
19	Recibe las notificaciones realizadas y localiza los expedientes.		Responsable de compaginación de expedientes locales
20	Adjunta a cada expediente los documentos de la notificación.		
21	Verifica el contenido de cada resolución. Si otorga pensión, traslada expediente al proceso de nóminas y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias; caso contrario, traslada expedientes sin recurso de apelación al Área de Archivo General y con recurso de apelación al Área de Análisis y Resolución de Casos.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

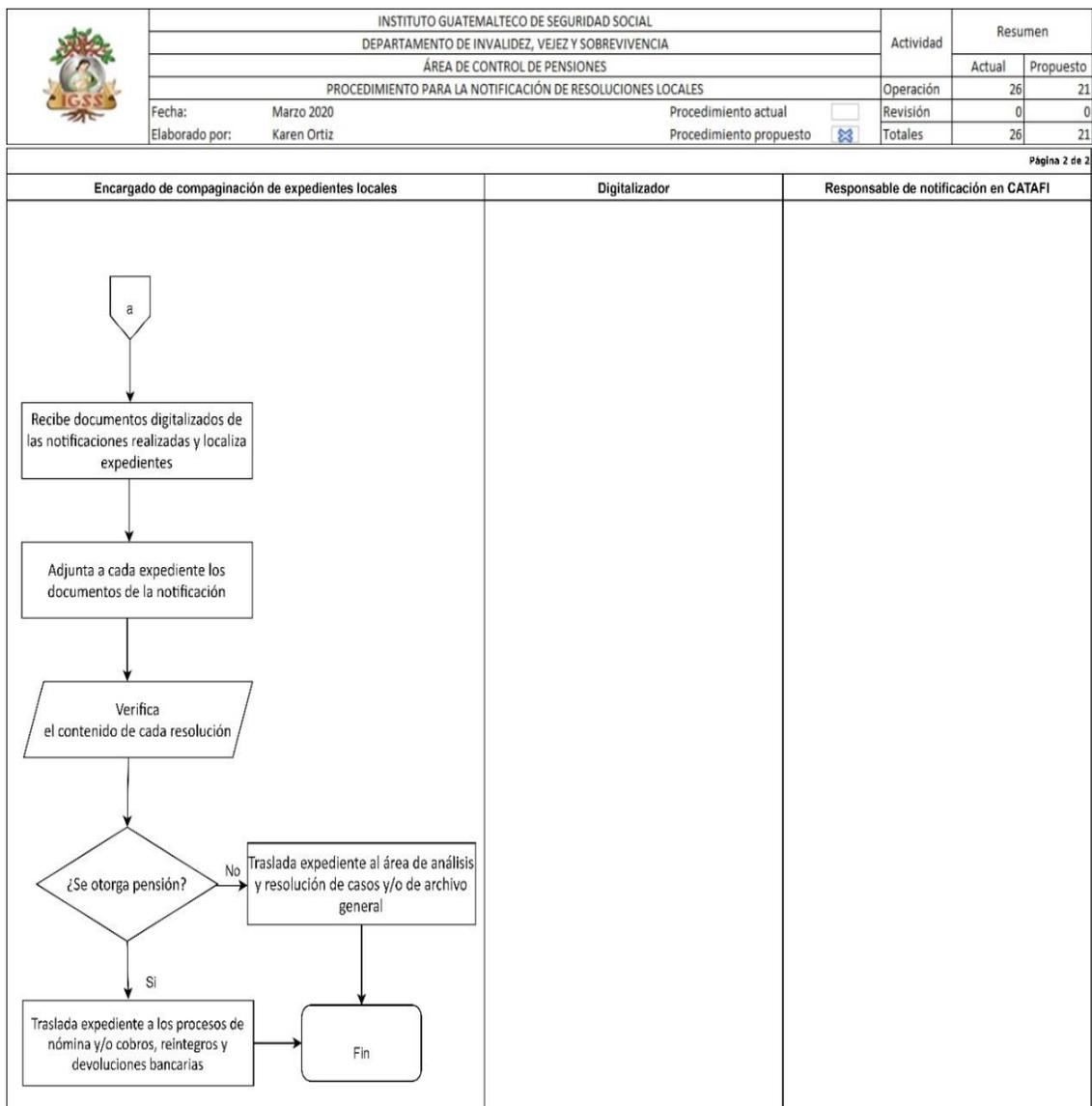
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 6
Diagrama de proceso para la notificación de resoluciones locales



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 6
Diagrama de proceso para la notificación de resoluciones locales



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 36
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para notificación de resoluciones departamentales

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias y del proceso de archivo maestro.	1
2	Ingresar al inventario los casos recibidos.	1
3	Trasladar resoluciones a digitalización.	1
4	Digitalizar cada resolución en el sistema.	1
5	Devolver resoluciones al responsable de compaginación departamental.	1
6	Adjuntar resoluciones al expediente que corresponda y foliar.	1
7	Enviar correo electrónico a las diferentes delegaciones y cajas departamentales solicitando la notificación de resoluciones.	1
8	Archivar expedientes en espera de que se realice la notificación.	1
9	Revisar correo electrónico y verificar cada resolución en el sistema.	2
10	Realizar llamada telefónica en cada caso. Si obtiene respuesta, programar cita para notificar; caso contrario, enviar correo electrónico informándolo al responsable de compaginación departamental.	---
10.1	Localizar expedientes en que no fue posible notificar el contenido de la resolución y trasladarlos al archivo general.	1
11	Recibir a la parte interesada y solicitar constancia de recepción de su papelería y original y fotocopia de DPI.	---
12	Imprimir la resolución a notificar del sistema.	---
13	Llenar los formularios IVS-3 notificación de resolución e IVS-99 declaración de persistencia.	---
14	Informar el contenido de la resolución a la parte interesada.	---
15	Requerir a la parte interesada la firma de los formularios para realizar la notificación.	---
16	Verificar el contenido de la resolución. Si otorga pensión, orientar respecto a la apertura de cuenta bancaria y fecha probable de pago; caso contrario, orientar respecto al trámite a seguir.	---
17	Digitalizar los documentos de la notificación realizada.	1
18	Comentar en el sistema la notificación realizada y enviar los documentos a la recepción de notificación de resoluciones.	1
19	Recibir documentos de las notificaciones realizadas.	1
20	Trasladar documentos al responsable de compaginación departamental.	1
21	Recibir los documentos y localizar los expedientes.	1
22	Adjuntar a cada expediente los documentos de la notificación.	1
23	Trasladar a encargado de notificación de resoluciones.	2
24	Recibir expedientes y verificar el contenido de cada resolución. Si otorga pensión, trasladar expediente al proceso de nóminas y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias; caso contrario, trasladar al Área de Archivo General y/o Análisis y Resolución de Casos.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

En este procedimiento puede aumentarse la fluidez del trabajo, eliminando el tiempo que transcurre hasta que los expedientes de casos que no ha sido posible notificar, se trasladan al Área de Archivo General, para lo cual es necesario que la actividad de localización de la parte interesada se realice por el responsable de compaginación de expedientes departamentales, quien al realizar las llamadas telefónicas tendrá conocimiento de los casos que deberá trasladar para su archivo.

Para llevarlo a cabo, este último deberá coordinar con el responsable de notificación en las cajas y delegaciones, las fechas y horarios para citar, y enviar por correo electrónico la calendarización de citas asignadas.

Por otra parte, la actividad 9 se clasifica como muda de tipo 2 que no aporta al procedimiento, considerando que los casos enviados por correo electrónico efectivamente cuentan con una resolución pendiente de notificar, no siendo necesaria una verificación.

De igual manera, la actividad 23 es una muda tipo 2 que puede eliminarse, considerando que los expedientes pueden trasladarse al proceso o área siguiente, por el responsable de compaginación de expedientes departamentales.

A continuación, se presenta la propuesta del procedimiento con las modificaciones anteriores.

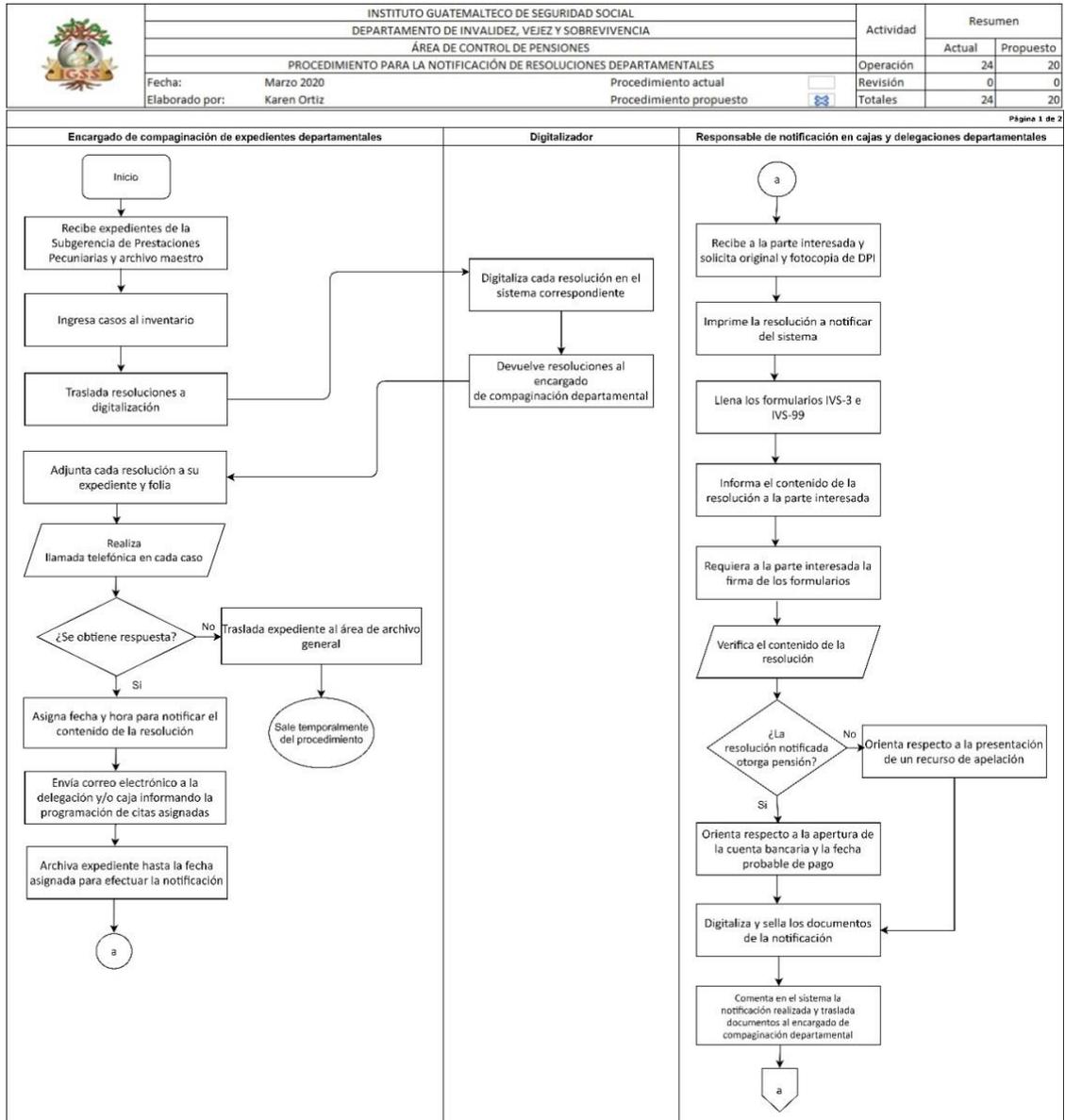
Tabla 37
Procedimiento propuesto para notificación de resoluciones departamentales

	Nombre del procedimiento:		Versión:	
	Notificación de resoluciones departamentales		Vigencia:	
			Página: 1 de 2	
No.	Descripción de la actividad		Responsable	
1	Recibe de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias expedientes con resoluciones que deniegan el otorgamiento de una pensión; y del proceso de archivo maestro expediente con resoluciones que otorgan una pensión.		Responsable de compaginación de expedientes departamentales	
2	Ingresa al inventario los casos recibidos.			
3	Traslada las resoluciones recibidas a digitalización.			
4	Digitaliza cada resolución en el sistema correspondiente.			Digitalizador
5	Devuelve las resoluciones al responsable de compaginación de expedientes departamentales.			
6	Adjunta las resoluciones al expediente correspondiente y las folia.			Responsable de compaginación de expedientes departamentales
7	Realiza llamada telefónica a la parte interesada de cada caso. Si obtiene respuesta, asigna fecha y hora para notificar el contenido de la resolución; caso contrario, traslada expediente al Área de Archivo General para su resguardo en tanto la parte interesada se presenta a consultar por el caso.			
8	Envía correo electrónico a la delegación o caja correspondiente, informando la programación de citas asignadas.			
9	Archiva el expediente hasta que se realice la notificación.			
10	Recibe a la parte interesada y le solicita original y fotocopia de DPI.			Responsable de notificaciones en la delegación o caja departamental
11	Imprime la resolución a notificar del sistema.			
12	Llena los formularios IVS-3 notificación de resolución e IVS-99 declaración de persistencia.			

	Nombre del procedimiento:		Versión:
	Notificación de resoluciones departamentales		Vigencia:
			Página: 2 de 2
No.	Descripción de la actividad		Responsable
13	Informa el contenido de la resolución a la parte interesada.		Responsable de notificaciones en la delegación o caja departamental
14	Requiere a la parte interesada la firma de los formularios y entrega copia de la resolución notificada.		
15	Verifica el contenido de la resolución para determinar la información a proporcionar a la parte interesada. Si otorga pensión, orienta respecto a la apertura de la cuenta bancaria y la fecha probable de pago; caso contrario, orienta respecto a la presentación de una apelación.		
16	Digitaliza y sella los documentos recibidos.		
17	Comenta en el sistema la notificación realizada y traslada los documentos al responsable de compaginación de expedientes departamentales.		
18	Recibe las notificaciones realizadas y localiza los expedientes.		
19	Adjunta a cada expediente los documentos de la notificación.		
20	Verifica el contenido de cada resolución. Si otorga pensión, traslada expediente al proceso de nóminas y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias; caso contrario, traslada expedientes sin recurso de apelación al Área de Archivo General y con recurso de apelación al Área de Análisis y Resolución de Casos.		Responsable de compaginación de expedientes departamentales
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

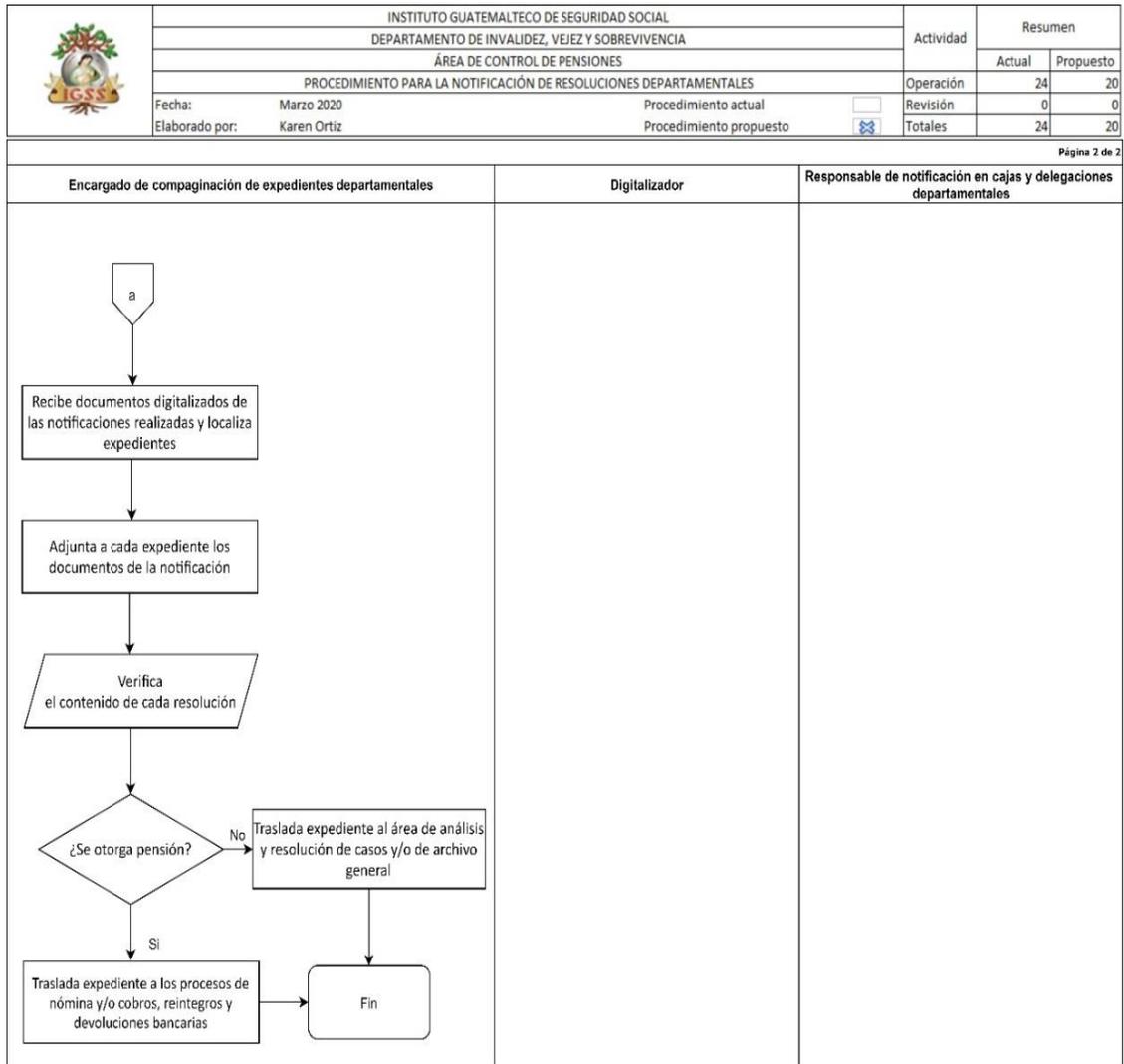
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 7
Diagrama de proceso para la notificación de resoluciones departamentales



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 7
Diagrama de proceso para la notificación de resoluciones departamentales



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.3 Constancias y actas de comprobación de supervivencia

A lo largo de este procedimiento se ejecutan 8 actividades distribuidas en la recepción, revisión, digitalización y almacenamiento de las actas y constancias de comprobación de supervivencia. Estas deben clasificarse en relación a su aporte para cumplir el objetivo del proceso. La tabla 38 muestra el detalle de esta clasificación.

