



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL
DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD
SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES**

Karina Paola Legrand Morales

Asesorado por: Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano

Guatemala, marzo de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS,
OFICINAS CENTRALES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

KARINA PAOLA LEGRAND MORALES
ASESORADO POR: INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA DE
SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
EXAMINADOR	Ing. Frisley William Mendizabal Tánchez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 19 de julio de 2006.



Karina Paola Legrand Morales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 27 de febrero de 2007.
Ref.EPS.G.175.02.07.

Ing. Ángel Roberto Sic García
Director Unidad de Prácticas de
Ingeniería y E.P.S.
Facultad de Ingeniería, USAC
Presente

Respetable ingeniero Sic:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora y supervisora de la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), de la estudiante universitaria **KARINA PAOLA LEGRAND MORALES**, procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **"REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES"**, el cual encuentro satisfactorio.

Las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo técnico al IGSS, en la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final, beneficiarán a la sociedad en general.

En tal virtud, **lo doy por aprobado**, solicitándole darle el trámite correspondiente

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano'.

MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora-supervisora de E.P.S.
Área de Ingeniería Mecánica-Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 27 de febrero de 2007.
Ref.EPS.D.179.02.07.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de la Escuela
de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC
Presente

Respetable ingeniero Gómez:

Por medio de la presente, envío a usted el Informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), titulado: "REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES". Este trabajo lo desarrolló la estudiante universitaria **KARINA PAOLA LEGRAND MORALES**, quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Ingeniera *Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano*.

Por lo que, habiendo cumplido con los objetivos y los requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación por parte de la asesora-supervisora, esta Coordinación también **aprueba** su contenido, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. ÁNGEL ROBERTO SIC GARCÍA
DIRECTOR UNIDAD DE E.P.S.



Adjunto informe final

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES**, presentado por la estudiante universitaria **Karina Paola Legrand Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS


Ing. Frisley William Mendizabal Sánchez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2007.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES**, presentado por la estudiante universitaria **Karina Paola Legrand Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

YO, ENSEÑARÉ A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2007.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.072.2007

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES**, presentado por la estudiante universitaria **Karina Paola Legrand Morales**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2007.

/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por permitirme cumplir una meta más en mi vida, estando siempre a mi lado, abriéndome las puertas, dándome las herramientas necesarias e iluminando mi camino.
- Mis padres** Eduardo Legrand y Victoria Morales, por creer en mí, apoyarme incondicionalmente y haber fomentado en mí el deseo de superación y la fe en Dios.
- Blaymiro Santos** Por ser mi segundo padre y estar a mi lado en momentos buenos y malos, dándome sus consejos y su cariño.
- Mis hermanas** Karen y Karla Legrand, por darme su apoyo, su amistad y su cariño.
- Mi novio** Erwin Marroquín, por ser mi apoyo y exhortarme a seguir creciendo en la vida.
- Mis abuelitos** Francisco Morales que desde el cielo sé que intercede por mí y a Maria Cristina de Morales por darme todo su cariño y comprensión.
- Mi asesora** Inga. Norma Sarmiento, por su paciencia, amabilidad y profesionalismo, por compartir su conocimiento y ser un instrumento para lograr esta bendición en mi vida.

Mis compañeros y amigos Por el apoyo y los momentos compartidos.

Al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) Por permitirme realizar mi proyecto de EPS en sus instalaciones, brindándome el apoyo necesario y permitiéndome desenvolverme profesionalmente.

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por darme la sabiduría necesaria y la fuerza para llegar a esta etapa de mi vida, por proporcionarme los medios necesarios y los instrumentos que me han permitido avanzar en el camino, encomendándome a Él para seguir adelante de la manera más sabia y correcta.

Mi familia

Por apoyarme en mi camino y darme el ejemplo de esfuerzo y de lucha, por brindarme su cariño y comprensión; gracias por ayudarme a lograr esta meta que es de ustedes también.

Mi novio

Por darme su apoyo, inspirarme seguridad, por brindarme su cariño y confianza.

Mi madrina

Dora Luz Morales que hubiera sido muy feliz al compartir esta bendición conmigo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES	1
1.1. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	1
1.1.1. Reseña histórica	2
1.1.2. Definición	6
1.1.3. Visión y Misión	6
1.1.4. Objetivo general	7
1.1.5. Estructura de organización	7
1.2. Departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	11
1.2.1. Antecedentes	11
1.2.2. Definición	12
1.2.3. Visión y Misión	13
1.2.4. Funciones	14
1.2.5. Estructura de organización	14
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO LEGAL	17
2.1. Clima organizacional	19
2.2. Localización espacial	20
2.3. Análisis funcional	23

2.3.1.	Jefatura	23
2.3.1.1	Jefe del departamento	23
2.3.1.2.	Subjefe del departamento	24
2.3.2.	Sección de asesoría	25
2.3.3.	Sección de procuraduría	26
2.3.3.1.	Área civil	27
2.3.3.2.	Área penal	27
2.3.3.3.	Área laboral	28
2.3.3.4.	Área de amparos	29
2.3.3.5.	Área de notariado	29
2.3.3.6.	Área de prestaciones indebidas	30
2.3.3.7.	Área de económico coactivo	30
2.3.3.8.	Área de juicios llevados por mandatarios	31
2.3.4.	Sección de recopilación de leyes	32
2.3.5.	Área de secretaría	33
2.4.	Análisis de ingresos, juicios llevados en el departamento e indicadores	35
2.4.1.	Ingresos recaudados en el departamento	35
2.4.2.	Análisis de juicios llevados en el departamento legal	37
2.4.3.	Indicadores de gestión	39
2.5.	Análisis de otros departamentos que afectan el funcionamiento del departamento legal	42

3.	REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL	45
3.1.	Organización	46
3.1.1.	Clima organizacional	46
3.1.2.	Estructura de la organización	49

3.2.	Localización espacial	51
3.3.	Jefatura	52
3.4.	Área de producción	57
3.4.1.	Área civil	57
3.4.2.	Área laboral	58
3.4.3.	Área de amparos	59
3.4.4.	Área de económico coactivo	60
3.4.5.	Área de juicios llevados por mandatarios	61
3.5.	Área de recopilación de leyes	61
3.6.	Área de secretaría	63
3.7.	Competencias laborales necesarias para mejorar la producción	64
3.7.1.	Motivación de personal	66
3.7.2.	Conducción de grupos de trabajo	66
3.7.3.	Liderazgo	68
3.7.4.	Comunicación eficaz	69
3.7.5.	Dirección de personal	70
3.7.6.	Gestión del cambio y desarrollo de la organización	70
3.8.	Desarrollo del conocimiento y habilidad del personal	71
3.8.1.	Capacitación de métodos adecuados para la mejora del Rendimiento	72