Tabla 38
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual de actas y constancias de comprobación de supervivencia

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir actas y constancias de comprobación de supervivencia trasladadas por la responsable de recepción.	1
2	Verificar que las constancias y actas de comprobación de supervivencia cumplan con los requisitos establecidos. Si cumplen, ubicar el caso en el sistema AS400; caso contrario, trasladar al Departamento de Trabajo Social	2
3	Establecer en el sistema AS400 el estado del caso al que corresponde cada acta y constancia. Si se encuentra suspenso, registrar en el listado de casos suspensos y trasladar a digitalización; caso contrario, trasladar directamente a digitalización.	---
4	Trasladar listado de casos suspensos a secretaria de nómina adicional, para solicitar los expedientes al Área de Archivo General.	---
5	Digitalizar las actas y constancias de comprobación de supervivencia y almacenarlas en el sistema correspondiente de conformidad con la normativa vigente.	---
6	Ordenar las actas y constancias físicas de conformidad con los tomos digitales establecidos al momento de su digitalización e informar al responsable del procedimiento.	1
7	Elaborar oficio para trasladar los tomos físicos a la imprenta para su empastado.	1
8	Recibir los tomos empastados de la imprenta y elaborar oficio para trasladar al archivo histórico.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

La actividad 2 se clasifica como muda tipo 2, considerando que, al realizarla en este procedimiento entorpece el flujo de trabajo, aumentando el tiempo de espera para reactivar el pago de pensión en los casos suspendidos por falta de comprobación de supervivencia, cuando las actas o constancias presentan errores.

Para mejorar este ciclo, es necesario que la recepción del área funcione como un filtro de calidad que revise las actas y constancias e comprobación de supervivencia y rechace las que no cumplan con los requisitos establecidos reglamentariamente, con el fin de eliminar el tiempo que transcurre desde que se reciben hasta que el responsable de supervivencia y persistencia de condiciones pueda determinar este extremo, el cual puede aprovecharse para que las dependencias correspondientes realicen las gestiones para enmendar los errores que estos documentos puedan presentar.

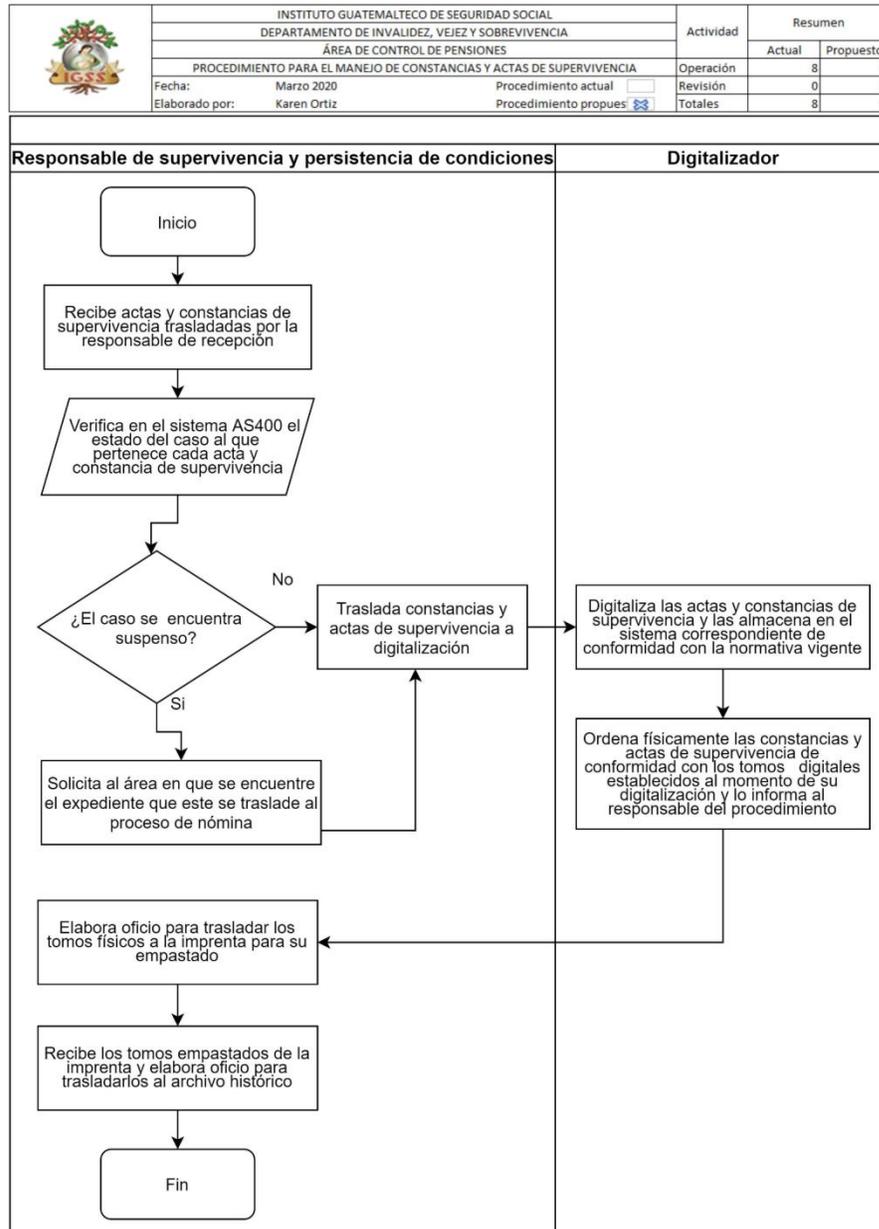
Asimismo, es necesario contar con un procedimiento actualizado y establecido en el manual correspondiente, para que el personal encargado de desarrollarlo pueda consultarlo en cualquier momento para la eficiente ejecución de sus funciones, presentando para el efecto la siguiente propuesta.

Tabla 39
Procedimiento propuesto para el manejo de constancias y actas de comprobación de supervivencia

	Nombre del procedimiento:		Versión:
	Manejo de constancias y actas de comprobación de supervivencia		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe actas y constancias de comprobación de supervivencia trasladadas por la responsable de recepción.		Responsable de supervivencia y persistencia de condiciones
2	Verifica en el sistema AS400 el estado del caso al que pertenece cada acta y constancia. Si el caso se encuentra suspenso, solicita al área o proceso en que se encuentre el expediente que se traslade a nómina y envía acta y/o constancia a digitalización; si se encuentra vigente, traslada directamente a digitalización.		
3	Digitaliza las actas y constancias de supervivencia y las almacena en el sistema correspondiente de conformidad con la normativa vigente.		Digitalizador
4	Ordena físicamente las constancias y actas de supervivencia de conformidad con los tomos digitales establecidos al momento de su digitalización y lo informa al responsable del procedimiento.		
5	Elabora oficio para trasladar los tomos físicos a la imprenta para su empastado.		Responsable de supervivencia y persistencia de condiciones.
6	Recibe los tomos empastados de la imprenta y elabora oficio para trasladarlos al archivo histórico.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 8
Diagrama de proceso para el manejo de constancias y actas de comprobación de supervivencia



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.4 Archivo temporal del Área de Control de Pensiones

Considerando que las funciones de los responsables de nómina se encuentran limitadas en función a la nómina que pertenecen, causando que los expedientes que se trasladan equivocadamente tengan que devolverse de una nómina a otra para ser operados, es necesario que estas funciones se unifiquen para que puedan realizar todo tipo de operación y los casos se resuelvan en menor tiempo.

Para la implementación de esta mejora, es necesario crear un archivo temporal que coordine la asignación de expedientes de las diferentes incidencias que se atienden actualmente en el Área de Control de Pensiones; en este debe concentrarse la recepción, pre análisis y distribución de papelería que producirá una incidencia en nómina, así como el archivo y control de los expedientes con requerimientos realizados por los diferentes procedimientos del área, presentando para tal efecto la propuesta de uno de los procedimientos necesarios para su funcionamiento.

Tabla 40
Procedimiento propuesto para archivo temporal

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Archivo de expedientes con requerimientos pendientes de respuesta y manejo de papelería recibida de las diferentes dependencias del área local y departamental		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe de la secretaria de área, expedientes en los que se realizó algún tipo de requerimiento.		Responsable de recepción
2	Archiva expedientes en espera de respuesta al requerimiento realizado y traslada reporte al responsable de pre análisis.		Archivista
3	Ingresa los casos al inventario de pendientes de información para controlar el tiempo de respuesta.		Responsable de pre análisis
4	Revisa semanalmente y reitera el requerimiento realizado en los casos con dos meses sin respuesta.		
5	Recibe papelería de diferentes dependencias del área local y departamental y la traslada al responsable de pre análisis.		Responsable de recepción
6	Revisa el contenido de la papelería recibida. Si es en respuesta a algún requerimiento, localiza el expediente al que corresponde, la adjunta y traslada al proceso que solicitó la información; caso contrario, consulta el caso en el sistema Sigma 7.		Responsable de pre análisis
7	Establece la ubicación de los expedientes no localizados en el archivo. Si se encuentran en un proceso del Área de Control de Pensiones, traslada la papelería a ese proceso; caso contrario, solicita el expediente al área en que se encuentre y traslada papelería al archivista.		
8	Archiva la papelería en espera del expediente.		Archivista
9	Recibe expedientes solicitados y los traslada al responsable de pre análisis.		Responsable de recepción
10	Recibe expedientes y localiza la papelería que corresponda.		Responsable de pre análisis
11	Adjunta papelería al expediente.		
12	Revisa el estado del caso en el sistema AS400. Si se encuentra vigente, traslada expediente al proceso de nómina; si se encuentra de baja, lo traslada al proceso de cobros, reintegros y devoluciones bancarias.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 9
Diagrama de proceso para el funcionamiento del archivo temporal

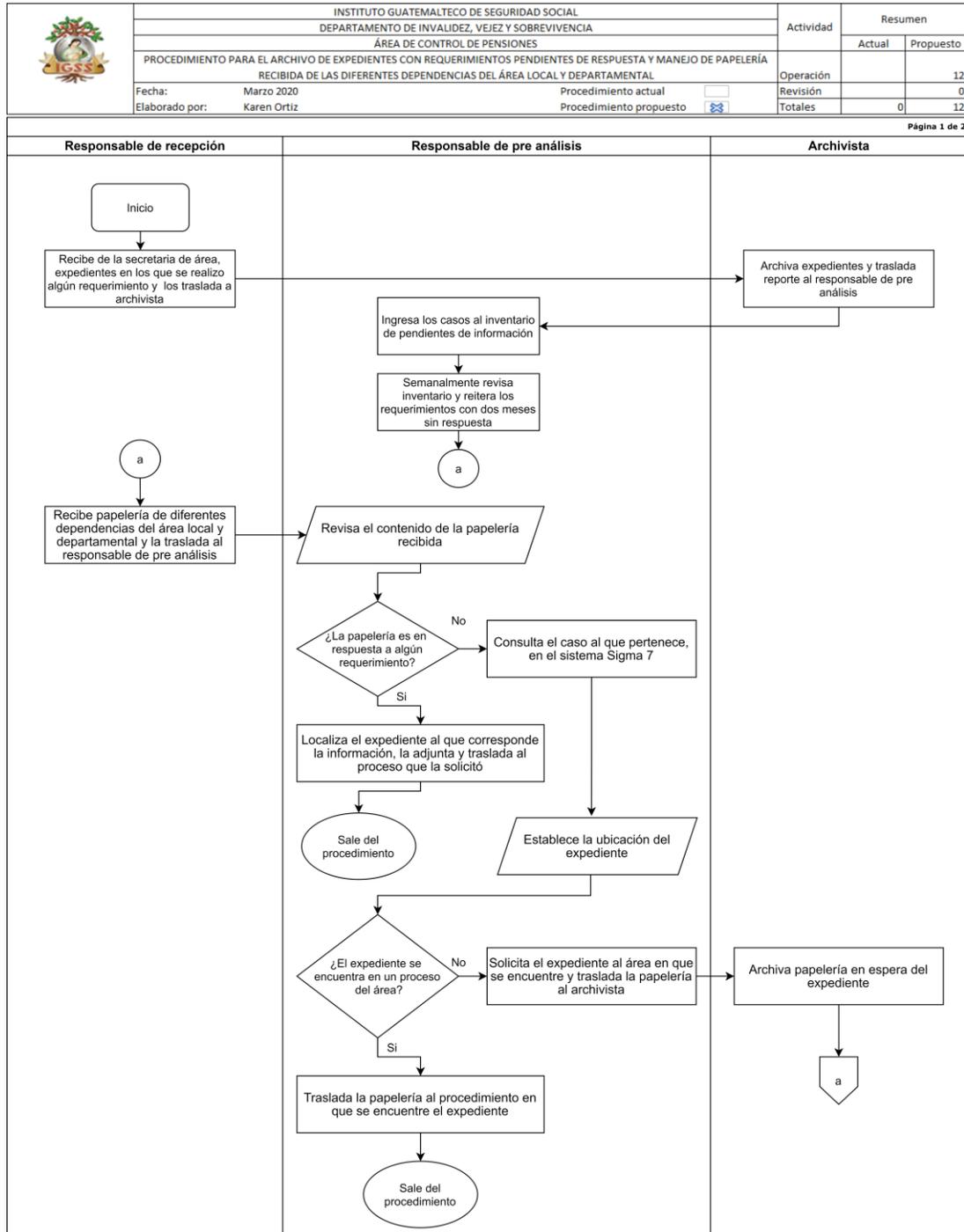
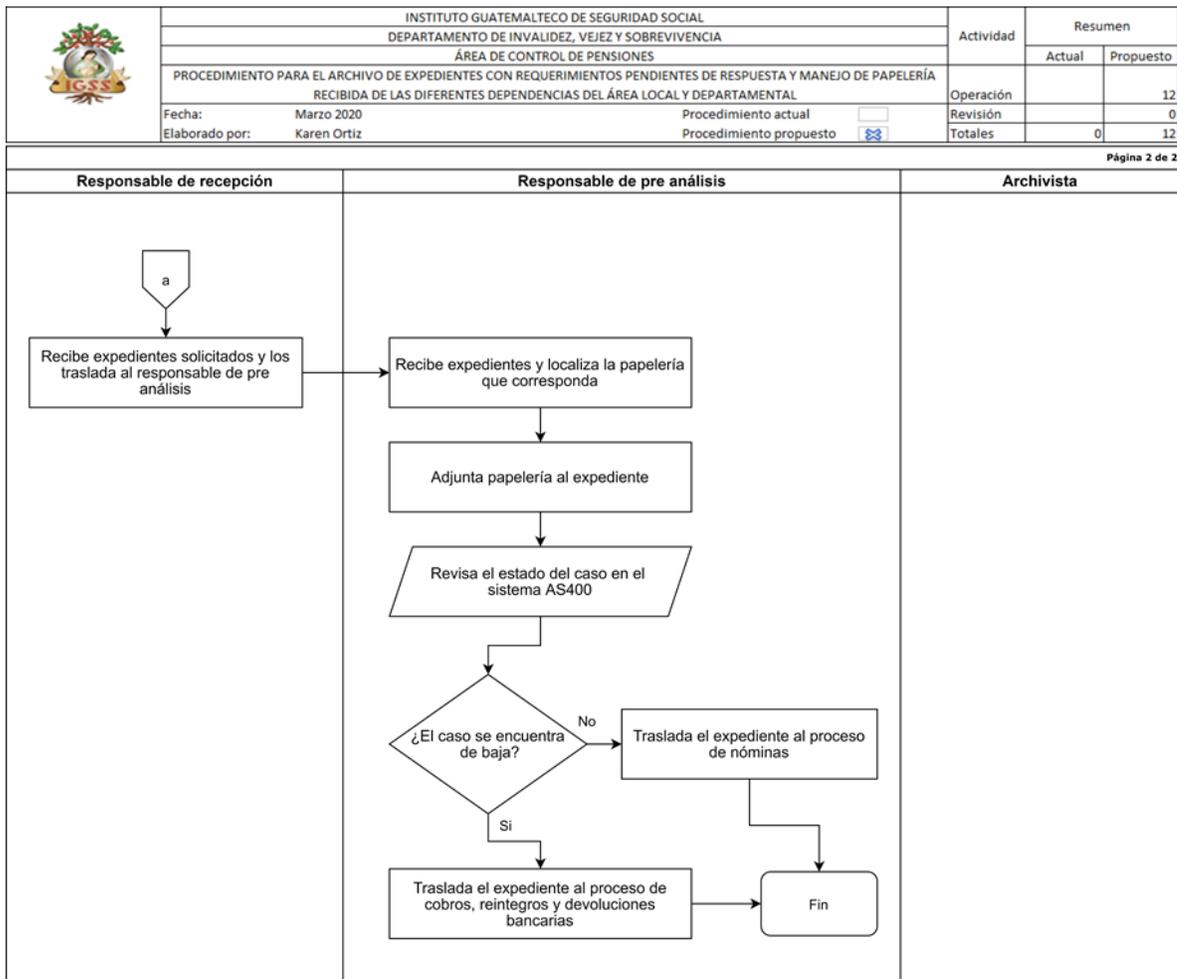


Figura 9
Diagrama de proceso para el archivo temporal



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.5 Procedimientos de nómina

Debido a que los procedimientos que se desarrollan en las nóminas, no se encuentran establecidos en el manual correspondiente y que esta situación está provocando el traslado de los expedientes a los procesos equivocados y, por consiguiente, retraso en las operaciones que deben realizarse en cada caso, se presentan los procedimientos propuestos para las operaciones principales del área, que orientaran al personal en el correcto manejo y operación de los expedientes.