4. LEVANTADO Y REDISEÑO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO

LEGAL	75
4.1. Levantamiento de procesos	75
4.1.1. Jefatura	76
4.1.2. Sección de asesoría	76
4.1.3. Sección de procuraduría	80
4.1.4. Sección de recopilación de leyes	123

4.1.5. Área de secretaría	127
4.2. Rediseño de procesos	140
4.2.1. Descripción de rediseño de proceso de elaboración de memoriales	141
4.2.2. Descripción de rediseño de proceso de elaboración de dictámenes, providencias y oficios	143
5. COSTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN	147
5.1. Costos de modernización	147
5.1.1. Costos de equipo tecnológico	147
5.1.2. Costos de equipo de oficina	149
5.2. Costos de mano de obra	150
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	161

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS	10
2. Organigrama actual del departamento legal del Instituto	16
3. Diagrama Causa – Efecto, del departamento legal	18
4. Distribución del espacio dentro del departamento legal	21
5. Distribución del espacio en anexo del departamento legal, en el séptimo nivel del edificio	22
6. Ingresos recaudados de certificaciones nuevas	36
7. Ingresos percibidos a través de los juicios económicos coactivos	37
8. Organigrama propuesto del departamento legal	50
9. Propuesta de ubicación del departamento legal, utilizando el departamento de procesamiento electrónico de datos	52
10. Diagrama de relación, en el proceso de elaboración de dictámenes, providencias y oficios	78
11. Diagrama de relación, en el proceso de juicio económico coactivo, patrono se presenta a cancelar deuda	82
12. Diagrama de relación, en el proceso de juicio económico coactivo, patrono se opone a la demanda	86
13. Diagrama de relación, en el proceso de nombramiento de mandatarios	89
14. Diagrama de relación, en el proceso de certificaciones de gerencia	91
15. Diagrama de relación, en el proceso de revocatoria de mandato en mandatario	94
16. Diagrama de relación, en el proceso de juicio civil	96
17. Diagrama de relación, en el proceso de juicios laborales	99
18. Diagrama de relación, en el proceso de juicios penales	102
19. Diagrama de relación, en el proceso de juicio contencioso administrativo	105

20. Diagrama de relación, en el proceso de amparos	108
21. Diagrama de relación, en el proceso de inconstitucionalidad	111
22. Diagrama de relación, en el proceso de localización de personas y bienes	113
23. Diagrama de relación, en el proceso de elaboración de memoriales	115
24. Diagrama de relación, en el proceso de elaboración de contrato o acta administrativa	118
25. Diagrama de relación, en el proceso de negación del patrono a pagar prestaciones indebidas	122
26. Diagrama de relación, en el proceso de préstamo de acuerdo o ley	124
27. Diagrama de relación, en el proceso de revisión de periódicos	126
28. Diagrama de relación, en el proceso de notificación de resoluciones de juzgados	128
29. Diagrama de relación, en el proceso de recepción y despacho de documentos	130
30. Diagrama de relación, en el proceso de recepción y despacho de documentos en área económico coactivo	132
31. Diagrama de relación, en el proceso de control de timbres fiscales y forenses	134
32. Diagrama de relación, en el proceso de pago de viáticos	136
33. Diagrama de relación, en el proceso de compras	138
34. Diagrama de relación, en el rediseño del proceso de elaboración de memoriales	142
35. Diagrama de relación, en el rediseño del proceso de elaboración de dictámenes, providencias y oficios	145

TABLAS

I.	Certificaciones nuevas, ingresadas al departamento legal	36
II.	Ingresos percibidos por el área de económico – coactivo	36
III.	Juicios en trámite en el departamento legal	38
IV.	Indicadores de recuperación en el primer trimestre del año 2006	40
V.	Indicadores de recuperación de los mandatarios en el primer trimestre del año 2006	41
VI.	Propuesta de cursos a impartir en el departamento legal	47
VII.	Formato propuesto para inventario inicial por área	53
VIII.	Formato propuesto para inventario físico mensual	54
IX.	Formato propuesto para inventario en proceso	54
X.	Formato propuesto para mapa conductual	73
XI.	Formato de autorreporte quincenal propuesto	74
XII.	Costos tecnológicos	149
XIII.	Costos de oficina	150
XIV.	Costos de mano de obra	151
XV.	Presidentes de junta directiva	161
XVI.	Gerentes del Instituto	162
XVII.	Formato de control actual llevado por la jefatura del departamento	163
XVIII.	Formato de informe mensual de la sección de asesoría	164
XIX.	Formato de control de casos asignados por la jefatura	165
XX.	Boleta de encuestas de área económico – coactivo	166
XXI.	Perfil para el puesto de asesor jurídico y notario	167
XXII.	Formato de liquidación de costas	168
XXIII.	Formulario de liquidación de costas procesales	169
XXIV.	Formato de ficha DL-9 de control de recepción	170
XXV.	Formato de informe de hallazgos	171
XXVI.	Formato de formulario FR03	172
XXVII.	Perfil para el puesto de procurador	173

GLOSARIO

Acuerdo	Resolución tomada entre dos o más personas; o adoptada en junta, tribunal o asamblea.
Amparar	Proteger las normas del orden jurídico contra su violación, por parte de las personas jurídicas de carácter público, encontrando un medio para que la fuerza y el poder, queden sujetos por el derecho y el orden jurídico.
Autonomía	Facultad de gobernarse por sus propias leyes.
Contencioso	Acción de contener o detener.
Dictaminar	Diagnosticar o decidir sobre un tema en especial o dar opinión al respecto.
Difusión	Acción o efecto de divulgar y extender ideas o pensamientos.
Discrecional	Poseer la facultad de ser prudente.
Evacuar Audiencias	Darle egreso a trámites sobre audiencias realizadas.
Faccionar	Realizar una acción política.

Fenecer	Dar por terminado.
Fosfatizantes	Productos no oxidantes y anticorrosivos.
Hacinamiento	Situación de aglomeración o presencia de multitud.
Inconstitucionalidad	Acto en contra de la constitución.
Juicio	Acto legal en el cual se desarrolla la facultad de distinguir el bien y el mal, y lo verdadero de lo falso.
Liquidación de costas	Gastos que se originan durante la tramitación de un procedimiento judicial, exclusivamente por los conceptos de: honorarios de abogado y derechos del procurador, anuncios que deben publicarse durante la tramitación del proyecto, honorarios de peritos contratados, copias de certificaciones y derechos arancelarios (gastos de notario).
Memorial	Petición escrita en que se solicita un favor.
Menesterosos	Personas necesitadas, de escasos recursos.

Modelo holístico

Modelo que asume como componentes organizativos del proceso docente educativo, tres sistemas de procesos: el componente académico, el componente laboral y el componente investigativo. Mismos que se identifican con las formas de enseñanza-aprendizaje, las cuales pueden adoptar distintas tipologías. La forma académica incluye: la conferencia, la forma investigativa, el trabajo de curso y la forma laboral ó práctica laboral.

Notificar

Hacer saber oficialmente una determinación.

Organismo social

Colectividades con límites relativamente identificables, y un orden normativo, escala de autoridad, sistema de comunicación; que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, y se relacionan con una meta o conjunto de fines.

Parecer

Dar un dictamen desfavorable.

Promulgación

Publicar, solemnemente, un acontecimiento o noticia.

Providencia	Documento escrito que va dirigido a una persona específica, en el que se presenta el asunto a tratar y la petición solicitada; describiendo también, de una forma resumida, todos los procedimientos que se hayan realizado al respecto.
Querellante adhesivo	Identidad con pretensión de víctima en los casos en que procede el principio de oportunidad.
Recopilar	Unir o coleccionar diversos objetos o unidades.
Régimen	Conjunto de reglas observadas en la manera de vivir y actuar.
Resolución	Determinación o decisión.
Sentencias firmes	Modelo basado en la atribución de competencias de los jueces, correspondiendo su ejecución al que haya conocido del asunto en primera o única instancia.
Vestigios	Existencia de rastros o pistas de acontecimientos.

RESUMEN

El régimen de seguridad social bajo el cual se rige el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) protege a todos sus afiliados que se encuentren expuestos de un modo u otro, a contingencias que disminuyan o terminen sus ingresos al tener que abandonar su trabajo por causas de accidente, enfermedad, maternidad, invalidez o edad avanzada. Cuando ya no pueden trabajar y ante el hecho fatal de la muerte, el régimen de seguridad social tiene como meta, proteger a la familia, viudas e hijos huérfanos. Estos riesgos son la manifestación constante de la inseguridad del hombre ante la vida; riesgos ante los cuales no cuenta con medios suficientes para hacerles frente individualmente y reparar los daños sufridos en la salud, para mantener los ingresos personales y el bienestar general de la familia.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) cuenta con varias dependencias administrativas entre las cuales se encuentra el departamento legal, el cual constituye el cuerpo legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Este departamento aporta un importantísimo valor único agregado, por ser la dependencia responsable de la recuperación de los adeudos, resguardo y defensa de los intereses del Instituto y debido a ello es que el óptimo funcionamiento del mismo, es de vital importancia para todas las dependencias tanto departamentales como metropolitanas que conforman el Instituto, es por esta razón que el presente informe de EPS tiene como finalidad lograr mayor eficiencia en el departamento legal.

Este informe determinó una solución a las problemáticas que actualmente presenta el departamento legal, con el objetivo de que el Instituto posea mayores ingresos para cubrir los gastos necesarios para su funcionamiento.

Ahora la institución ya posee una herramienta más, que puede ser utilizada para realizar mejoras a nivel institucional.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar una propuesta para la reestructuración adecuada del departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento.
2. Realizar diagramas y tomar tiempos internos de cada procedimiento.
3. Realizar dictámenes de la situación laboral, tanto física como interpersonal.
4. Comparar estadísticas pasadas y actuales de producción de las diferentes áreas del departamento, para observar variación existente.
5. Obtener una base sólida de información acerca de las mejoras que necesita el departamento legal de la institución.
6. Plantear soluciones a la problemática actual que presenta el departamento legal en el Instituto.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución autónoma, de derecho público, con 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. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la república, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias.

Los patronos y trabajadores, de acuerdo con la ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

El régimen de seguridad social comprende protección y beneficios en caso de que ocurran los siguientes riesgos de carácter social:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Maternidad.
- Enfermedades generales y mentales.
- Invalidez.
- Orfandad.
- Viudez.
- Vejez.
- Muerte (gastos de sepelio).

Para el cumplimiento de las funciones que tiene asignadas el Instituto se integra de la siguiente forma:

- 10 Unidades médico administrativas en el área metropolitana.
- 7 Consultorios en los municipios de la ciudad de Guatemala.
- 56 Unidades en el área departamental.
- 10 Direcciones departamentales.
- 53 Unidades integrales de adscripción, acreditación de derechos y despacho de medicamentos.
- 12 Delegaciones departamentales.
- 10 Cajas departamentales.
- 59 Dependencias administrativas en oficinas centrales.

El departamento legal, forma parte de los departamentos administrativos de gran importancia que posee el Instituto en las oficinas centrales de la ciudad de Guatemala, dicho departamento, además, de tener a su cargo la recuperación de deuda y defender al Instituto, brinda también, asesoría legal a todas sus dependencias.

El departamento legal del Instituto, actualmente presenta varios problemas que deben ser resueltos. Es por ello, que se presenta una propuesta de reestructuración para lograr una mayor productividad dentro del departamento y por ende un beneficio para toda la Institución.

La propuesta de reestructuración del departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) oficinas centrales tiene como finalidad presentar un documento donde pueda visualizarse, por medio de datos reales y actuales la problemática existente y las posibles soluciones que pueden darse dentro del departamento.

El presente informe esta conformado por cinco capítulos, en los cuales se presentan las generalidades del Instituto, el diagnóstico de la situación actual del departamento legal, la propuesta de reestructuración, el levantamiento de procesos llevados por el departamento y los costos en que se incurrirán para lograr la mejora. De este se desprenden las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1. GENERALIDADES

La seguridad social, surge como una consecuencia del desarrollo de la sociedad, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores en todo el mundo. El término de Seguridad Social lo empleó por primera vez el Libertador Simón Bolívar cuando en febrero de 1819 declaró en el Congreso de Angostura que “el sistema de gobierno más perfecto es aquel que ofrece mayor suma de felicidad posible y mayor suma de seguridad social”.

1.1 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

El Instituto tiene la finalidad de brindar atención médica conforme las leyes de la materia, y es por ello que ha realizado convenios con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para brindar atención a sus afiliados. Así también hace contratos con médicos particulares, para brindar servicios médicos y de laboratorio.

El área administrativa del Instituto, ubicada en oficinas centrales, se encarga del manejo adecuado del presupuesto con el que se cuenta optimizando los recursos disponibles, y se encarga de controlar todo tipo de contratación médica, administrativa, etc.

También se encarga de realizar todo trámite de compra del equipo necesario para las diferentes unidades médicas del Instituto, trámites administrativos del personal, así como control de jubilados y patronos.