Con esta modificación se aumentará la fluidez, ya que se compartirá la carga de trabajo de las nóminas y será distribuida en la totalidad de sus operadores, eliminando el desperdicio de tiempo en los trasladados y los reprocesos por la omisión de operaciones.

3.4.5.1 Nómina acumulada

En este proceso, actualmente se realizan 10 actividades para operar el pago acumulado de una pensión desde la fecha en que se otorga el derecho, hasta el mes en que se está operando; así como 17 actividades para un pago único por extinción de derecho y/o un reintegro de pensiones sin cobrar por un pensionado fallecido.

Sin embargo, es necesario realizar un análisis del flujo del trabajo para identificar las que agregan valor y las que no. En las tablas 40 y 42 se muestran los resultados de este análisis.

Tabla 41
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para operar pagos acumulados

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes de notificación de resoluciones y cobros, reintegros y devoluciones bancarias.	1
2	Trasladar expedientes a los responsables de nómina acumulada.	2
3	Analizar expedientes y verificar que la resolución se encuentre correcta. Si el caso no corresponde al proceso, devolver a secretaria para trasladar a donde deba resolverse; si corresponde, pero la resolución presenta errores, devolver para trasladar a corrección; Si corresponde y la resolución se encuentra correcta, calcular el monto a pagar y descontar (si procediera) en la hoja de cálculo establecida.	--- 2 ---
3.1	Trasladar expedientes al Área de Análisis y Resolución de casos para corrección y/o al proceso que corresponda resolverlo.	1
4	Revisar los datos de la resolución ingresados al sistema por el responsable de archivo maestro. Si son correctos, operar el pago y descuento (si procediera); caso contrario, trasladar al responsable de archivo maestro para corrección.	---
5	Generar reporte y confrontar con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.	---
6	Firmar, sellar y adjuntar al expediente.	---
7	Trasladar expedientes a revisión.	1
8	Revisar las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firmar y sellar reporte; caso contrario, devolver a responsable de nómina para corrección.	1
8.1	Realizar las correcciones correspondientes.	1
8.2	Trasladar nuevamente a revisión.	1
8.3	Revisa las correcciones realizadas	1
9	Trasladar expedientes a secretaria.	1
10	Trasladar expedientes al proceso o área que corresponda.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Dentro de la actividad 3, el devolver los expedientes que no correspondan al proceso, para que sean trasladados a donde deban resolverse, es una muda tipo 2 provocada por la limitante del personal a realizar determinadas operaciones en relación a una nómina, siendo que el fin del seccionamiento por nóminas es garantizar el correcto manejo y operación de los expedientes según el caso de que se trate, y no el entorpecer el flujo de trabajo y retrasar las operaciones.

Asimismo, con la implementación del archivo temporal es posible eliminar la actividad No. 2, ya que este coordinará con los procesos y áreas que corresponda, la asignación de expedientes a los responsables de nómina.

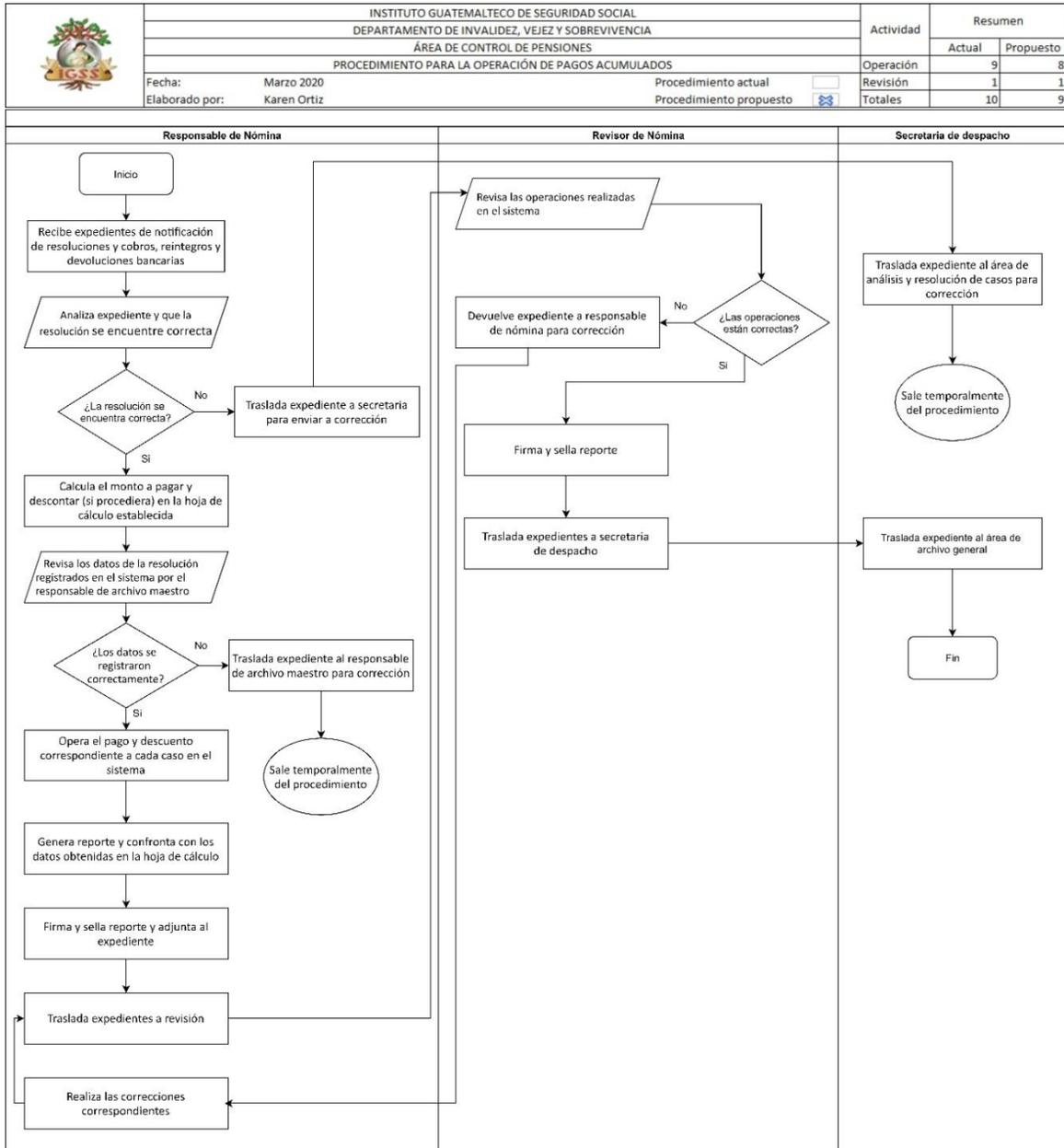
Seguidamente se presenta el procedimiento propuesto con la integración de estas modificaciones.

Tabla 42
Procedimiento propuesto para la operación de pagos acumulados

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Operación de pagos acumulados		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe expedientes del proceso de notificación de resoluciones y cobros, reintegros y devoluciones bancarias.		Responsable de nómina
2	Analiza el expediente y la resolución. Si la resolución se encuentra correcta calcula el monto a pagar y descontar (si procediera) en la hoja de cálculo establecida, considerando los incrementos y extinciones de derecho ocurridos en el periodo de pago; caso contrario, traslada expediente a secretaria para enviar a corrección. Continúa en paso 4.		
2.1	Traslada expedientes al Área de Análisis y Resolución de casos para corrección. Sale temporalmente del procedimiento.		Secretaria
3	Revisa en el sistema los datos de la resolución ingresados por el responsable de archivo maestro. Si los datos fueron ingresados correctamente, opera el pago y descuento correspondiente en el sistema AS400; caso contrario, traslada el expediente al responsable de archivo maestro para corrección (regresa al procedimiento de archivo maestro).		Responsable de nómina
4	Genera reporte y confronta con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.		
5	Firma y sella reporte y adjunta al expediente.		
6	Traslada expedientes a revisión.		
7	Revisa los datos y operaciones realizadas en el sistema. Si se encuentran correctos firma y sella reporte; caso contrario devuelve al responsable de nómina para corrección.		Revisor
7.1	Realiza las correcciones correspondientes.		Responsable de nómina
7.2	Traslada expediente nuevamente a revisión.		Revisor
8	Traslada expedientes a secretaria.		
9	Recibe expedientes y los traslada al Área de Archivo General.		Secretaria
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 10
Diagrama de proceso para la operación de pagos acumulados



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 43
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual de pagos únicos y reintegros

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes de notificación de resoluciones, nómina adicional, general, de pagos manuales, así como, cobros, reintegros y devoluciones bancarias.	1
2	Trasladar expedientes a los responsables de nómina acumulada.	2
3	Analizar la resolución y/o documentos que respaldaran el pago. Si la resolución se encuentra correcta y/o documentos completos, calcular el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida (continúa en paso 11); si se encuentra incorrecta y/o los documentos incompletos, devuelve expediente a secretaria para trasladar a corrección o realizar el requerimiento correspondiente (Continúa en paso siguiente).	---
4	Trasladar expedientes con error en resolución al Área de Análisis y Resolución casos para la corrección correspondiente y/o elaborar oficio requiriendo la documentación necesaria para resolver el caso.	1
5	Requerir la firma de responsable y revisor de nómina en el oficio elaborado.	2
6	Trasladar expedientes con oficio a secretaria de área para firma de encargado y despacho.	2
7	Recibir de la recepción del área, la respuesta del requerimiento realizado.	2
8	Solicitar el expediente al que corresponde la respuesta recibida.	2
9	Recibir el expediente solicitado y adjuntar la papelería.	2
10	Trasladar expediente al responsable de nómina acumulada.	2
11	Operar el pago, descuento (si procediera) y baja en el sistema correspondiente.	---
12	Generar reporte y confrontar con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.	---
13	Firmar, sellar reporte y adjuntar al expediente.	---
14	Trasladar expedientes a revisión.	1
15	Revisar las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firmar y sellar reporte; caso contrario, devolver a responsable de nómina para corrección.	1
15.1	Realizar las correcciones correspondientes.	1
15.2	Trasladar nuevamente a revisión.	1
16	Trasladar expedientes a secretaria.	1
17	Trasladar expedientes al Área de Archivo General y/o proceso que corresponda.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Al llegar a este procedimiento, la documentación de los expedientes en que se operará un pago por reintegro, debe estar completa, y asegurarse de ello debe ser parte del análisis que realiza el responsable de requerimientos de pago y cambios de riesgo en el proceso de cobros, reintegros y devoluciones bancarias.

Puesto que allí se origina un tiempo de espera por la investigación socioeconómica, se debe también solicitar toda la documentación para resolver el caso, evitando entorpecer el flujo de trabajo en el proceso siguiente. De esta manera se elimina el requerimiento de documentos pendientes de la actividad 3, así como de la 4 a la 10.

Asimismo, con la implementación del archivo temporal es posible eliminar la actividad No. 2, ya que este coordinará con los procesos y áreas que corresponda, la asignación de expedientes a los responsables de nómina.

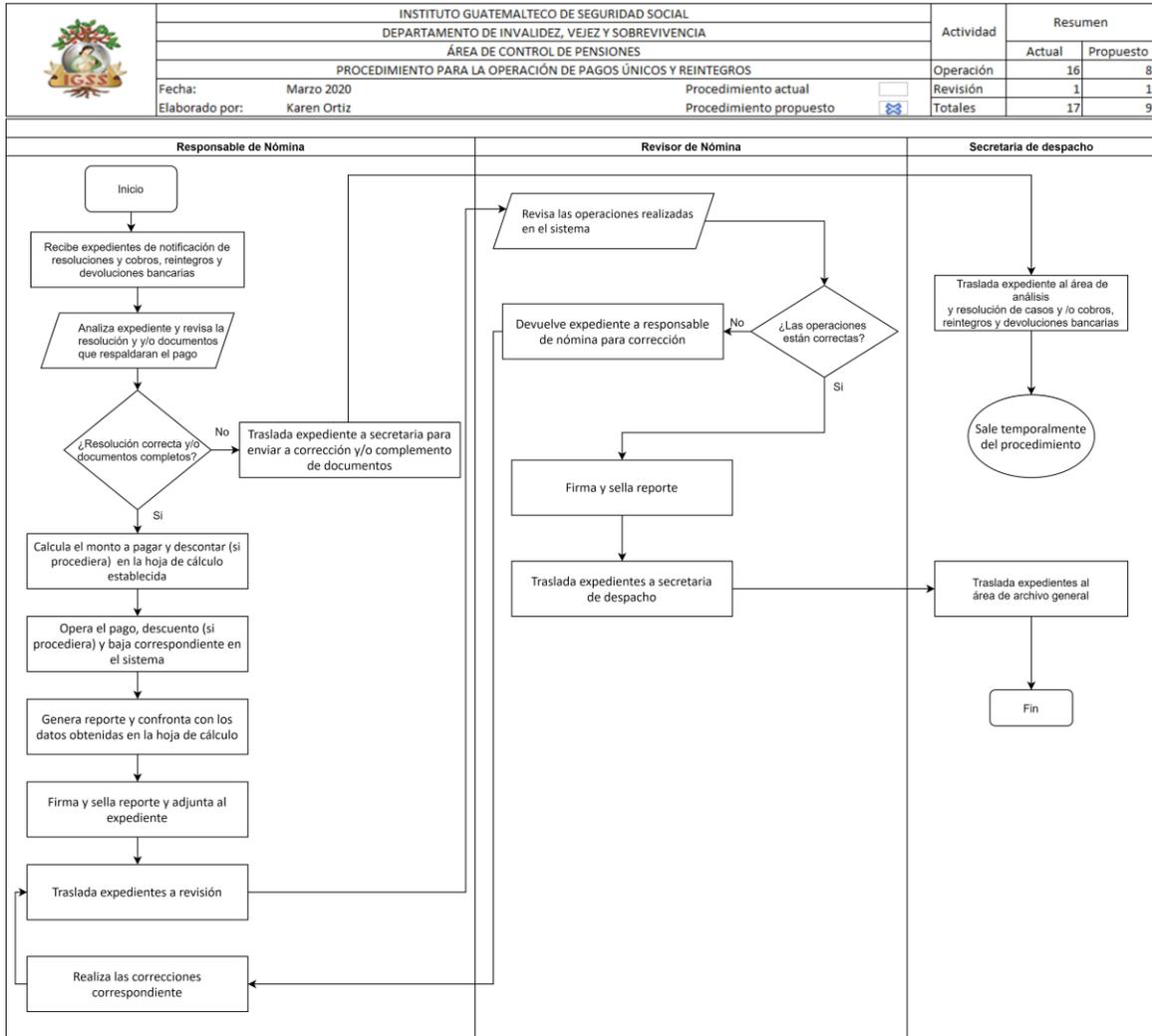
Seguidamente se presenta la propuesta para establecer este procedimiento en el manual correspondiente, eliminando las actividades calificadas como muda tipo 2, con lo que el número disminuye de 17 a 9.

Tabla 44
Procedimiento propuesto para la operación de pagos únicos y reintegros

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Operación de pagos únicos y reintegros		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe expedientes del proceso de notificación de resoluciones y cobros, reintegros y devoluciones bancarias.		Responsable de nómina
2	Analiza el expediente y revisa la resolución y/o documentos que respaldaran el pago. Si la resolución se encuentra correcta y/o los documentos completos, calcula el monto a pagar y descontar (si procediera) en la hoja de cálculo establecida; caso contrario, traslada expediente a secretaria para enviar a corrección y/o complemento de documentación.		
2.1	Traslada expediente al Área de Análisis y Resolución de casos para corrección y/o cobros, reintegros y devoluciones bancarias para complemento de documentación. Sale temporalmente del procedimiento.		Secretaria
3	Opera el pago, descuento (si procediera) y baja correspondiente en el sistema.		Responsable de nómina
4	Genera reporte y confronta con los datos obtenidos en la hoja de cálculo.		
5	Firma, sella reporte y adjunta al expediente.		
6	Traslada expedientes a revisión.		
7	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si se encuentran correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección.		Revisor
7.1	Realiza las correcciones correspondientes.		Responsable de nómina acumulada
7.2	Traslada nuevamente a revisión.		
8	Traslada expedientes a secretaria.		Revisor
9	Traslada expedientes al Área de Archivo General y/o proceso que corresponda.		Secretaria
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020

Figura 11
Diagrama de proceso para la operación de pagos únicos y reintegros



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.5.2 Nómina adicional

En este proceso, se realizan 13 actividades para operar el pago de pensiones suspendidas por falta de supervivencia y 12 para un pago de complementos por una modificación al monto de pensión. Sin embargo, es necesario realizar un análisis para identificar las que agregan valor y las que no. Los resultados de este análisis se muestran en las tablas 44 y 46.