1.1.1 Reseña histórica

Como consecuencia de la revolución industrial la asistencia social toma gran importancia ya que algunos problemas que siempre habían existido como el desempleo y la miseria, por ejemplo, aumentan debido al uso de las máquinas, las que lógicamente tenían que desplazar al obrero, por lo que se hace necesario buscar la manera de ayudar a estos a resolver este tipo de problema.

La asistencia social está muy ligada a la caridad cristiana, es por eso que se encuentran a numerosos religiosos que se dedicaban a atender a los necesitados que acudían a ellos en busca de ayuda. En Guatemala por ejemplo, se encuentra el Hermano Pedro de San José de Betancourt, quien, durante la época de la colonia se dedicaba a proporcionar alimentos, medicina y consuelo a los enfermos y menesterosos.

Los ideales que inspiraron la revolución de octubre de 1944, llegaron a dos grandes realizaciones de beneficio nacional: el código de trabajo y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Desde la revolución del 44 hay una mayor preocupación del Estado en los problemas sociales del país, notándose al mismo tiempo un despertar de la sensibilidad social en el alma de nuestro pueblo. Anterior a esa fecha, la asistencia acostumbrada era del tipo caritativo y de asistencia pública, de lo cual aún hay vestigios en algunas instituciones de origen privado.

La seguridad social surgió en las estructuras guatemaltecas a través de la Constitución de la República promulgada en el año 1945, como un producto inmediato del movimiento popular de 1944.

La seguridad social se hizo realidad jurídica por Decreto No. 295 del Congreso de la República el 30 de octubre de 1946, fecha en que fue promulgada su Ley Orgánica, y, a partir del 1º de enero de 1948, es una realidad concreta.

A partir de esa fecha los cargos de Presidentes de la honorable Junta Directiva y Gerentes del Instituto han sido ocupados por diferentes personalidades. (ver anexo 1)

El Régimen de Seguridad Social fue creado, como una medida inaplazable, tendiente a elevar en forma paulatina y sistemática, el nivel de vida del pueblo guatemalteco, en virtud de que en esa época prevalecía en Guatemala condiciones de atraso y miseria social sumamente pronunciadas, debido al tradicional abandono de los gobiernos anteriores.

El Capítulo IV de la Ley Orgánica, enumera los beneficios que gradualmente otorgaría el régimen, contingencias de carácter social que comprenderían sus programas:

- a) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- b) Maternidad
- c) Enfermedades generales
- d) Invalidez
- e) Orfandad
- f) Viudedad
- g) Vejez
- h) Muerte (gastos de entierro)
- i) Los demás que los reglamentos determinen

Actualmente el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social cubre tres programas:

1. Accidentes en general, en casi toda la república ya que no están cubiertos 8 municipios del departamento de Huehuetenango.
2. Enfermedad y maternidad, en el departamento de Guatemala.
3. Programa de invalidez, vejez y sobre vivencia, también solo en el departamento de Guatemala.

Su organización establece, que todos los habitantes de Guatemala, que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de seguridad social, en proporción a sus ingresos y a la vez dichos contribuyentes, tienen derecho de recibir sus beneficios.

En el año 1949, principio a funcionar el primero de los programas, llamado, Accidentes de trabajo y accidentes en general con la fundación del Hospital de Traumatología y Ortopedia (Llamado primeramente Centro Hospitalario No.1), el cual tenía capacidad para 20 camas, en octubre del mismo año se inauguraron nuevas salas aumentando la capacidad del centro a 120 camas. Actualmente, el Centro Hospitalario I, lleva por nombre Hospital de Traumatología y Ortopedia del IGSS y tiene capacidad para 316 camas.

El 15 de diciembre del año 1974, comenzó a funcionar el Hospital de Rehabilitación (llamado en su inicio Centro de Rehabilitación y hospedaje), el cual estaba ubicado en la 5ª. Calle entre 8ª y 9ª avenida de la zona 1 de la capital, su objetivo principal era brindar servicios de rehabilitación a los afiliados que por causa de un accidente de trabajo o un accidente común, hubiese quedado incapacitado para el trabajo.

En el año de 1952, comenzó a funcionar el hospedaje para pacientes, este edificio estaba situado en la zona 4 de la capital, funcionando en forma paralela al Hospital de Rehabilitación, y en 1955, se unifican ambos centros en uno solo, funcionando en la zona 4.

El 12 de junio de 1974, se inaugura el moderno Hospital de Rehabilitación del IGSS en las Colinas de Pamplona zona 13 de la misma capital, se inicia el traslado el cual quedó concluido completamente en febrero de 1975.

Para que el Instituto pudiera completar su atención médica, además de contar con el Centro Hospitalario I (Hospital de Traumatología y Ortopedia), necesitaba cubrir en clínicas aisladas, a los trabajadores que sufrían accidentes, fue así, como se crearon tres consultorios periféricos:

Consultorio No.1 ubicado en la Calle Nueva (Hoy Calle Martí)

Consultorio No.2 ubicado en la 18 calle Oriente No. 24. Ambos inaugurados el 2 de enero de 1948 y

Consultorio No.3 ubicado en la 17 calle oriente No. 27 el cual fue inaugurado en mayo de 1948.

Para completar sus servicios, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, siempre dentro del programa de enfermedad y maternidad, creó un consultorio de neumología y un Hospital de neumología.

El consultorio de neumología fue inaugurado el 7 de noviembre de 1968 y estaba situado en la 6ª. Avenida "A" 20-27 zona 1 de la capital; el 9 de agosto de 1976, fue trasladado a un nuevo local situado en la 8ª avenida 3-20 de la zona central. Es así como comienzan a funcionar los diferentes consultorios que posee el Instituto alrededor de la República.

1.1.2 Definición

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, es una Institución autónoma, de derecho público, con 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.

Se crea así, un régimen unitario, nacional y obligatorio. Lo que significa que debe cubrir todo el territorio de la república, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias y, que los patronos y trabajadores de acuerdo con la ley, deben estar inscritos como contribuyentes; no puede evadir esta obligación pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La constitución política de la república de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, dice en el artículo 100: seguridad social. El estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación. ¹

1.1.3 Visión y Misión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS²

a) Visión: un país de trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos, que contribuyan al bienestar físico y mental del trabajador, razón fundamental de la existencia de la Institución y de su familia, como parte integral del ser humano.

¹ Gobierno de Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. (Artículo 100, 1985) p. 20

² Manual de Inducción del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Unidad de Capacitación y Desarrollo.

b) Misión: aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen, nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

1.1.4 Objetivo general ³

Dar protección mínima a toda población trabajadora del país, a base de una contribución proporcional a los ingresos de cada uno y de la distribución de beneficios a cada contribuyente, o a sus familiares que dependan económicamente de él.