Tabla 45
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para la operación de pago de meses suspensos por falta de supervivencia

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes del Área de Archivo General, nómina acumulada, general y de pagos manuales.	1
2	Trasladar expedientes a los responsables de nómina adicional.	2
3	Analizar expediente y revisar el sistema correspondiente para establecer si corresponde al procedimiento y el cumplimiento de la comprobación de supervivencia según la reglamentación vigente. Si corresponde y cumple, ubicar el caso en el sistema AS400; caso contrario, devolver expediente a secretaria.	---
3.1	Trasladar expedientes que no cumplen con la comprobación de supervivencia, al Área de Archivo General; y los que no procede trabajar en nómina adicional, al proceso que corresponda resolverlos.	2
4	Consultar el historial de pagos del sistema para verificar que la pensión se ha pagado correctamente y establecer el periodo a pagar.	---
5	Calcular el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida.	---
6	Verificar los datos registrados en el archivo maestro y realizar las actualizaciones que correspondan.	---
7	Operar el pago y descuento correspondiente en el sistema.	---
8	Generar reporte y confrontar los datos con los obtenidos en la hoja de cálculo establecida.	---
9	Firmar, sellar y adjuntar el reporte al expediente.	---
10	Traslada expedientes a revisión.	1
11	Revisar las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firmar y sellar el reporte; caso contrario, devolver a responsable de nómina para corrección.	1
11.1	Realiza las correcciones correspondientes.	1
11.2	Traslada nuevamente a revisión.	1
12	Trasladar expedientes a secretaria	1
13	Trasladar expedientes con pago operado en el sistema, al proceso y/o área que corresponda.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

La actividad No. 2 se ha clasificado como muda tipo 2, considerando que con la implementación del archivo temporal este coordinará con los procesos y áreas que corresponda, la asignación de expedientes a los responsables de nómina.

Asimismo, con la unificación de las operaciones de nóminas se elimina el traslado de expedientes a otros procesos de las actividades 3 y 3.1, ya que el responsable de nómina podrá realizar cualquier tipo de operación.

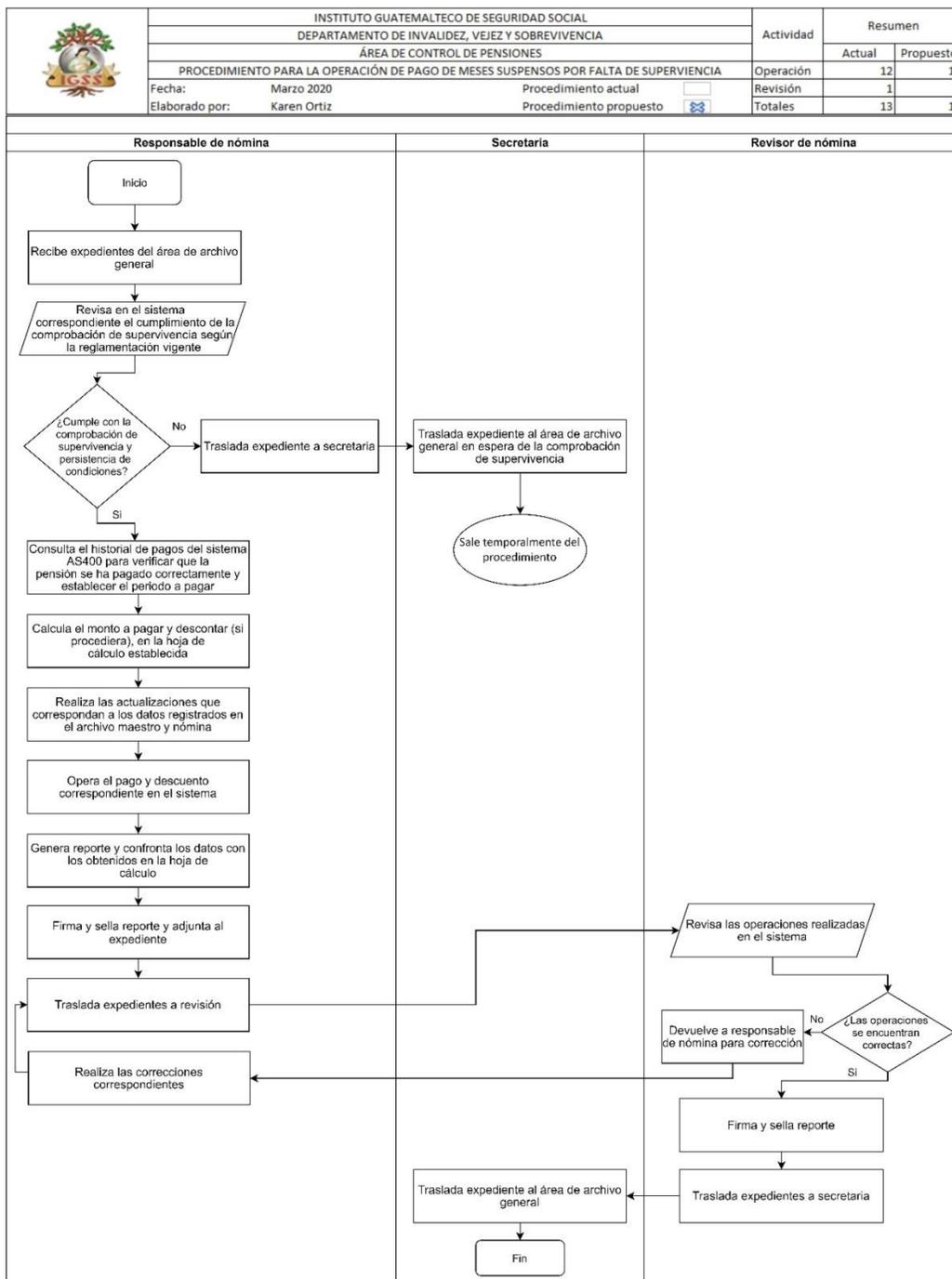
Seguidamente se presenta la propuesta para establecer este procedimiento en el manual correspondiente.

Tabla 46
Procedimiento propuesto para la operación de pago de meses suspensos por falta de comprobación de supervivencia y persistencia de condiciones

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Operación de pago de meses suspensos por falta de comprobación de supervivencia y persistencia de condiciones		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe del Área de Archivo General los expedientes solicitados por el responsable de supervivencia y persistencia de condiciones.		Responsable de nómina
2	Revisa en el sistema correspondiente el cumplimiento de la comprobación de supervivencia según la reglamentación vigente. Si cumple, consulta el historial de pagos del sistema AS400 para verificar que la pensión se ha pagado correctamente y establecer el periodo a pagar; caso contrario, traslada expediente a secretaria.		
2.1	Traslada expediente al Área de Archivo General en espera de la comprobación de supervivencia y persistencia de condiciones.		Secretaria
3	Calcula el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida.		Responsable de nómina
4	Realiza las actualizaciones que correspondan a los datos registrados en el archivo maestro y nómina.		
5	Opera el pago correspondiente y descuento (si procediera), en el sistema.		
6	Genera reporte y confronta los datos con los obtenidos en la hoja de cálculo.		
7	Firma, sella reporte y adjunta al expediente.		
8	Traslada expedientes a revisión.		
9	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si se encuentran correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección.		Revisor
9.1	Realiza las correcciones correspondientes.		Responsable de nómina
9.2	Traslada nuevamente a revisión.		
10	Traslada expedientes a secretaria.		Revisor
11	Traslada expedientes al archivo general del área.		Secretaria
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 12
Diagrama de proceso para la operación de pago de meses suspensos por falta de comprobación de supervivencia



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 47
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para la operación de pago de complementos por modificación del valor de una pensión a través de resolución

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes de notificación de resoluciones, nómina acumulada, general y de pagos manuales.	1
2	Trasladar expedientes a responsables de nómina adicional.	2
3	Analizar expedientes y revisar resoluciones. Si no procede realizar el pago adicional y/o la resolución presenta errores, devolver expediente a secretaria; caso contrario, ubicar el caso en el sistema AS400.	---
3.1	Trasladar expedientes al Área de Análisis y Resolución casos para corrección y/o al proceso que corresponda resolverlos.	2
4	Consultar el historial de pagos del sistema y el contenido de la resolución que modifica el valor de la pensión, para determinar el periodo a pagar.	---
5	Calcular el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida.	---
6	Operar el pago y descuento correspondiente en el sistema.	---
7	Generar el reporte y confrontar los datos con los obtenidos en la hoja de cálculo.	---
8	Firmar, sellar reporte y adjuntarlo al expediente.	---
9	Trasladar expedientes a revisión.	1
10	Revisar las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firmar y sellar reporte; caso contrario, devolver a responsable de nómina para corrección.	1
10.1	Realizar las correcciones correspondientes.	1
10.2	Trasladar nuevamente a revisión.	1
11	Trasladar expedientes a secretaria	1
12	Trasladar expedientes al proceso y/o área que corresponda.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Con la implementación del archivo temporal es posible eliminar la actividad No. 2, ya que este coordinará con los procesos y áreas que corresponda, la asignación de expedientes a los responsables de nómina.

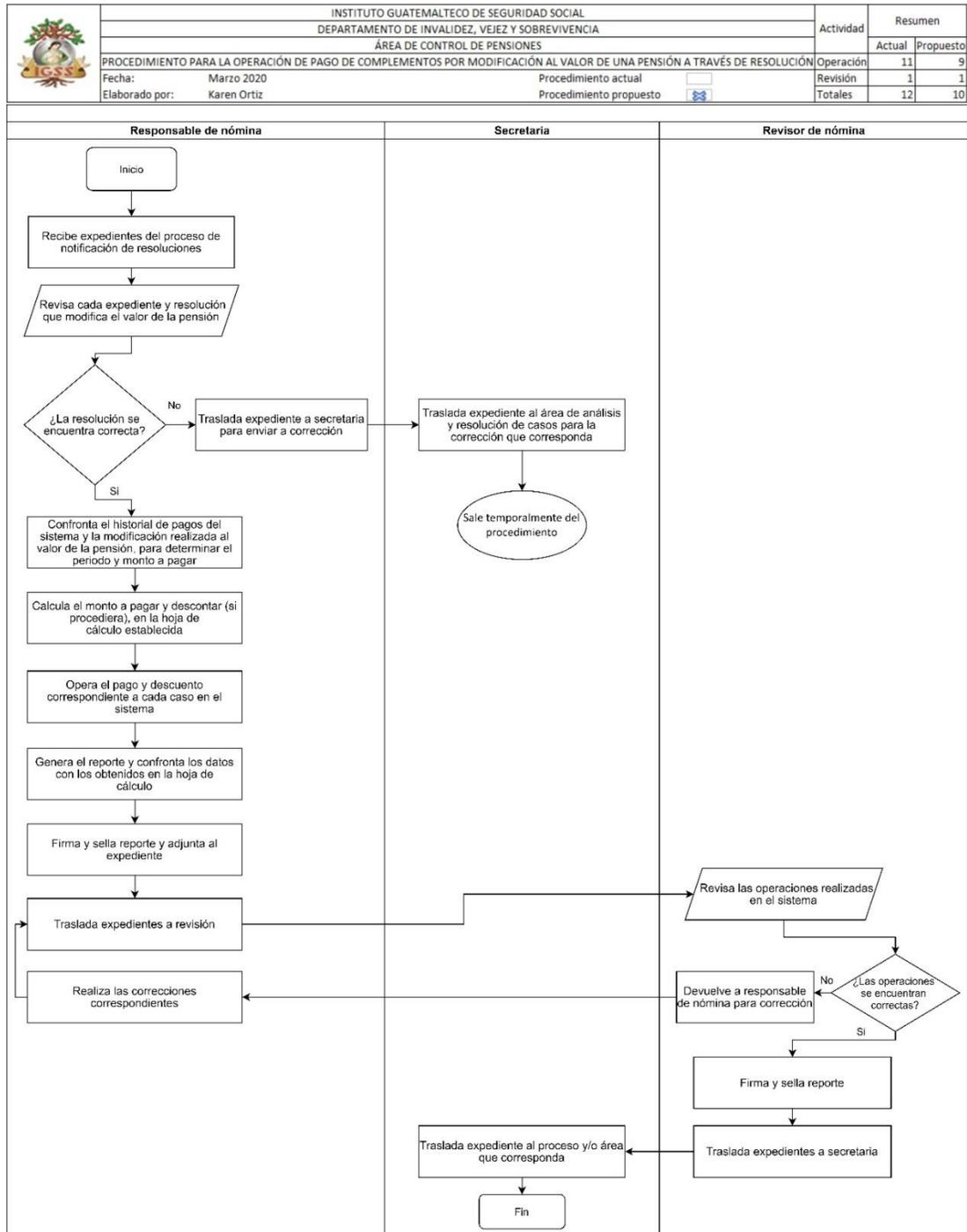
Asimismo, con la unificación de las operaciones de nóminas se elimina el traslado de expedientes a otros procesos de las actividades 3 y 3.1, ya que el responsable de nómina podrá realizar cualquier tipo de operación. Seguidamente se presenta la propuesta para establecer este procedimiento en el manual correspondiente.

Tabla 48
Procedimiento propuesto para la operación de pago de complementos por modificación del monto de una pensión

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Pago de complementos por modificación del monto de una pensión (por medio de resolución)		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad	Responsable	
1	Recibe expedientes del proceso de notificación de resoluciones.	Responsable de nómina	
2	Revisa el expediente y la resolución que modifica la pensión. Si se encuentra correcta, confronta el historial de pagos del sistema con el nuevo valor de la pensión, para determinar el periodo y monto a pagar; caso contrario, traslada expediente a secretaria para enviar a corrección.		
2.1	Traslada expediente al Área de Análisis y Resolución de casos.	Secretaria	
3	Calcula el monto a pagar y descontar (si procediera), en la hoja de cálculo establecida.	Responsable de nómina	
4	Opera el pago y descuento correspondiente en el sistema.		
5	Genera el reporte y confronta los datos con los obtenidos en la hoja de cálculo.		
6	Firma y sella reporte y adjunta al expediente.		
7	Traslada expedientes a revisión.		
8	Revisa las operaciones realizadas en el sistema. Si se encuentran correctas, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve a responsable de nómina para corrección.	Revisor	
8.1	Realiza las correcciones correspondientes.	Responsable de nómina	
8.2	Traslada nuevamente a revisión.		
9	Traslada expedientes a secretaria.	Revisor	
10	Traslada expedientes al proceso y/o área que corresponda.	Secretaria	
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 13
Diagrama de proceso para el pago de complementos por modificación del monto de una pensión



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.5.3 Nómina general

En este proceso, se realizan 23 actividades para operar una modificación al monto de una pensión y 14 para realizar un alta a descuento. Estas deben ser analizadas para identificar las que agregan valor y las que no. Los resultados de este análisis se muestran en las tablas 48 y 50.

Tabla 49
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para la modificación del valor de una pensión (aumento y/o rebaja sin resolución)

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir notas y oficios de ventanilla y responsable de bajas, cuya información modifica el valor de una pensión.	2
2	Solicitar los expedientes correspondientes a las notas y oficios recibidos al área o proceso donde se encuentren.	2
3	Recibir los expedientes solicitados.	2
4	Adjuntar a cada expediente la papelería correspondiente.	2
5	Trasladar los expedientes recibidos a los responsables de nómina.	2
6	Analizar los expedientes recibidos.	---
7	Establecer la pensión actual, aplicando los incrementos que correspondan desde el inicio de la pensión.	---
8	Verificar los datos registrados en el archivo maestro y realizar las actualizaciones que correspondan.	---
9	Modificar en el sistema el valor de la pensión registrando el nuevo valor.	---
10	Imprimir reporte, firmar y sellar.	---
11	Adjuntar al expediente.	---
12	Revisar el historial de pagos en el sistema. Si la modificación realizada aumenta el valor de la pensión, establecer el monto pendiente de pago en la hoja de cálculo establecida, y opera en el menú de nómina adicional del sistema, un pago de complementos; caso contrario, determina el monto a descontar (continúa en paso 18).	----
13	Imprimir reporte, firmar y sellar.	---
14	Adjuntar reporte al expediente.	---
15	Trasladar expedientes a revisión.	1
16	Revisa la modificación de la pensión y el pago de complementos operador en el sistema y/o cálculo de descuento. Si se trabajó correctamente, firma y sella reporte de pago y/o cálculo de descuento; caso contrario, devuelve expediente a responsable de nómina para corrección.	1
16.1	Realizar la corrección correspondiente.	1
16.2	Trasladar nuevamente a revisión.	1
17	Trasladar expedientes a secretaría.	1

18	Recibir expedientes y clasificar. Expedientes con pago, trasladar al proceso y/o área que corresponda; expedientes con descuento, elaborar oficio solicitando un estudio socioeconómico para establecer la forma de recuperación.	1
19	Trasladar expedientes con oficio al responsable de nómina.	2
20	Firmar correspondencia y trasladar para firma de revisor.	2
21	Firmar correspondencia y trasladar a secretaria.	2
22	Trasladar para firma del encargado de área y despacho.	2
23	Recibir expedientes de la secretaria de área y archivar en espera de respuesta (continúa en el procedimiento para la operación de descuentos).	2

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Las actividades 1 a la 5 y 23 se clasifican como mudas tipo 2, considerando que se realizarán en el archivo temporal de expedientes del área de control de Pensiones, por lo que se deben eliminar de este procedimiento.

De igual manera, las actividades 19 a la 22, se consideran mudas tipo 2 que se pueden eliminar del procedimiento, si la solicitud del estudio socioeconómico la realiza el responsable de nómina, que es quien conoce con exactitud los datos que esta debe contener, lo cual no le tomará demasiado tiempo si cuenta con una plantilla en la que llene campos con los datos correspondientes a cada caso.

Seguidamente se presenta el procedimiento propuesto implementando estas modificaciones.

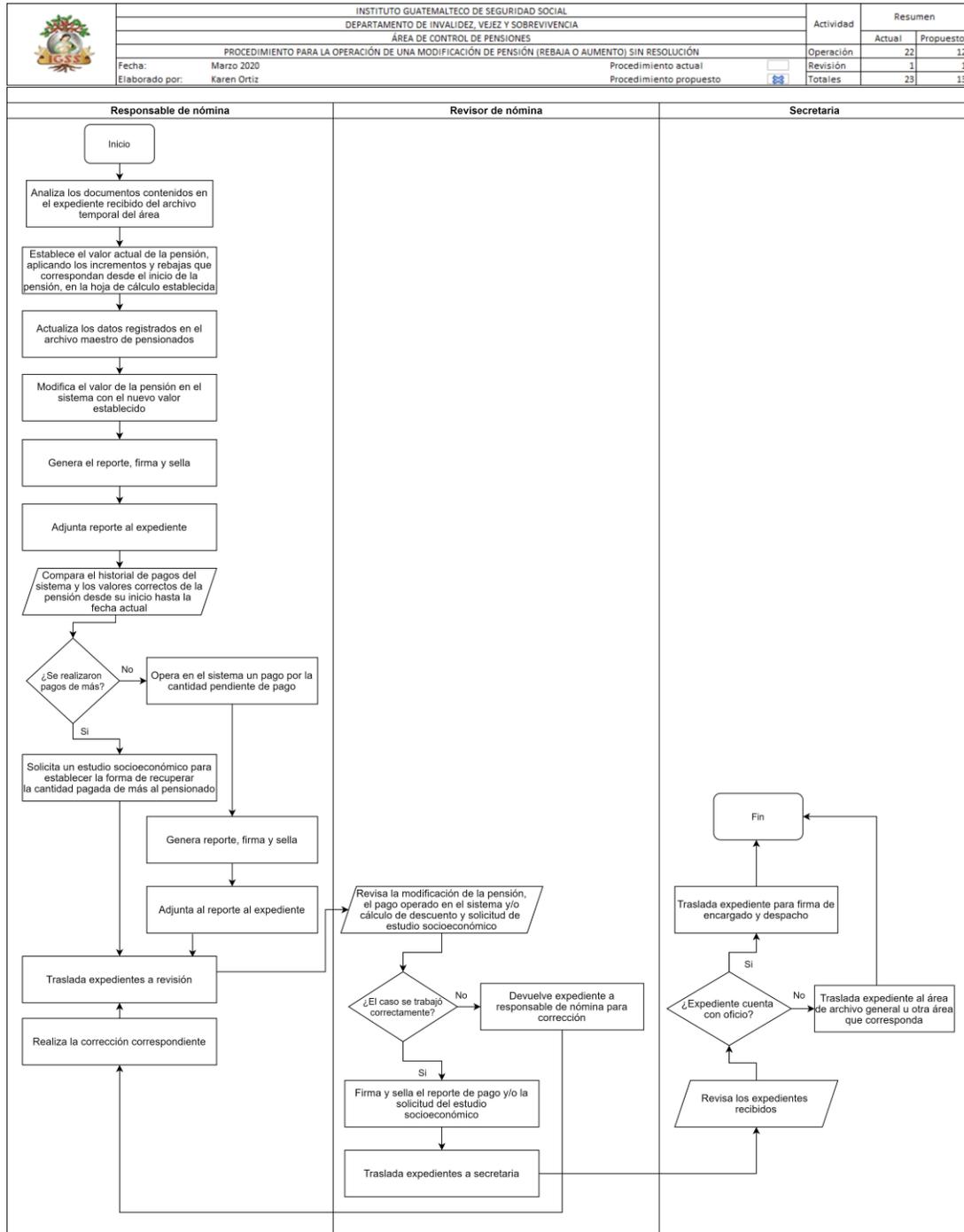
Tabla 50
Procedimiento propuesto para la modificación del monto de una pensión
(aumento y/o rebaja sin resolución)

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Modificación del monto de una pensión (aumento o rebaja sin resolución)		Vigencia:
			Página: 1 de 2
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Analiza los documentos contenidos en el expediente recibido del archivo temporal del área.		Responsable de nómina
2	Establece el valor actual de la pensión, aplicando los incrementos y rebajas que correspondan desde el inicio de la pensión, en la hoja de cálculo establecida.		
3	Actualiza los datos registrados en el archivo maestro de pensionados y nómina.		
4	Modifica el valor de la pensión en el sistema, con el nuevo valor establecido.		
5	Genera el reporte, firma y sella.		
6	Adjunta reporte al expediente.		
7	Compara el historial de pagos del sistema y los valores correctos de la pensión desde su inicio hasta la fecha actual, en la hoja de cálculo establecida. Si se realizaron pagos de más, solicita un estudio socioeconómico para establecer la forma de recuperación; caso contrario; opera en el sistema un pago por la cantidad pendiente.		
8	Genera reporte, firma y sella.		
9	Adjunta reporte al expediente.		
10	Traslada expediente a revisión.		

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Modificación del valor de una pensión (aumento o rebaja sin resolución)		Vigencia:
			Página: 2 de 2
No.	Descripción de la actividad		Responsable
11	Revisa la modificación de la pensión, el pago operado en el sistema y/o cálculo de descuento y solicitud de estudio socioeconómico. Si se trabajaron correctamente, firma y sella el reporte de pago y/o la solicitud del estudio socioeconómico; caso contrario, devuelve expediente a responsable de nómina para corrección.		Revisor
11.1	Realiza la corrección correspondiente.		Responsable de nómina
11.2	Traslada nuevamente a revisión		
12	Traslada expedientes a secretaria.		Revisor
13	Revisa los expedientes recibidos. Si no cuentan con oficio, los traslada al área de archivo general u otra área que corresponda; caso contrario, los traslada para firma de encargado y despacho.		Secretaria
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 14
Diagrama de proceso para la modificación del monto de una pensión
(aumento o rebaja sin resolución)



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 51
Análisis de flujo de valor del procedimiento actual para la operación de descuentos

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir estudio socioeconómico de la recepción de área y localizar el expediente al que corresponde.	2
2	Adjuntar el estudio socioeconómico al expediente y trasladar al responsable de nómina.	2
3	Analizar la información socioeconómica proporcionada.	---
4	Operar en el sistema el alta al descuento en base al estudio socioeconómico realizado.	---
5	Imprimir reporte, firmar y sellar.	---
6	Adjuntar reporte al expediente.	1
7	Traslada expediente a revisión.	1
8	Revisar la información proporcionada en el estudio socioeconómico y la operación realizada en el sistema. Si se trabajó correctamente, firmar y sellar reporte; caso contrario, devolver expediente a responsable de nómina para corrección.	1
8.1	Realizar la corrección correspondiente.	1
8.2	Trasladar nuevamente a revisión.	1
9	Trasladar expedientes a secretaria	1
10	Recibir expedientes y elaborar oficio informando al pensionado los detalles del descuento.	2
11	Trasladar expediente con oficio al responsable de nómina.	2
12	Firmar y sellar oficio y trasladar expediente a revisión.	2
13	Firma y sella oficio y traslada expediente a secretaria.	2
14	Traslada expediente para firma de encargado y despacho.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

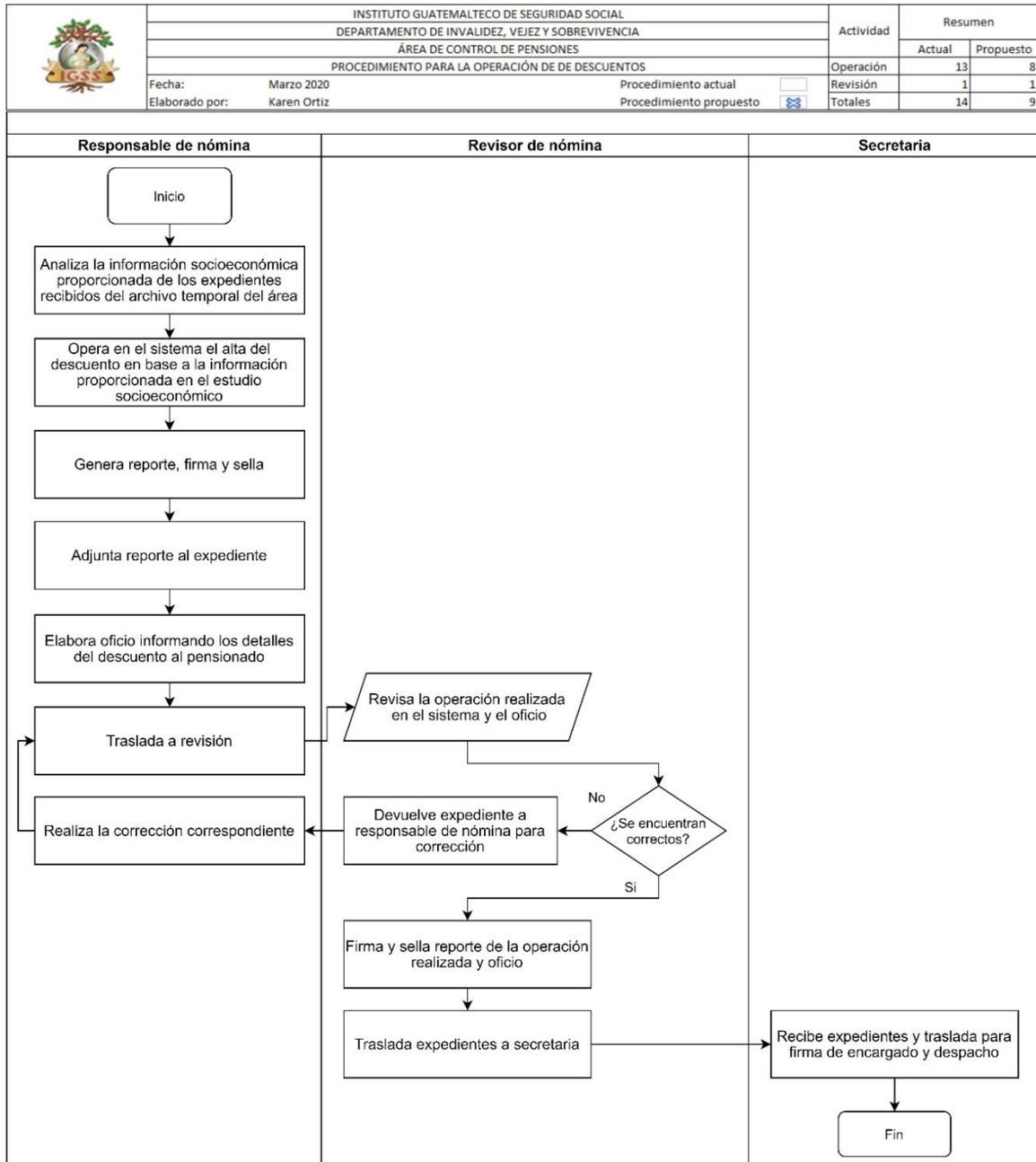
Las actividades 1 y 2 se clasifican como mudas tipo 2 que pueden eliminarse del procedimiento, considerando que se realizaran en el archivo temporal de expedientes del área. De igual manera, las actividades de las 10 a las 13, si el responsable de nómina elabora el oficio informando los detalles del descuento al pensionado, con lo que el número de actividades se reduce de 14 a 9, como se describe seguidamente en el procedimiento modificado.

Tabla 52
Procedimiento propuesto para la operación de descuentos

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Operación de descuentos		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Analiza la información socioeconómica proporcionada de los expedientes recibidos del archivo temporal del área.		Responsable de nómina
2	Opera en el sistema el alta del descuento con base en la información proporcionada en el estudio socioeconómico.		
3	Genera reporte, firma y sella.		
4	Adjunta reporte al expediente.		
5	Elabora oficio informando los detalles del descuento al pensionado.		
6	Traslada expediente y oficio a revisión.		
7	Revisa la operación realizada en el sistema y el oficio. Si se encuentran correctos, firma y sella reporte de la operación realizada y oficio; caso contrario, devuelve expediente a responsable de nómina para corrección.		Revisor de nómina
7.1	Realiza la corrección correspondiente.		Responsable de nómina
7.2	Traslada nuevamente a revisión.		
8	Traslada expedientes a secretaria		Revisor
9	Recibe expedientes y traslada para firma de encargado y despacho.		Secretaria
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 15
Diagrama de proceso para la operación de descuentos



Fuente. Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.5.4 Nómina manual

En este procedimiento se realizan 21 actividades para calcular los montos de una compensación y gestionar su aprobación y ejecución. Estas deben ser analizadas para identificar las que agregan valor y las que no. Los resultados de este análisis se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 53
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para la operación de compensaciones

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir expedientes de notificación de resoluciones, nómina acumulada, adicional y general, registrar en el inventario y analizar.	1
2	Determinar si procede realizar la compensación. Si procede, trasladar expediente a nómina general, para realizar las operaciones que correspondan en el sistema; caso contrario, trasladar al área o proceso al que corresponda resolver el caso.	2
3	Recibir expedientes y trasladar al responsable de nómina general.	2
4	Recibir expedientes trasladados por secretaria y analizar.	2
5	Operar en el menú de nómina general del sistema, las modificaciones y nuevos registros de conformidad con lo indicado en las resoluciones, generar reportes y adjuntar al expediente.	---
6	Trasladar expediente a revisión.	2
7	Revisar las operaciones realizadas en el sistema. Si son correctas, firmar y sellar reportes; caso contrario, devolver a responsable de nómina general para corrección	2
7.1	Realizar las correcciones correspondientes.	2
7.2	Trasladar nuevamente a revisión.	2
8	Trasladar expedientes a secretaria.	2
9	Trasladar expedientes a responsable de nómina de compensaciones.	2
10	Consultar el historial de pagos del sistema y lo resuelto en las resoluciones correspondientes y calcular los montos de la compensación en la hoja de cálculo establecida.	---
11	Elaborar reporte de la compensación en los formatos establecidos.	---
12	Trasladar los expedientes a revisión.	1
13	Revisar las operaciones realizadas en el sistema y los valores de la compensación. Si son correctos, firmar y sellar reportes; caso contrario, devolver a responsable de nómina para corrección.	1
13.1	Realiza las correcciones correspondientes.	1
13.2	Trasladar nuevamente a revisión.	1
14	Trasladar expedientes a responsable de presupuesto.	1
15	Recibir expedientes del responsable de presupuesto y gestionar firmas de encargado de área y Jefe de Departamento.	1

16	Trasladar expedientes a la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias para generación de órdenes de compra y firma de Subgerente.	---
17	Recibir expedientes de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias.	1
18	Elaborar oficio para trasladar fotocopia de las órdenes de compra de cada compensación, al Departamento de Contabilidad.	1
19	Trasladar oficio para firma de encargado de área y despacho	1
20	Enviar correo electrónico al Departamento de Tesorería adjuntando listado de casos en los que se realizó compensación.	---
21	Trasladar expedientes al proceso o área que corresponda.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Con la unificación de las operaciones de nómina, las actividades 2 a la 4 y 6 a la 9 pueden eliminarse del procedimiento, considerando que, en este tipo de casos el responsable de nómina podrá realizar tanto las operaciones del sistema como las compensaciones y serán examinadas únicamente por un revisor, evitando el traslado a otros procedimientos y la duplicidad de actividades.

Seguidamente se presenta la propuesta para establecer este procedimiento en el manual correspondiente.

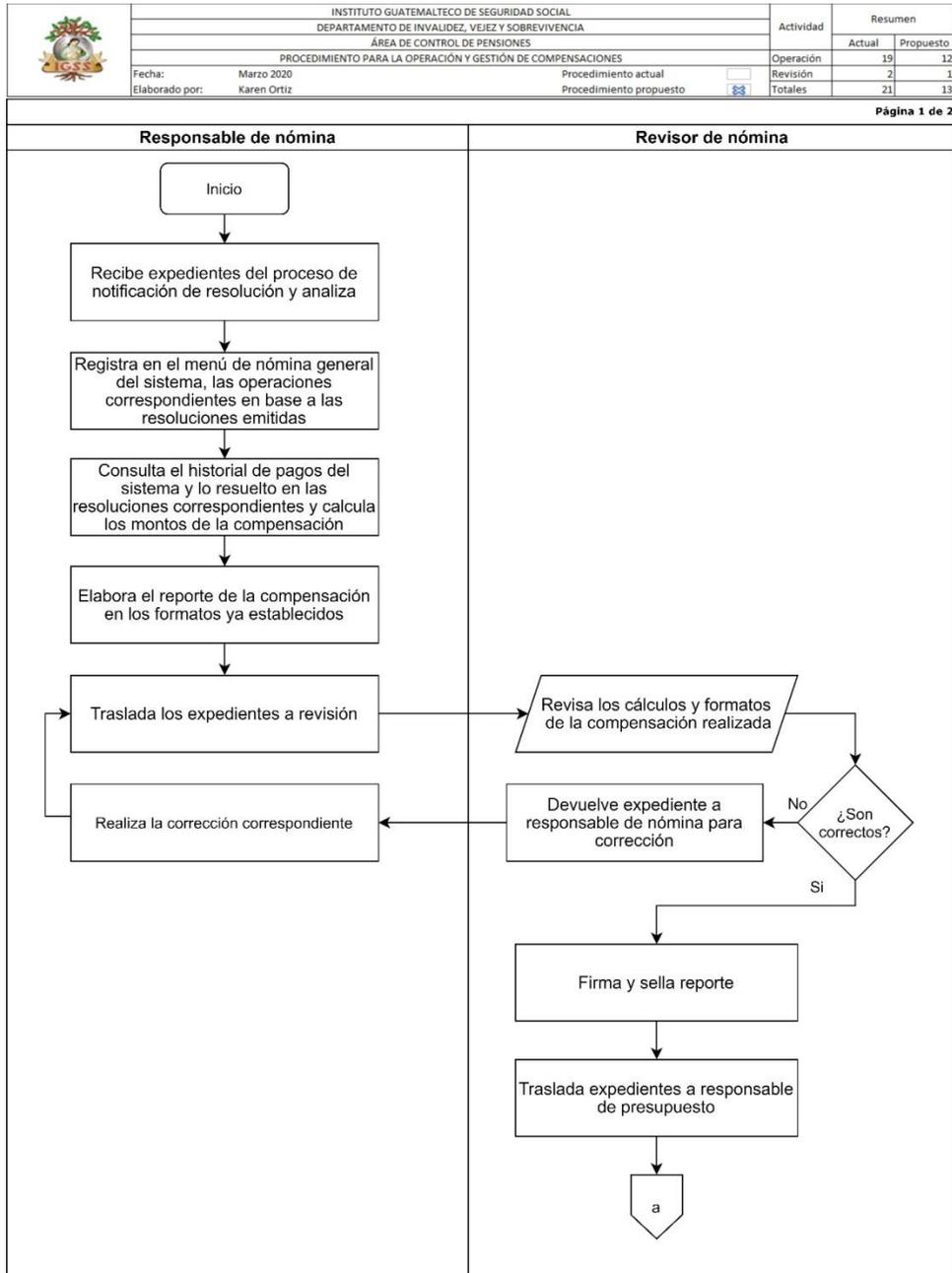
Tabla 54
Procedimiento propuesto para la operación y gestión de compensaciones

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Operación y gestión de compensaciones		Vigencia:
			Página: 1 de 2
No.	Descripción de la actividad	Responsable	
1	Recibe expedientes del proceso de notificación de resoluciones y analiza.	Responsable de nómina	
2	Registra en el menú de nómina general del sistema, las operaciones que correspondan según las resoluciones emitidas, genera reportes y adjunta al expediente.		
3	Consulta el historial de pagos del sistema y lo resuelto en las resoluciones correspondientes y calcula los montos de la compensación en la hoja de cálculo establecida.		
4	Elabora el reporte de la compensación en los formatos ya establecidos.		
5	Traslada expediente a revisión.		
6	Revisa las operaciones realizadas en el sistema y la información contenida en el reporte de la compensación realizada. Si son correctos, firma y sella reporte; caso contrario, devuelve expediente a responsable de nómina para corrección.	Revisor	
6.1	Realiza la corrección correspondiente.	Responsable de nómina	
6.2	Traslada nuevamente a revisión.		
7	Traslada expedientes a responsable de presupuesto.	Revisor	
8	Recibe expedientes del responsable de presupuesto y gestiona firmas de encargado de área y Jefe de Departamento.	Responsable de nómina	
9	Traslada expedientes a la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias para elaboración de órdenes de compra y firma de Subgerente.		
10	Recibe expedientes de la Subgerencia.		