1.1.5 Estructura de organización

Toda institución debe tener coordinación para alcanzar con eficiencia sus objetivos. Para ello se vale de una estructura adecuada en la cual se presenta la jerarquía interna, conocida como estructura organizacional.

Según la ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social los órganos superiores del Instituto son:

a) Junta Directiva: constituye la autoridad suprema y en consecuencia le corresponde la dirección general de las actividades de la institución.

La Junta Directiva está integrada por seis miembros propietarios y seis miembros suplentes, los miembros propietarios son por su orden, el presidente, el primer vicepresidente, el segundo vicepresidente y los tres vocales de la Junta Directiva.

³ Manual de Inducción del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Unidad de Capacitación y Desarrollo.

Los miembros propietarios deben ser sustituidos en su ausencia por sus respectivos suplentes.

b) La 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.

El gerente del Instituto, tiene la representación legal del mismo y puede delegarla, total o parcialmente, en uno o varios subgerentes.

c) El Consejo técnico: órgano asesor que depende de la Gerencia y está integrado por un grupo de asesores de funciones consultivas, quienes, bajo su responsabilidad personal, deben sujetar su actuación a las normas científicas más estrictas y modernas que regulan sus respectivas especialidades.

Los miembros del consejo técnico, pueden ser extranjeros mientras en Guatemala no hayan suficientes expertos que puedan llenar idóneamente los cargos respectivos, a juicio de la Junta Directiva, y deben ser nombrados o contratados por el gerente, con aprobación, por lo menos, de cuatro miembros de dicha Junta, la cual queda obligada a velar porque esas personas reúnan ampliamente los requisitos de capacidad, título, experiencia y ética profesional que en cada caso debe exigirse.

Dentro del consejo técnico existen expertos en cada uno de los ramos de actuariado, estadística, auditoria, inversiones y médico-hospitalario, quienes pueden tener también carácter de jefes de los respectivos departamentos administrativos.

A continuación se presenta la figura 1, en la cual se muestra la estructura organizacional del Instituto, siendo precedida por la Junta Directiva, siguiendo Consejo Técnico y Gerencia y de ella las diferentes subgerencias y direcciones, dependiendo de éstas los diferentes departamentos administrativos y sus respectivas divisiones.

1.2 Departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

El departamento legal es el encargado de defender los intereses del Instituto y ser el cuerpo asesor de las diferentes dependencias.

Dentro del departamento legal se realizan diferentes actividades las cuales consisten en brindar asesoría legal, realizar procesos judiciales y registrar y actualizar leyes internas y externas del Instituto.

El departamento legal depende directamente de la subgerencia administrativa del Instituto, quien debe dirigir y supervisar la ejecución de los procesos jurídico-legales, de adquisiciones y contrataciones realizadas por dicho departamento, así como debe brindar el apoyo necesario en sus diferentes procesos.

1.2.1. Antecedentes

El departamento legal fue creado y es regido por medio de acuerdos, a continuación se mencionan los acuerdos por los cuales fue creado el departamento legal y sus diferentes áreas:

En acuerdo 166 de la junta directiva, de fecha 14 de diciembre de 1950 fue creado el departamento legal, dependiendo jerárquicamente de la división de servicios técnicos especiales y en acuerdo 703 del 24 de enero de 1956, la gerencia crea la sección de recopilación de leyes, adscrita al departamento legal.

En acuerdo 1100 de la gerencia de fecha 9 de septiembre de 1973, emite el instructivo del departamento legal, en el que dicta las funciones, organización, obligaciones, atribuciones del personal y divide al departamento legal en las secciones de asesoría, procuración y recopilación de leyes.

En acuerdo 795 de la junta directiva de fecha 21 de enero de 1988, se dicta el reglamento de control y funcionamiento de mandatarios especiales judiciales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y el acuerdo 897 del 16 de julio de 1990, deroga totalmente los artículos 16, 17, 18 y 19 del acuerdo 795 de igualmente deroga expresamente el artículo 10 del reglamento que contiene dicho acuerdo. Posteriormente, en acuerdo 1030 de la junta directiva del 8 de febrero de 1996, reforma los artículos 3º,..... 11, 12 del acuerdo 795.

En acuerdo 1048 de la junta directiva del 12 de marzo de 1998, se deroga el acuerdo 166 de esa junta y norma que el departamento legal pasa a depender jerárquicamente de la dirección general administrativa, la cual en la actualidad lleva el nombre de subgerencia administrativa según acuerdo 1164 de junta directiva del Instituto de fecha 12 de agosto del año 2005.

1.2.2 Definición

El departamento legal constituye el cuerpo legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social que aporta un importante valor único agregado, como dependencia responsable de la efectiva recuperación de los adeudos, así como del resguardo y defensa de los intereses del Instituto y que brinda además, asesoría legal a todas sus dependencias.

1.2.3 Visión y Misión

a) Visión: contar con un departamento legal completamente estructurado, funcional, moderno, automatizado, con instalaciones amplias, cómodas, remodeladas y una imagen atractiva.

Con procesos definidos, claros, abreviados, ágiles, efectivos, que permiten tener una visión completa e integral, además de mantener una recuperación efectiva y garantizar el resguardo del patrimonio institucional.

Con un equipo humano motivado, negociador, profesional, eficaz, exitoso, dinámico, satisfechos de cumplir su trabajo, bien remunerado y con mucha iniciativa.⁴

b) Misión: ser el cuerpo asesor, que brinda a todas las dependencias un servicio de óptima calidad en materia legal, responsable de la efectiva recuperación de los adeudos, así como del resguardo y defensa de los intereses del Instituto.

Ser un equipo calificado, responsable, honesto, fiel, con alto nivel discrecional, ética profesional, credibilidad, espíritu de servicio y compromiso.

Trabajar en un ambiente de respeto, comunicación, armonía, innovación e igualdad de oportunidades, para beneficio nuestro, de la población afiliada y contribuir al crecimiento sostenido de la Institución y su personal.⁵

4 Plan Operativo Anual, Departamento Legal Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Año 2006.

5 Plan Operativo Anual, Departamento Legal Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Año 2006.

1.2.4 Funciones

Las funciones que se llevan a cabo dentro del departamento legal son las siguientes:

- Brindar asesoría legal en los asuntos que le sean planteados por las diversas dependencias del Instituto.
- Emitir dictámenes u opiniones, en materia legal, en todos aquellos asuntos o negocios en que el instituto tenga o pueda tener interés y en los que la ley así lo establezca.
- Iniciar, promover y fenecer las acciones administrativas y judiciales que le sean encomendadas, en que el Instituto tenga o pueda tener interés o beneficios.
- Recuperar cantidades adeudadas al Instituto.
- Defender legalmente los intereses de la institución que le sean encomendados.
- Recopilar, actualizar, codificar y mantener el control de las leyes, reglamentos, circulares o disposiciones emitidas por la institución y los organismos del Estado, relacionadas con la institución.
- Atender y orientar las consultas verbales o escritas que le formulen el personal de la Institución, relacionadas con el sistema legal.
- Promover y elaborar propuestas de reformas legales para el mejor cumplimiento de los fines que corresponden al Instituto.