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Operación y gestión de compensaciones		Vigencia:
			Página: 2 de 2
No.	Descripción de la actividad		Responsable
11	Elabora oficio para trasladar al Departamento de Contabilidad, fotocopia de las órdenes de compra correspondientes a cada compensación y traslada a despacho.		Responsable de nómina
12	Envía correo electrónico al Departamento de Tesorería adjuntando listado de casos en los que se realizó compensación.		
13	Traslada expedientes al área de archivo general u otra área que corresponda.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

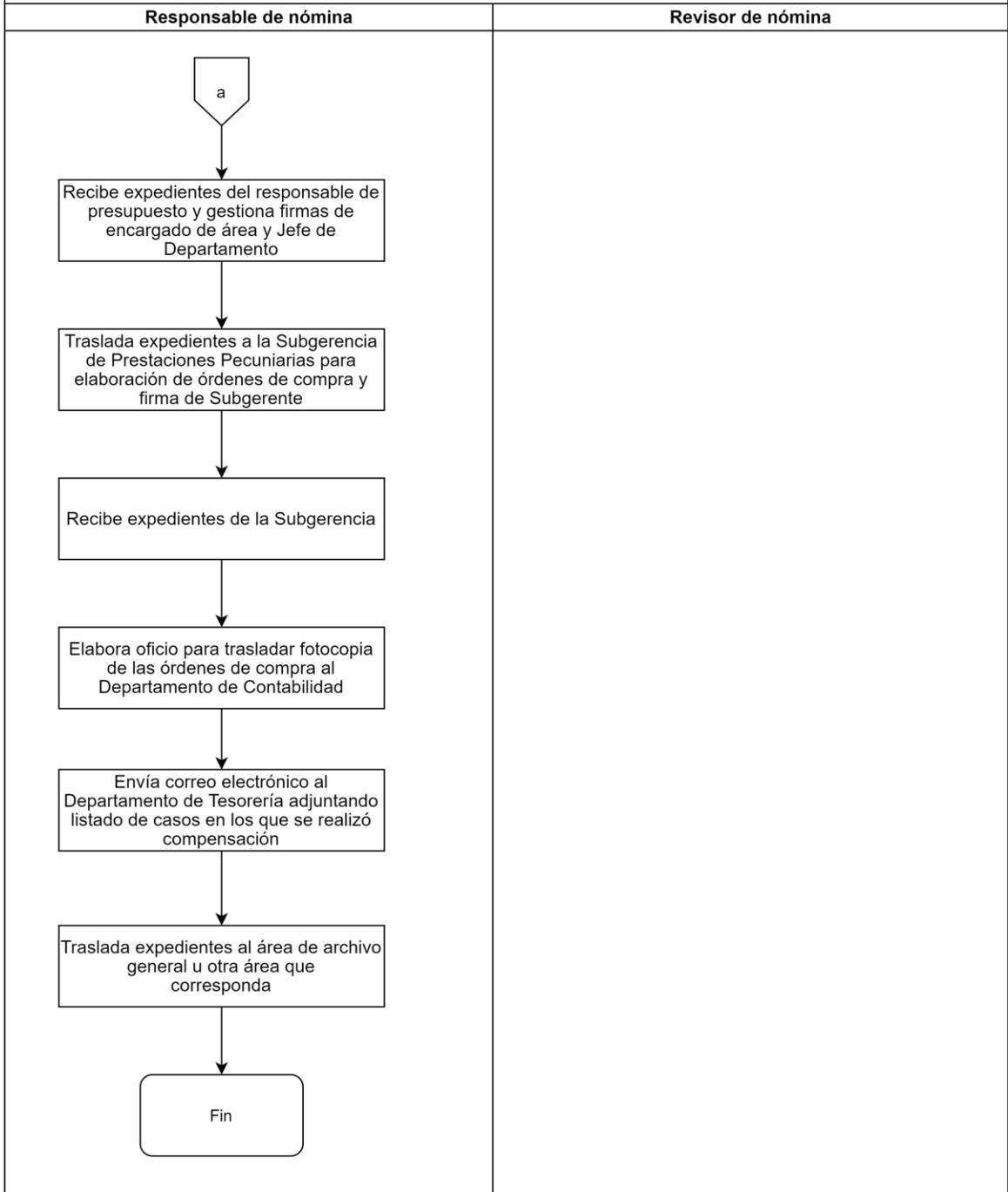
Figura 16
Diagrama de proceso para la operación y gestión de compensaciones





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL		Actividad	Resumen	
DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA			Actual	Propuesto
ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES		Operación	22	12
PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN Y GESTIÓN DE COMPENSACIONES		Revisión	1	1
Fecha: Marzo 2020	Procedimiento actual <input type="checkbox"/>	Totales	23	13
Elaborado por: Karen Ortiz	Procedimiento propuesto <input checked="" type="checkbox"/>			

Página 2 de 2



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.4.6 Cobros, reintegros y devoluciones bancarias

En este proceso, se realizan 8 actividades para identificar los casos con pagos posteriores al fallecimiento de un pensionado y gestionar su devolución; así como 18 para gestionar la recuperación de los pagos de más, en los casos sin devolución bancaria en el área local y 8 adicionales en los departamentos. Estas deben ser analizadas para identificar las que agregan valor y las que no. Los resultados de este análisis se muestran en las tablas 54, 56 y 58.

Tabla 55
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual para devoluciones bancarias

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Generar en el sistema los reportes denominados pagos y fallecimientos (después de generada la nómina mensual) que contienen los casos con pagos después del fallecimiento de pensionados.	1
2	Identificar los casos con pagos después del fallecimiento del pensionado.	1
3	Ingresar los casos y la cantidad pagada de más al archivo de casos en proceso de recuperación.	1
4	Elaborar informes de los casos con pagos después del fallecimiento del pensionado en el Régimen de Seguridad Social y el Plan de Pensiones de los trabajadores al servicio del Instituto.	1
5	Elaborar oficio adjuntando los reportes y solicitando a la Subgerencia Financiera el trámite correspondiente ante la institución bancaria, para la devolución de fondos.	1
6	Recibir del Departamento de Tesorería la información relacionada con la devolución de fondos y digitalizar.	---
7	Revisar la información recibida para establecer la devolución bancaria en cada caso solicitado. Si se efectuó devolución, actualizar el archivo de casos en proceso de recuperación con dicha cantidad; de lo contrario, consultar en caso en el sistema Sigma 7.	---
7.1	Establecer en el sistema la presentación de una solicitud de pensión por sobrevivencia. Si se presentó, realizar la anotación correspondiente en el archivo de casos en proceso de recuperación y traslada reporte al responsable de requerimientos de pago y cambios de riesgo; caso contrario, solicitar expediente al área o proceso en que encuentre, para iniciar un cobro administrativo.	1
8	Determinar el año al que corresponde la devolución bancaria efectuada en cada caso. Si corresponde al año en curso, realizar los registros correspondientes en el sistema SIGES y las gestiones necesarias ante el Departamento de Contabilidad para que los fondos sean reintegrados al presupuesto anual; caso contrario, realizar la integración de los casos y se solicitar la regularización correspondiente al Departamento de Contabilidad.	1

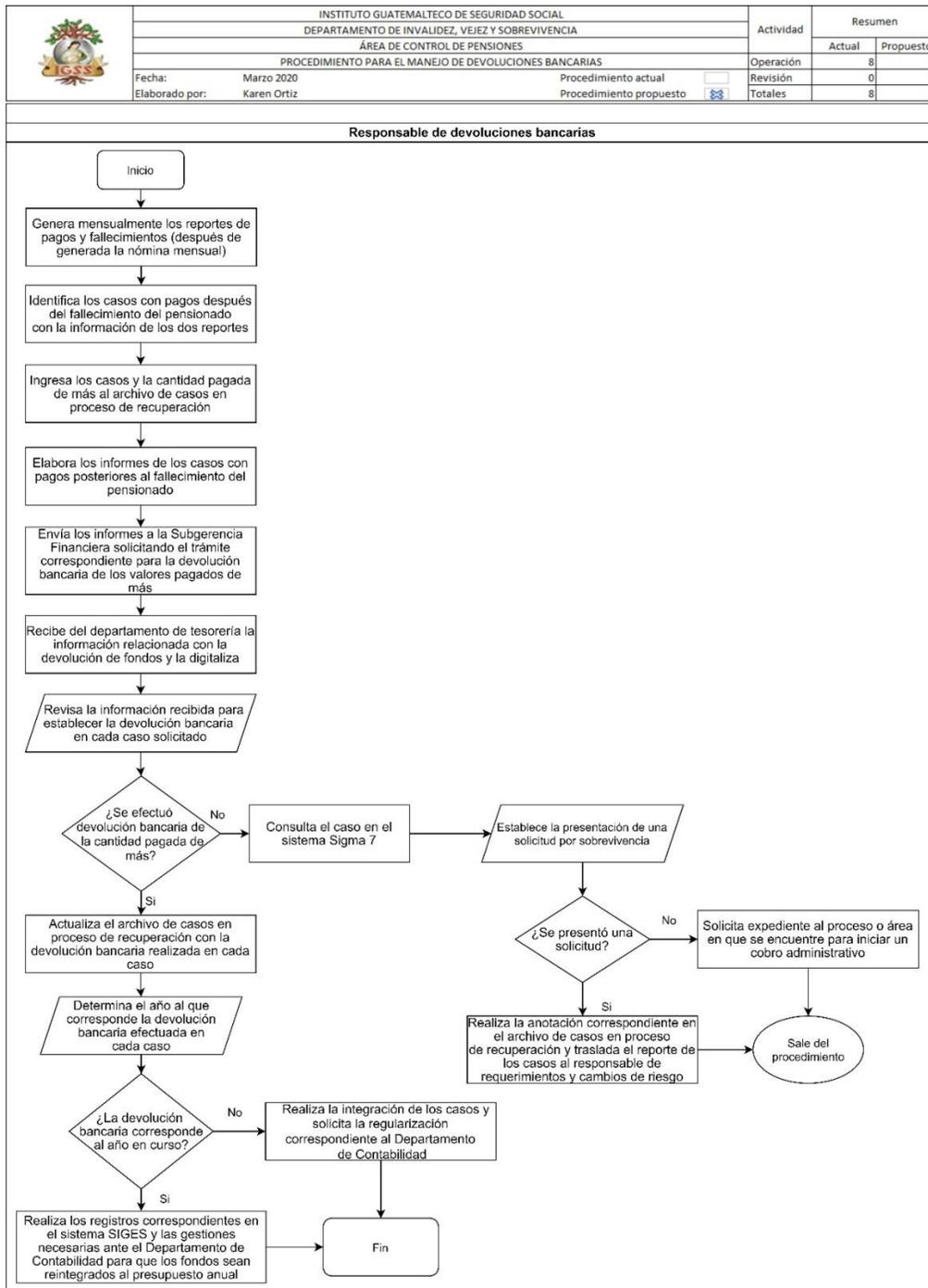
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020

Tabla 56
Procedimiento propuesto para devoluciones bancarias

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Devoluciones bancarias		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Genera mensualmente los reportes de pagos y fallecimientos (después de generada la nómina mensual).		Responsable de devoluciones bancarias
2	Identifica los casos con pagos después del fallecimiento del pensionado con la información de los dos reportes.		
3	Ingresa los casos y la cantidad pagada de más al archivo de casos en proceso de recuperación.		
4	Elabora informe de los casos con pagos posteriores al fallecimiento del pensionado, en el Régimen de Seguridad Social y el Plan de Pensiones de los trabajadores del Instituto y la cantidad pagada de más en cada uno.		
5	Envía los informes a la Subgerencia Financiera solicitando el trámite correspondiente para la devolución bancaria de los valores pagados de más en cada caso.		
6	Recibe del Departamento de Tesorería el detalle de la devolución de fondos proporcionada por la institución bancaria y la digitaliza.		
7	Revisa la información recibida para establecer la devolución bancaria en cada caso solicitado. Si se efectuó devolución de la cantidad pagada de más, actualiza el archivo de casos en proceso de recuperación con dicha cantidad; caso contrario, consulta el caso en el sistema Sigma 7.		
7.1	Establece en el sistema la presentación de una solicitud de pensión por sobrevivencia. Si se presentó, realiza la anotación correspondiente en el archivo de casos en proceso de recuperación y espera que se resuelva la solicitud de pensión para integrar al expediente el reporte de la cantidad pendiente de recuperar; caso contrario, solicita el expediente al proceso o área en que se encuentre, para iniciar un cobro administrativo.		
8	Determina el año al que corresponde la devolución bancaria efectuada en cada caso. Si corresponde al año en curso, realiza los registros correspondientes en el sistema y las gestiones necesarias ante el Departamento de Contabilidad para que se reintegre al presupuesto anual; caso contrario, realiza la integración de los casos y solicita la regularización correspondiente al Departamento de Contabilidad.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 17
Diagrama de proceso para devoluciones bancarias



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 57
Análisis del flujo de valor del procedimiento actual de cobro administrativo local

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir del área de archivo general los expedientes solicitados en el procedimiento de devoluciones bancarias.	2
2	Trasladar expedientes al responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo.	2
3	Analizar expedientes para determinar el valor del cobro y la persona a quien se dirigirá el mismo.	----
4	Elaborar oficio de cobro por cada caso.	----
5	Trasladar expedientes a secretaria.	1
6	Registrar en el sistema y trasladar expedientes para firma de encargado de área y despacho.	1
7	Recibir expedientes de secretaria de área y archivar en espera de respuesta.	2
8	Recibir de la recepción de área la respuesta al oficio de cobro y localizar expediente.	2
9	Adjuntar al expediente la respuesta recibida y trasladar al responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo.	2
10	Recibir expediente y analizar respuesta al oficio de cobro. Si la persona responsable del cobro no acepta reintegrarlo, trasladar el expediente a secretaria, para su traslado a denuncias; caso contrario, archivar expediente en espera que la parte responsable del cobro indebido se presente a realizar el pago.	-----
10.1	Trasladar expedientes a denuncias.	1
11	Recibir al responsable del cobro indebido y amplía la información sobre el cobro.	----
12	Elaborar oficio solicitando al Departamento de Recaudación que se extienda recibo de ingresos diversos al portador y lo entrega al responsable del cobro indebido.	1
13	Presentar oficio en las ventanillas del Departamento de Recaudación para que se le extienda el recibo de ingresos diversos.	----
14	Realizar pago en la entidad bancaria correspondiente y entregar copia del recibo pagado al responsable de cuentas por cobro administrativo.	----
15	Recibir copia del recibo de pago y adjuntar al expediente.	1
16	Actualizar el archivo de casos en proceso de recuperación.	1
17	Trasladar expediente a secretaria.	1
18	Trasladar expediente al archivo general.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

La actividad 1 y 2 realizadas por la secretaria, se consideran mudas de tipo 2, considerando que los expedientes pueden ser recibidos directamente por el responsable de manejo de cuenta por cobro administrativo. De igual manera, la 7, 8 y 9, que no será necesario realizar en este procedimiento, ya que el archivo temporal de expedientes del área será el encargado de asignar, archivar, localizar y adjuntar papelería en los expedientes.

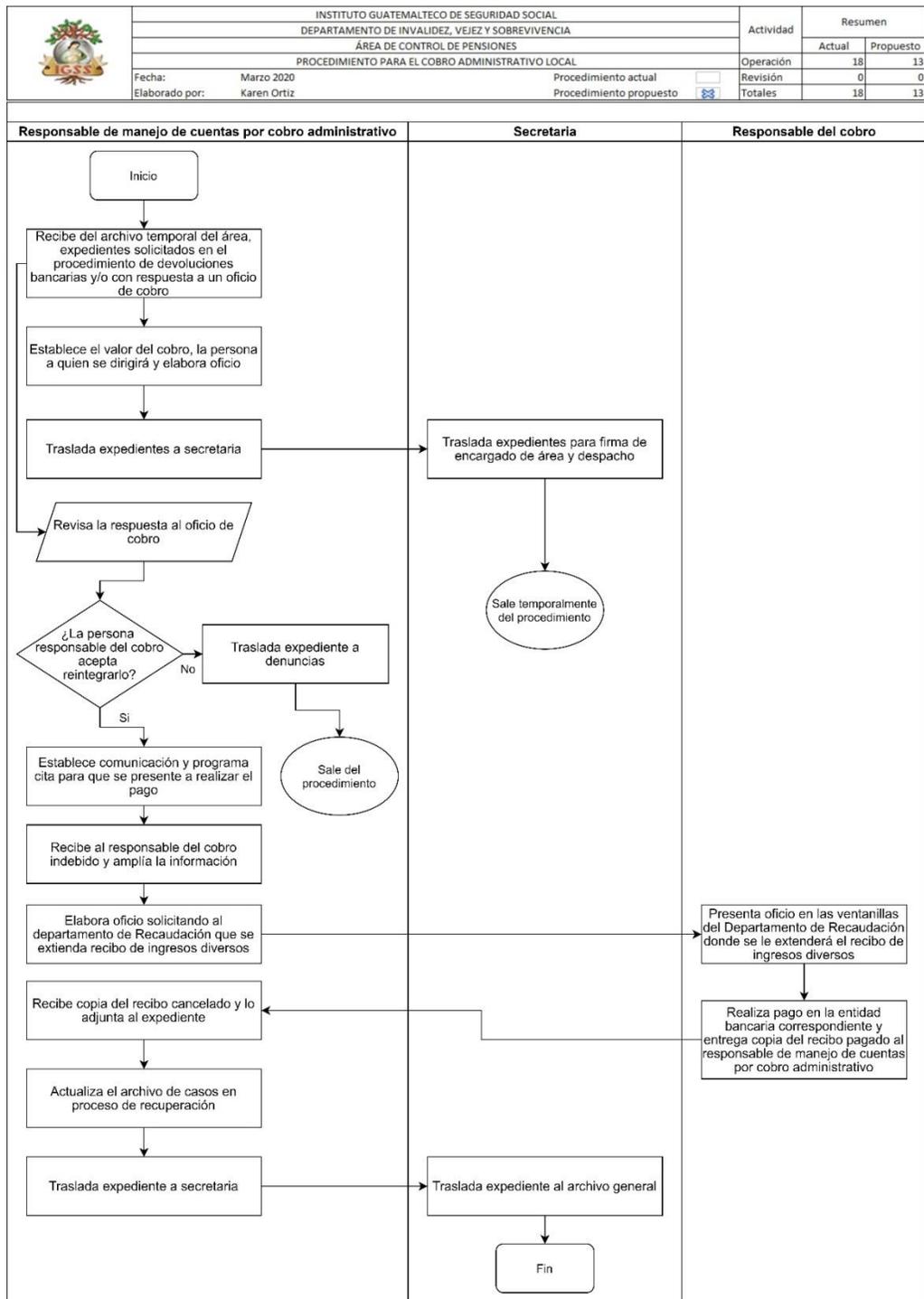
Asimismo, en la actividad 10 se consume tiempo innecesario trasladando los expedientes a la secretaria, siendo que pueden trasladarse a denuncia por el responsable de manejo de cuenta por cobro administrativo; así como, archivando el expediente indefinidamente en espera de que la persona responsable del cobro se presente a realizar la devolución, por lo que es necesario que al momento de recibir la respuesta al oficio de cobro, se programe la fecha en que dicha persona se presentará a efectuar el pago, para mejorar el control de estos casos.

Tabla 58
Procedimiento propuesto para cobro administrativo local

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:
	Cobro administrativo local		Vigencia:
			Página: 1 de 1
No.	Descripción de la actividad		Responsable
1	Recibe del archivo temporal del área, expedientes solicitados en el procedimiento de devoluciones bancarias y/o con respuesta a un oficio de cobro.		Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
2	Identifica el valor del cobro, la persona a quien se dirigirá el mismo y elabora oficio de cobro.		
3	Traslada expedientes a secretaria.		
4	Traslada expedientes para firma de encargado de área y despacho.		Secretaria
5	Revisa la respuesta al oficio de cobro. Si la persona responsable acepta reintegrarlo, establece comunicación y programa cita para que se presente a realizar el pago; caso contrario, traslada el expediente a denuncias.		Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
6	Recibe al responsable del cobro indebido y amplía la información relacionada con el cobro.		
7	Elabora oficio solicitando al departamento de Recaudación que se extienda recibo de ingresos diversos y lo entrega al responsable del cobro indebido.		
8	Presenta oficio en las ventanillas del Departamento de Recaudación donde se le extenderá el recibo de ingresos diversos.		Responsable del cobro indebido
9	Realiza un pago en la entidad bancaria correspondiente por la cantidad cobrada indebidamente y entrega copia del recibo pagado al responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo.		
10	Recibe copia del recibo cancelado y lo adjunta al expediente.		
11	Actualiza el caso con el pago realizado, en el archivo de casos en proceso de recuperación.		Responsable de manejo de cuentas por cobro administrativo
12	Traslada expediente a secretaria.		
13	Traslada expediente al archivo general.		
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 18
Diagrama de proceso para cobro administrativo local



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Tabla 59
Análisis de flujo de valor del procedimiento de cobro administrativo departamental

No.	Descripción de la actividad	Tipo de muda
1	Recibir oficio de cobro administrativo emitido por el Área de Control de Pensiones y solicitar su notificación.	1
2	Recibir la notificación y respuesta del oficio de cobro.	1
3	Revisar la respuesta recibida del oficio de cobro. Si la persona responsable del cobro acepta reintegrarlo, comunicarse vía telefónica y programar cita; caso contrario, elaborar oficio dirigido al Área de Control de Pensiones para informarlo.	1
4	Recibir a la parte interesada y ampliar la información sobre el cobro.	----
5	Solicitar por escrito al área de Recaudación de la unidad, la emisión de un recibo de ingresos diversos.	1
6	Entregar recibo de ingresos diversos a la parte responsable del cobro para realizar el pago.	----
7	Realizar pago en la entidad bancaria y entregar copia del recibo.	----
8	Recibir copia de recibo y trasladarlo al Área de Control de Pensiones mediante oficio.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

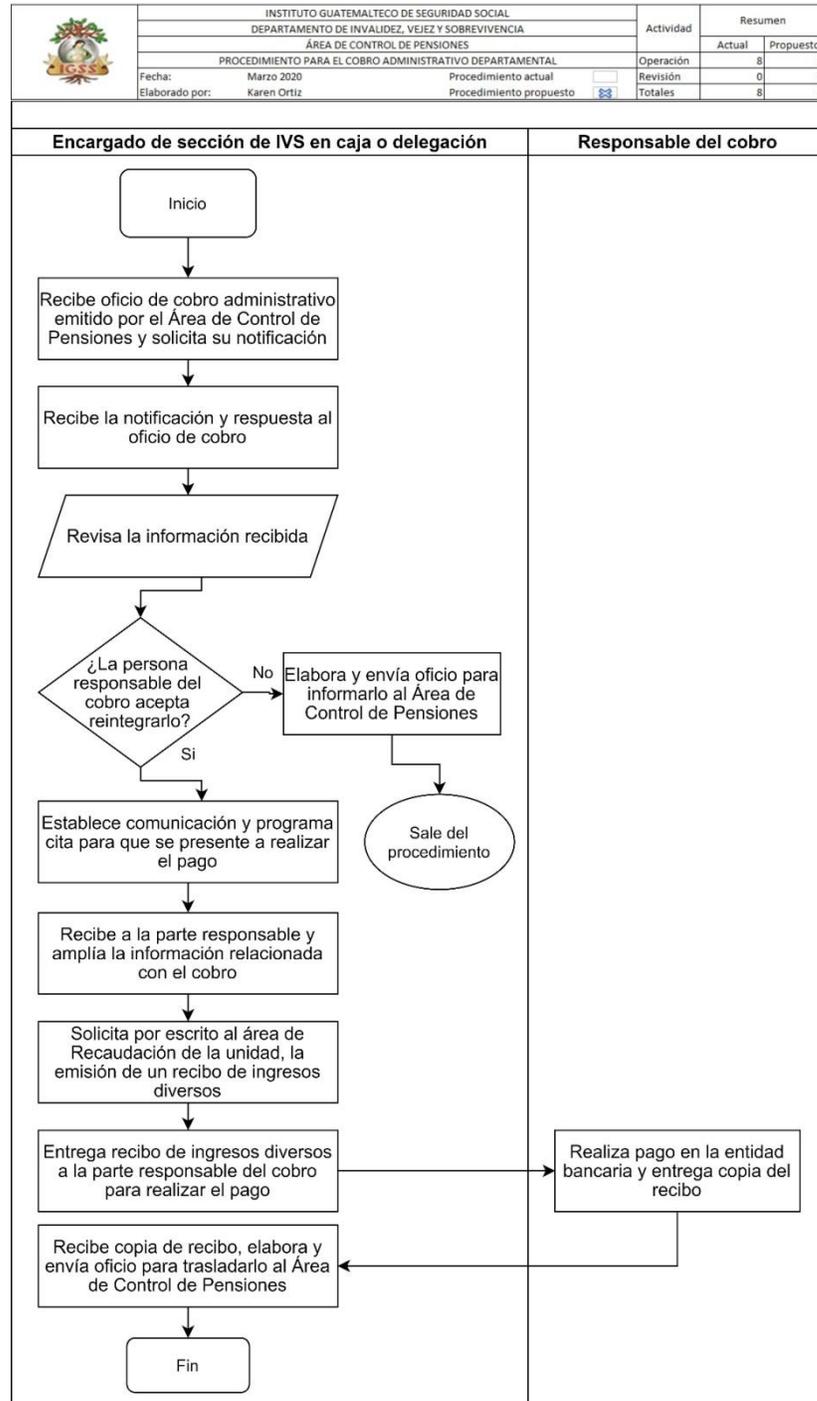
En este procedimiento no se identificaron actividades que eliminar, sin embargo, se presenta la propuesta del procedimiento para establecer en el manual correspondiente.

Tabla 60
Procedimiento propuesto para cobro administrativo departamental

	Nombre del procedimiento:		Procedimiento No.:	
	Cobro administrativo departamental		Vigencia:	
			Página: 1 de 1	
No.	Descripción de la actividad		Responsable	
1	Recibe oficio de cobro administrativo emitido por el Área de Control de Pensiones, analiza y solicita su notificación.		Encargado de sección de IVS en caja o delegación	
2	Recibe la notificación y respuesta al oficio de cobro.			
3	Revisa la información recibida. Si la persona responsable del cobro indebido acepta reintegrarlo, establece comunicación y programa cita; caso contrario, elabora y envía oficio informándolo al Área de Control de Pensiones.			
4	Recibe a la parte responsable y amplía la información relacionada con el cobro.			
5	Solicita por escrito al Área de Recaudación de la unidad, la emisión de un recibo de ingresos diversos.			
6	Entrega recibo de ingresos diversos a la parte responsable del cobro indebido, para realizar el pago en la entidad bancaria correspondiente.			
7	Realiza pago en la entidad bancaria y entrega copia del recibo.			Parte responsable del cobro
8	Recibe copia de recibo, elabora y envía oficio para trasladarlo al Área de Control de Pensiones.			Encargado de sección de IVS en caja o delegación
Elaboró Karen Ortiz		Revisó	Autorizó	

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

Figura 19
Diagrama de proceso para cobro administrativo departamental



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en trabajo de campo. Marzo de 2020.

3.5 Control de procesos

La definición de indicadores es una tarea urgente de realizar en el Área de Control de Pensiones para registrar resultados, establecer objetivos y tomar las medidas correctivas necesarias.

Seguidamente se presenta una serie de indicadores como propuesta para medir los resultados de la implantación de los procedimientos mejorados, garantizando su control a través de la definición de valores límite para su seguimiento periódico. Estos valores se establecieron en base a datos estadísticos proporcionados por mediciones de tiempos realizadas con anterioridad.

La línea base para evaluar los procedimientos y darles seguimiento, es desconocido por tratarse de indicadores de nueva creación. Asimismo, el nivel máximo de logro esperado se establece desde el supuesto de que el procedimiento de archivo maestro, con el que se inicia, lleva un día de atraso con respecto a la producción del Área de Análisis y Resolución de Casos que provee un promedio de 1500 casos mensuales; y nivel mínimo establecido previendo que el tiempo de atraso puede aumentar a dos días por el proceso de autorización de las resoluciones. Rango que se mantiene para los indicadores de los procedimientos siguientes.

Porcentaje de casos creados en el archivo maestro de pensionados

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos producidos por el Área de Análisis y Resolución de casos, creados en el archivo maestro de pensionados y que estarán listos para ser notificados.
- ✓ Método de cálculo: $(\text{cantidad de casos creados en el archivo maestro} / \text{cantidad de casos producidos en el Área de Análisis y Resolución de casos}) * 100$.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje

- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
 nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de actas y constancias de comprobación de supervivencia digitalizadas

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de actas y constancias de comprobación de supervivencia recibidas, que fueron digitalizadas.
- ✓ Método de cálculo: (cantidad de actas y constancias de comprobación de supervivencia digitalizadas / cantidad de actas y constancias de comprobación de supervivencia recibidas) * 100.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
 nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de casos locales con resolución notificada

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos locales creados en el archivo maestro de pensionados, que fueron notificados.
- ✓ Método de cálculo: (cantidad de casos locales con resolución notificada / cantidad de casos locales creados en el archivo maestro de pensionados) * 100.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual

- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
 nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de casos departamentales con resolución notificada

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos departamentales creados en el archivo maestro de pensionados, que fueron notificados.
- ✓ Método de cálculo: (cantidad de casos departamentales con resolución notificada / cantidad de casos departamentales creados en el archivo maestro de pensionados) * 100.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
 nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de pagos acumulados operados

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos nuevos notificados, con pago acumulado operado.
- ✓ Método de cálculo: (cantidad de casos nuevos notificados / cantidad de casos con pago acumulado operado) * 100.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)

- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de compensaciones operadas

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos para compensación con resolución notificada, con compensación trabajada.
- ✓ Método de cálculo: $(\text{cantidad de casos para compensación notificados} / \text{cantidad de casos con compensación trabajada}) * 100$.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de casos con cobro administrativo iniciado

- ✓ Dimensión a medir: eficacia
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos sin devolución bancaria, con proceso de cobro administrativo iniciado.
- ✓ Método de cálculo: $(\text{cantidad de casos sin devolución bancaria} / \text{cantidad de oficios por cobro administrativo despachados}) * 100$.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 95%
nivel mínimo de logro aceptable 90%
- ✓ Sentido del indicador: ascendente.

Porcentaje de errores cometidos

- ✓ Dimensión a medir: calidad
- ✓ Definición: este indicador mostrará el porcentaje de casos operados con error.
- ✓ Método de cálculo: $(\text{cantidad de casos operados en cada procedimiento} / \text{cantidad de casos con error}) * 100$.
- ✓ Unidad de medida: porcentaje
- ✓ Frecuencia de medición: mensual
- ✓ Línea base: no disponible (por tratarse de un indicador de nueva creación)
- ✓ Metas: nivel máximo de logro esperado 0
 nivel mínimo de logro aceptable 95%
- ✓ Sentido del indicador: descendente.

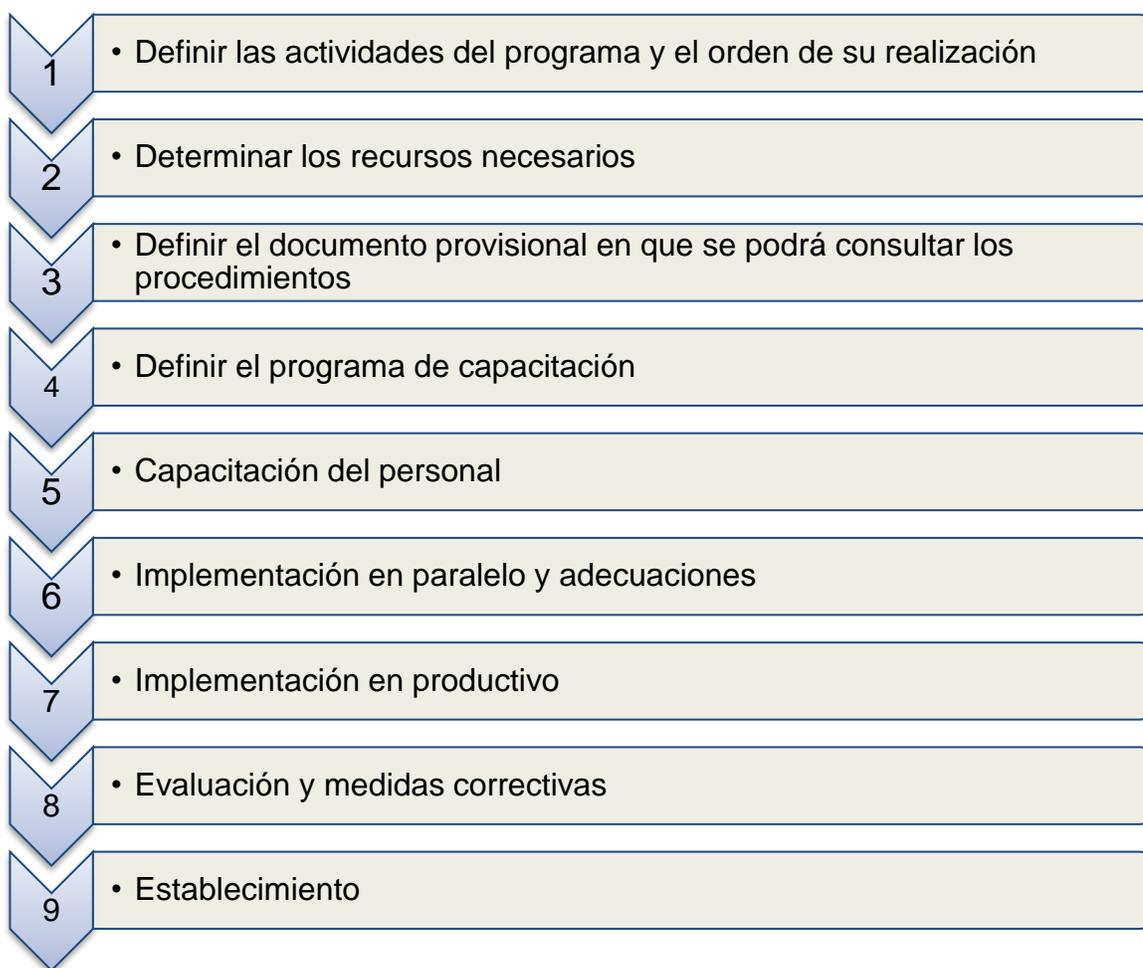
3.6 Proceso de implementación de la propuesta

La propuesta de mejora deberá ser incorporada de la mejor forma en cada área operacional, de manera que tenga la mejor aceptación por parte de los usuarios de los procedimientos y brinde los resultados esperados.