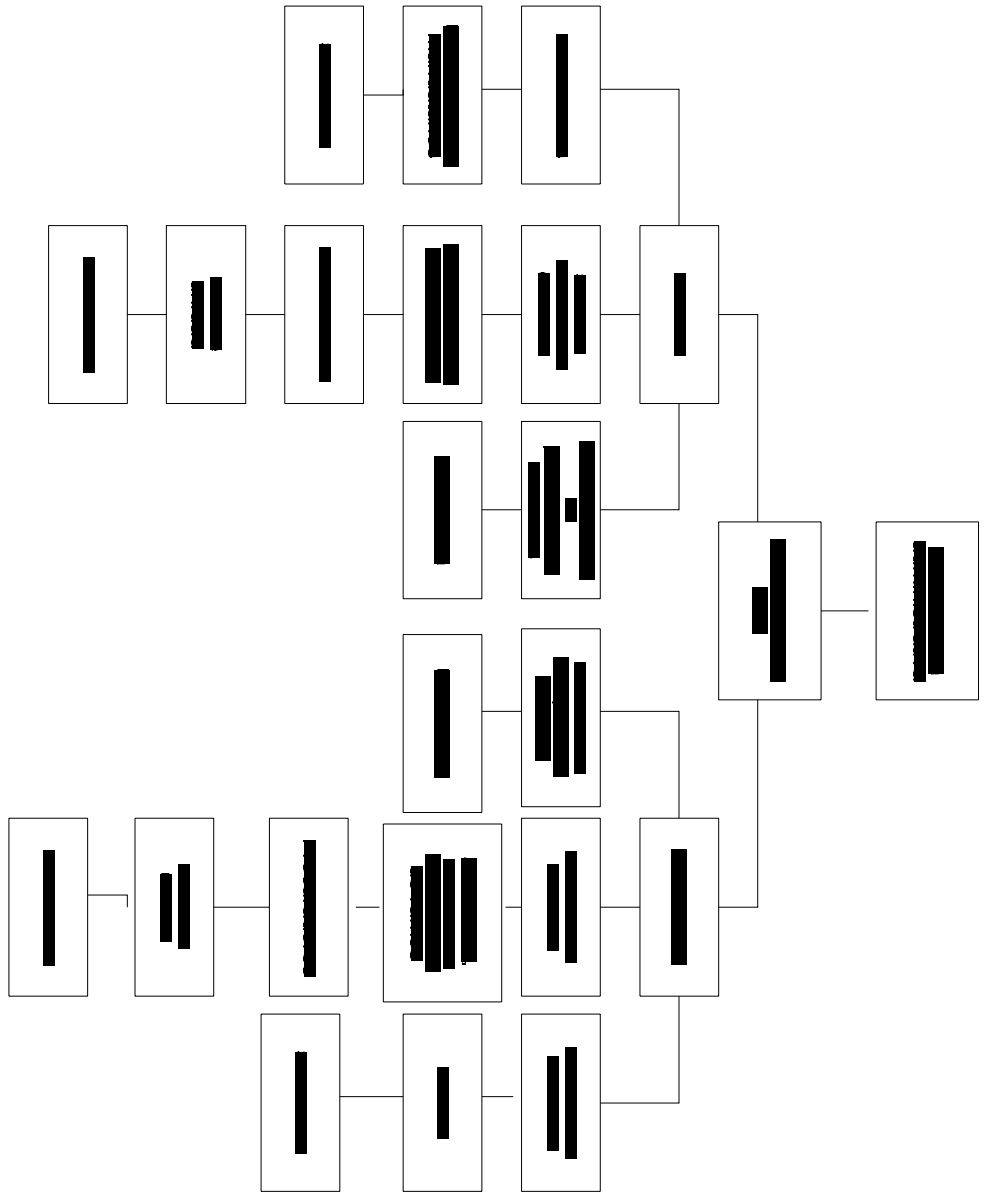
1.2.5 Estructura de organización

El acuerdo 1,100 de gerencia, emitido el 09 de septiembre de 1963, establece la siguiente organización administrativa:

- a) Jefatura: la cual es encargada de aprobar todo dictamen evacuado del departamento y asesorar en las diferentes áreas internas del mismo.
- b) Subjefatura: toma el papel de la jefatura en ausencia de su representante y lleva control de supervisiones en cada área y también tiene plena autoridad para toma de decisiones.
- c) Sección de asesoría: forma parte de algunas comisiones y es la encargada de dictaminar en diversos casos que le sean asignados.
- d) Sección de procuración: tiene a su cargo la defensa del instituto y lleva el trámite de los diferentes juicios llevados por el departamento.
- e) Sección de recopilación de leyes: es la encargada de coleccionar las leyes internas y externas de la institución.
- f) Auxiliares de oficina: son las personas designadas como apoyo para las áreas que se encuentren sobrecargadas de trabajo.

La estructura anteriormente planteada puede observarse en la figura 2.

[REDACTED]



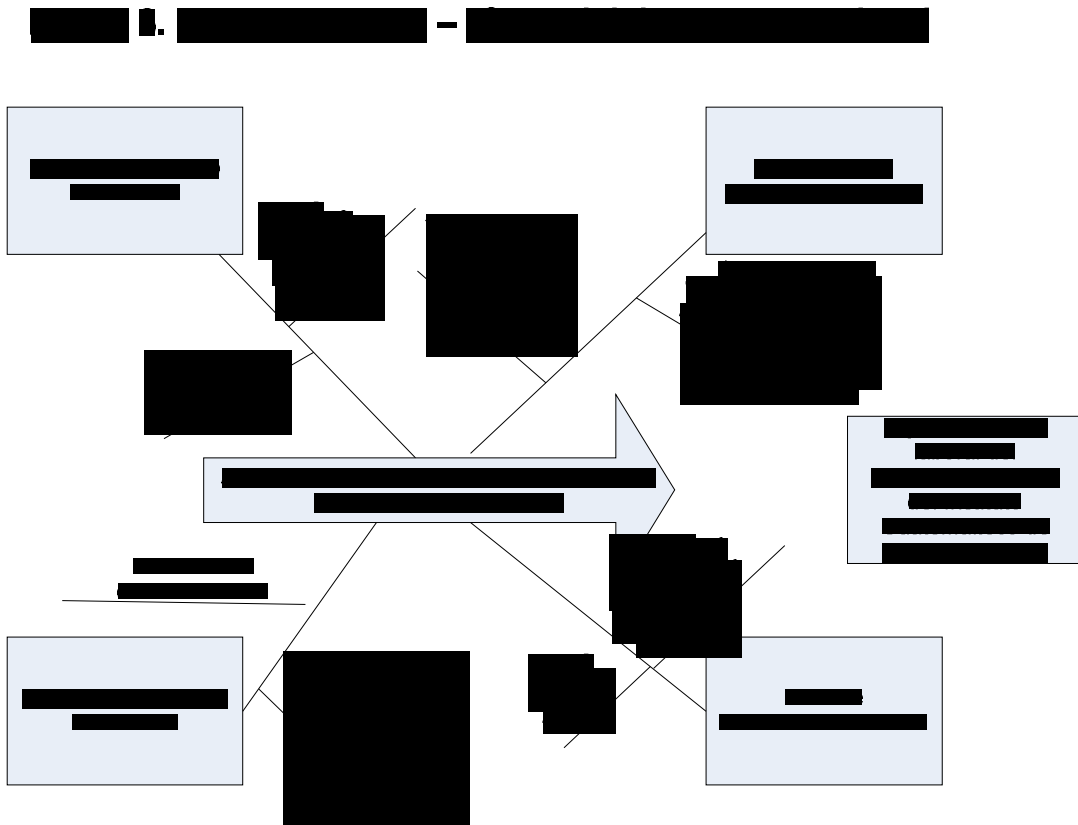
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO LEGAL

Para tener un diagnóstico adecuado se realizan una serie de análisis con el fin de tener un conocimiento profundo de las actividades tanto personales como administrativas dentro del departamento legal del Instituto.

En el departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se procedió a realizar un análisis de causa y efecto, el cual es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema y representa una herramienta importante para lograr un evento exitoso y en este caso lo que se desea es una reestructuración adecuada del departamento legal, este nos permitió conocer el estado actual del departamento utilizando técnicas de observación, indagación documental interna e ideas de las causas existentes expresadas por los trabajadores del mismo que dieron como resultado la visualización de problemáticas internas y sus causas.

El departamento legal enfrenta una problemática que viene acumulándose desde hace varios años, sin prestarle la atención que se merece, tomando en cuenta que es el departamento encargado de recuperar los fondos para el funcionamiento del Instituto.

A continuación se presenta el resultado del análisis efectuado dentro del departamento legal (ver figura 3).



Fuente: observación e indagaciones internas en el departamento legal.

El departamento legal, presenta actualmente acumulación de juicios de años anteriores y todo trámite relacionado con ellos, lo cual ha provocado un bajo rendimiento en el desempeño de labores del mismo.

Según el análisis efectuado, se diagnosticó baja dotación de equipo para desempeñar actividades, tanto equipo de oficina como de cómputo, esto se debe a la falta de asignación presupuestaria para el departamento y también a la falta de espacio para ubicarlo dentro del mismo.

También se presenta una asignación de puestos inapropiada debido a que se ha contratado personal que no llena los perfiles de las plazas en que se les ubica, lo cual repercute en el desempeño de sus labores.

Dentro del departamento, existe una deficiente comunicación interpersonal, debido a que la jefatura no ha presentado ningún tipo de liderazgo frente a sus trabajadores y esto a repercutido en la poca comunicación que se presenta entre jefatura y las diferentes secciones, de esto también puede decirse que la jefatura no tiene el control adecuado sobre los casos y juicios que lleva cada trabajador debido a la falta de supervisión hacia los mismos.

2.1.Clima organizacional

En el departamento legal del Instituto, no existe un estilo de liderazgo definido; lo cual ha sido comprobado por opiniones del personal que lo conforma como con los resultados de producción que ha presentado el departamento en los últimos meses.

También se ha diagnosticado el incumplimiento del organigrama establecido dentro del departamento, ya que en varias áreas o secciones no existe persona encargada, sino que el personal trabaja independientemente, lo cual muestra la falta de control por parte de la jefatura.

Dentro del departamento, existe personal ocupando plazas que no le corresponden, situación por la cual parte del personal se encuentra en desacuerdo con la jefatura y no tienen la confianza para discutirlo con la misma.

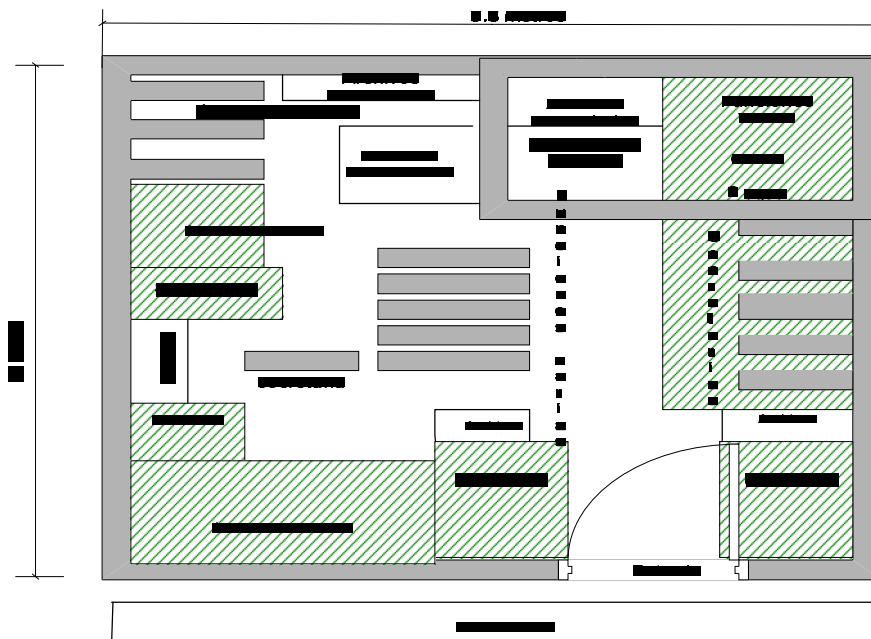
Se ha comprobado por estadía en el departamento que las relaciones interpersonales provocan problemas de integración del grupo, comportamientos inadecuados y desmotivación que inciden en el clima laboral y funcionamiento del departamento.