Programa de implementación

Como fase inicial del programa se debe definir las actividades necesarias para llevar a cabo la implantación de manera exitosa.

Figura 20
Actividades para la implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2021.

Tabla 61
Actividades del programa de implementación

No.	Actividad	Especificación y/o reporte	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
1	Identificar el líder de cada procedimiento	Pertenciente al área operacional en que se ejecutará la propuesta de mejora, encargado de guiar al equipo de trabajo en la implementación. Debe poseer liderazgo y amplio conocimiento del procedimiento actual.			
2	Integrar el equipo de implementación	Compuesto por los líderes de cada procedimiento, encargado de la ejecución y continuidad de la propuesta de mejora. Así como, de validar y aprobar sugerencias de los usuarios, para que la mejora sea continúa.			
3	Definir la forma de evaluación de los resultados para realizar las correcciones necesarias.				
4	Programar los periodos de trabajo en paralelo de manera que no se afecte el flujo normal de trabajo.				
5	Establecer la fecha de vigencia en que la propuesta de mejora se implementará en productivo.				
6	Establecer las capacitaciones necesarias.	Deben proporcionar al líder de cada procedimiento un amplio conocimiento y dominio de la propuesta de mejora, ya que actuaran como facilitadores la ejecución cada procedimiento.			
7	Presentar la propuesta de mejora.	A los líderes de cada procedimiento. A los equipos de trabajo que ejecutaran cada procedimiento.			

Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2021

La propuesta de mejora se pondrá en marcha a través del método de implementación en paralelo, con el fin de que el personal involucrado en la ejecución de los procedimientos se familiarice con los cambios realizados sin temor a equivocaciones que podrían limitar su desempeño.

3.7 Recursos necesarios de la propuesta

3.7.1 Humanos

Con base en la cantidad de casos que actualmente se asigna a cada equipo de trabajo en el Área de Control de Pensiones, se determinó que el personal con que cuenta puede alcanzar los objetivos determinados, si se brinda la capacitación y herramientas necesarias para realizar eficientemente las tareas que se les asignen.

3.7.2 Físicos

Para la implementación de la propuesta es necesario realizar una reorganización del espacio físico en el que se ubica el Área de Control de Pensiones, cumpliendo las siguientes especificaciones:

- ✓ Acondicionamiento de un espacio físico para la ubicación del personal responsable de nómina, revisores y una persona encargada del despacho, considerando que se encuentran seccionados en función de la nómina que ejecutan.
- ✓ Acondicionamiento de un espacio físico para el funcionamiento del archivo temporal del área.
- ✓ Instalación de un equipo de aire acondicionado que contrarresta los problemas de ventilación natural y reemplace el uso de ventiladores personales.

3.7.3 Tecnológicos

Como complemento a la propuesta de mejora, se recomienda reemplazar el equipo computo actual, considerando que un alto porcentaje del personal lo calificó como regular y malo.

Tabla 62
Presupuesto de propuesta de mejora del equipo de cómputo

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
47	UPS MARCA APC MODELO BX800L-LM 800VA 4 SALIDAS 120V AVR	Q. 560.00	Q.26,320.00
2	Switch de Red Cisco Small Business SG350X-24P Gestionado 24 Puertos	Q. 11,597.00	Q.23,194.00
47	CPU marca Dell modelo OptiPlex 3070, procesador Intel® Core™ i7 de 9. ^a generación de 3.0 Ghz, Sistema Operativo Windows 10 pro de 64 Bits, Disco duro 1 Terabyte marca Seagate interfaz SATA, Lector DVD-Rom, Tarjeta de video Intel® modelo UHD Graphics de 128 Megabytes	Q.6,503.00	Q.305,641.00
	TOTAL		Q.355,155.00

Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2021.

Tabla 63
Características básicas del equipo de cómputo

Procesador:	Intel® Core™ i7 de 9.ª generación de 3.0 Ghz.
Sistema Operativo:	Windows 10 pro de 64 Bits
Memoria Ram:	8 Gigabytes tipo DDR4 con bus de 2666 Mhz.
Disco duro:	1 Terabyte marca Seagate interfaz SATA
Lector:	DVD-Rom
Tarjeta de video:	Intel® modelo UHD Graphics de 128 Megabytes
Marca:	Dell
Modelo:	OptiPlex 3070

Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2021.

3.7.4 Financieros

La implementación de la propuesta conllevaría un costo total de Q355,155.00, si se optará por reemplazar el equipo de cómputo actual, seguidamente se brindan los detalles.

Tabla 64
Presupuesto de la propuesta de mejora continúa

RECURSO	COSTO EN Q	ESPECIFICACIÓN
Humanos	----	La propuesta se implementará con el personal actualmente activo.
Físicos	----	El Área de Control de Pensiones se trasladará a instalaciones remodeladas que permiten adecuar los ambientes especificados sin ningún costo adicional al ya absorbido por la remodelación.
Tecnológicos	355,155.00	
Total	355,155.00	

Fuente: Elaboración propia. Marzo de 2021.

3.8 Evaluación de la propuesta a través de indicadores de control

Una vez implementada la propuesta de mejora de procedimientos, se evaluarán mensualmente los resultados a través de los indicadores de control establecidos y las metas fijadas para cada uno, utilizando la siguiente ficha técnica.

Figura 21
Ficha técnica para evaluación de indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE PROCESOS												
NOMBRE DEL INDICADOR												
DEFINICIÓN DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR				LINEA BASE				
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR												
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA		SENTIDO DEL INDICADOR		RESPONSABLE MEDICIÓN		RESPONSABLE ANÁLISIS				
FUENTE DE INFORMACIÓN						MÉTODO DE CÁLCULO						
COMPORTAMIENTO INDICADOR												
Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOT	SEPT	OCT	NOV	DIC
Nivel máximo de logro esperado												
Nivel alcanzado												
Nivel mínimo de logro aceptable												
MEDICIÓN												
Periodo	META OBTENIDA	META ESPERADA										
Ene	0%	0%										
Feb	0%	0%										
Mar	0%	0%										
Abr	0%	0%										
May	0%	0%										
Jun	0%	0%										
Jul	0%	0%										
Ago	0%	0%										
Sep	0%	0%										
Oct	0%	0%										
Nov	0%	0%										
Dic	0%	0%										
Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador												
Observaciones												
Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:						NO: <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/>				
Notas:												

Fuente: [www.academia.edu/Ficha Técnica Indicadores de Gestión](http://www.academia.edu/Ficha_Técnica_Indicadores_de_Gestión) (adaptada de la utilizada por la Universidad Sur Colombiana)

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del diagnóstico de la situación actual en el Área de Control de pensiones, a través de las que se comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

1. Con base en las encuestas realizadas a los 47 colaboradores del Área de Control de Pensiones, se determinó que no se aplican instrumentos de mejora continua a los procesos internos del área, que brinden soluciones a largo plazo y aumenten la eficiencia operativa del área.
2. No se realizan revisiones a los procesos del Área de Control de Pensiones, que permitan establecer deficiencias e identificar oportunidades de mejora.
3. De la información proporcionada por la encargada del área se determinó que no existen controles para establecer niveles de producción y casos pendientes de trabajar, por lo que estos datos no se conocen con certeza.
4. Las condiciones físicas del Área de Control de Pensiones, a través de las encuestas realizadas se estableció que no son las idóneas con respecto a espacio físico necesario, iluminación, ventilación y ruidos en el ambiente.
5. El personal encuestado, con la información recabada, permitió establecer debilidades en la ejecución de la dirección en cuanto a temas de inducción, capacitación, ambiente de trabajo y comunicación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de mejora continua propuesto en el presente trabajo de tesis, con la finalidad de mejorar los procesos del Área de Control de Pensiones y su gestión, identificando debilidades y oportunidades de mejora que aumenten la eficiencia operativa del área.
2. Realizar revisiones periódicas de los procesos del área, con el propósito de una mejora constante que los adapte a las necesidades y exigencias del Área.
3. Capacitar sobre los controles estadísticos que proporcionen al encargado de área la información necesaria para mejorar su gestión.
4. Considerar la reubicación de las instalaciones físicas de Área de Control de Pensiones, para contar con el espacio físico, iluminación y ventilación necesarios para la cantidad de personal, las funciones y procesos que se desarrollan.
5. Fortalecer la ejecución de la dirección en el Área de Control de Pensiones, a través una correcta inducción al puesto de trabajo y programas de capacitación que brinden al personal el conocimiento general y específico de los procesos y funciones que ejecutan, así como cultivar un ambiente agradable de trabajo a través del trabajo en equipo, relaciones afectivas y buena comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bravo Carrasco, J. 2008. Gestión de Procesos. Edición revisada y actualizada. Santiago de Chile, Evolución S.A. 401 p.
2. Decreto 295. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Guatemala, 30 de octubre de 1946
3. Gutiérrez Pulido, H. 2010. Calidad Total y Productividad. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. 363 p.
4. Heizer, J y Render, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. ed. México, Pearson Educación. 752 p.
5. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. 2012. Manual General de organización. Guatemala. 126 p.
6. Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial. 13ª. ed. México, McGraw-Hill. 667 p.
7. Universidad de Alicante. 2000. Calidad Total: fuente de ventaja competitiva. España. 302 p.

E-grafía

8. Instituto Guatemalteco de seguridad Social. s.f. Historia del IGSS y murales: Institución (en línea). Guatemala. Consultado el 20 de marzo de 2020. Disponible en www.igssgt.org.
9. Subsecretaría de Previsión Social. s.f. Seguridad Social (en línea). s.l. Consultado el 20 de marzo de 2020. Disponible en <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/seguridad-social/>.
10. Universidad Sur Colombiana. sf. Indicadores (en línea). Colombia. Consultado el 10 de enero de 2021. Disponible en www.usco.edu.co/indicadores PDF.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



BOLETA DE ENCUESTA PARA COLABORADORES DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES

Instrucciones: A continuación, se plantea una serie de preguntas a las que se solicita responder de manera clara y precisa, de esta manera contribuirá a brindar información objetiva para desarrollar el trabajo de tesis titulado "Mejora continua en la gestión de procesos en el Área de Control de Pensiones del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: M F
Puesto que desempeña: _____

1. ¿Recibió la inducción necesaria para realizar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo?

Si
No

2. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones correctamente?

Si ¿De qué manera? _____
No _____

3. ¿Se motiva un ambiente agradable en su área de trabajo?

Si ¿De qué manera? _____
No _____

4. ¿Cómo considera la comunicación dentro del Área de Control de Pensiones?

Buena

Regular

Mala

¿Por qué?

5. ¿De qué manera se transmiten las instrucciones en el Área de Control de Pensiones?

Verbal

Escrita

Electrónica

Todas las anteriores

6. ¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño laboral?

Anual

Semestral

Trimestral

7. ¿Conoce las metas de producción establecidas para su puesto de trabajo?

Si

No

8. ¿Cómo considera el liderazgo que se practica en el Área de Control de Pensiones?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué?

9. ¿Se siente identificado con los objetivos del Área?

Si

No

10. ¿Cómo califica el mobiliario y equipo de cómputo que utiliza para desempeñar sus funciones?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué?

11. ¿El espacio físico con el que cuenta es el necesario para desempeñar sus funciones?

Si

No

¿Por qué?

12. ¿Considera que la iluminación en su área de trabajo es la idónea para cumplir con sus funciones?

Si

No

¿Por qué?

13. ¿Existe una adecuada ventilación en su área de trabajo?

Si

No

¿Por qué?

14. ¿Existen ruidos en el ambiente que afecten el desarrollo eficiente de sus funciones?

Si

No

15. ¿Cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Diarias:

Semanales:

Mensuales:

16. ¿Se le dio a conocer los Manuales de Organización y Procedimientos del Departamento?

Si

No

17. ¿Los procedimientos que realiza son revisados periódicamente?

Si ¿De qué manera? _____

No _____

18. ¿Cuáles son los procedimientos que efectúa para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo?

Nombre del procedimiento

Nombre del procedimiento

Nombre del procedimiento

Nombre del procedimiento

Nombre del procedimiento

Nombre del procedimiento

Nombre del procedimiento

19. ¿Se ha aplicado alguna herramienta para mejorar los procedimientos de su puesto de trabajo?

Si

¿Qué herramienta? _____

No

20. ¿Existen actividades que le consumen tiempo y recursos sin agregarle valor a su trabajo?

Si

No

Anexo 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



BOLETA DE ENCUESTA PARA ENCARGADA DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES

Instrucciones: A continuación, se plantea una serie de preguntas a las que se solicita responder de manera clara y precisa, de esta manera contribuirá a brindar información objetiva para desarrollar el trabajo de tesis titulado “Mejora continua en la gestión de procesos en el Área de Control de Pensiones del Departamento de Invalidez, Vejez y Supervivencia en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

Fecha _____ Edad _____ Sexo _____
Puesto que desempeña _____ Tiempo en el puesto _____

1. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

2. ¿Se brinda inducción al personal de nuevo ingreso?

Si ¿Qué tipo? _____
No ¿Por qué? _____

3. ¿Se capacita al personal para desempeñar sus funciones de manera eficiente?

Si ¿De qué manera? _____
No ¿Por qué? _____

4. ¿De qué manera se realiza la comunicación hacia su equipo de trabajo?

Verbal
Escrita
Electrónica

5. ¿Se supervisa las funciones realizadas por su equipo de trabajo?

Si ¿De qué manera? _____

No ¿Por qué? _____

6. ¿Existen metas establecidas para cada puesto de trabajo?

Si

No ¿Por qué? _____

7. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

Si ¿De qué manera? _____

No ¿Por qué? _____

8. ¿Alienta a su personal para identificarse con los objetivos del Área?

Si ¿De qué manera? _____

No ¿Por qué? _____

9. ¿Motiva a su equipo de trabajo de manera constante?

Si ¿De qué manera? _____

No ¿Por qué? _____

10. ¿Se fomenta un ambiente agradable de trabajo en el Área?

Si ¿De qué manera? _____

No ¿Por qué? _____

11. ¿De qué forma ejecuta su liderazgo en su equipo de trabajo?

12. ¿El espacio físico del área de Control de Pensiones es el necesario para ejecutar las funciones de manera eficiente?

Si

No

¿Por qué? _____

13. ¿Cómo califica el mobiliario y equipo de cómputo del área de Control de Pensiones?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué? _____

14. ¿Considera que la iluminación es la idónea para cumplir con las funciones establecidas?

Si

No

¿Por qué? _____

15. ¿Existe una adecuada ventilación en el Área?

Si

No

¿Por qué? _____

16. ¿Existen ruidos que afecten el ambiente de trabajo?

Si

No

20. ¿Las funciones y procedimientos del Área de Control de Pensiones se encuentran definidos en los Manuales del Departamento?

Si

No

No sabe

¿Por qué?

21. ¿Se realizan revisiones periódicas a los procedimientos?

Si

¿De qué manera?

No

¿Por qué?

22. ¿Se ha aplicado alguna herramienta de mejora continua a los procedimientos del Área?

Si

¿Qué herramienta?

No

¿Por qué?

23. ¿Existen actividades que consumen tiempo y recursos sin agregarle valor al trabajo del Área?

Si

¿Cuáles son?

No

24. ¿Qué mejoras realizaría en los procedimientos que se llevan a cabo?

Nombre del procedimiento:
Mejora:

Nombre del procedimiento:
Mejora:

Nombre del procedimiento:
Mejora:

Anexo 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE PENSIONES



Fecha _____ Puesto de trabajo observado _____

1. Funciones del puesto
2. Condiciones físicas
 - a. Iluminación
 - b. Ventilación
 - c. Ruido
 - d. Orden y limpieza
3. Manual de funciones
4. Equipo de cómputo
5. Funciones de los compañeros más cercanos
6. Proceso (s) anterior (es)
7. Proceso (s) que desarrolla
8. Proceso (s) siguiente (s)
9. Inconvenientes trasladados del proceso anterior
10. Inconvenientes trasladados al proceso siguiente
11. Filtro, controles y seguimiento de entrada
12. Filtro, controles y seguimiento de salida
13. Traslado de expedientes al archivo general
14. Papelería sin expediente
15. Trabajo acumulado
16. Actividades repetitivas
17. Desperdicios
18. Retroalimentación
19. Supervisión
20. Medición
21. Oportunidad de mejora