2.2. Localización espacial

El departamento legal, se encuentra ubicado en el tercer nivel del edificio de oficinas centrales del Instituto, ala norte, contando con un área física de 380 metros cuadrados, los que son insuficientes para albergar a 65 trabajadores permanentes en el área, así como al equipo que utilizan para desarrollar sus actividades, a patronos que tienen juicios pendientes y pago de prestaciones indebidas con el Instituto, así como al público en general que consultan leyes y acuerdos, y a los proveedores que se presentan para firma de contratos (ver figura 4).

En el análisis realizado del espacio ocupado por el departamento legal actualmente, se identifico la existencia de hacinamiento, también se observo mala ubicación de escritorios ya que interfieren el pasillo de ingreso y egreso del personal, también puede mencionarse que no posee señalización de las áreas de trabajo las cuales podrían orientar al patrono y público en sus trámites.

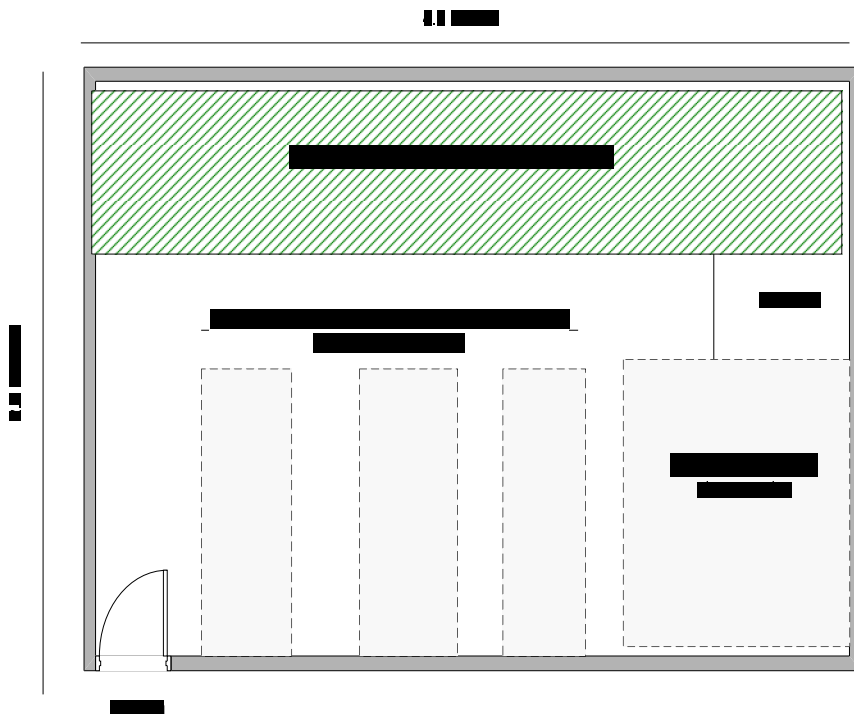
Además que el espacio físico es insuficiente para atender a los visitantes, el departamento presenta instalaciones físicas deterioradas (cielo falso y piso en mal estado, tabiques con polilla, deficiencias en iluminación y ventilación), y por último podría mencionarse que se labora exponiendose a nivel de ruido alto ya que se encuentra ubicado frente al elevador, este tipo de ruido no llega a dañar el oído humano pero si provoca alteraciones emocionales e interfiere en la comunicación interna del departamento.



Fuente: observación y medidas tomadas dentro del departamento legal

El departamento legal , también cuenta con un anexo que se encuentra ubicado en el séptimo nivel del edificio oficinas centrales, donde funciona el área de mandatarios e inspectores adscritos al departamento legal, el cual también tiene inadecuada ventilación y una aceptable distribución del espacio para ubicar 4 escritorios y 8 Archivos que corresponde al equipo de oficina utilizado en dicha área (ver figura 5).

[REDACTED]



Fuente: observación y medidas tomadas en el anexo, séptimo nivel.

Se observó que el área física ocupada por el departamento legal, no cumple con las medidas mínimas establecidas para ubicar al personal.

Lo anterior se dedujo bajo la teoría del manual de ubicación de espacios en áreas laborales, que indica que un trabajador que desempeña sus actividades sin atención de público debe contar con un espacio de 4.5 metros cuadrados y el trabajador que si atiende público debe tener 6 metros cuadrados como mínimo, además se debe contar con espacio para ubicar archivos, sanitarios, sala de sesiones, áreas de comedor y otros ambientes necesarios.

2.3. Análisis funcional

El análisis funcional trata propiamente del estudio de las diferentes funciones que tiene a su cargo el departamento legal en cada una de sus áreas y descripción de cada una de ellas, con el fin de identificar su importancia, su forma de realizarlas y problemáticas que éstas puedan presentar.

En el estudio realizado se diagnosticó la falta de documentación interna de los procesos realizados en el departamento, es decir, no existe ningún tipo de levantado de procesos, lo cual significa que éstos no se tienen estandarizados y por ende no se tiene referencia de los tiempos aproximados que se lleva cada proceso y de la secuencia de los mismos.

2.3.1. Jefatura

Esta conformada por un profesional en la materia, quien es la autoridad máxima dentro del departamento y sobre quien recae cualquier anomalía que pueda encontrarse dentro del mismo por sus dependencias superiores en el Instituto.

2.3.1.1 Jefe del departamento

El jefe del departamento legal, representa la máxima autoridad dentro del mismo y es el encargado de marginar todos los expedientes que ingresan al departamento y de avalar los dictámenes y colocar visto bueno a toda la correspondencia que egresa del mismo, también es el encargado de llevar supervisión y control del trabajo que se lleva a cabo dentro del mismo.

Debe mencionarse que según entrevistas no estructuradas realizadas al personal del departamento se logró identificar que no existe supervisión hacia el trabajo que se realiza dentro del mismo y tampoco se tiene un control detallado de las diferentes actividades.

Por medio de revisión de fichas de control, llevadas por la jefatura del departamento (ver anexo 2), se logró concluir que no se llevan inventarios de juicios y expedientes que tienen a su cargo los asesores jurídicos y notarios y los procuradores del departamento legal, puesto que no existen parámetros de comparación para medir el rendimiento mensual de cada área.

2.3.1.2 Subjefe del departamento

El subjefe del departamento legal, es el encargado de sustituir al jefe si por algún motivo éste no se encuentra, es el encargado también de cualquier tipo de autorización, permiso de personal o alguna otra petición del mismo.

El subjefe debe apoyar al jefe en relación a Vistos Buenos y a supervisión del trabajo realizado dentro del departamento.

También tiene a su cargo el control de la puntualidad y horario de almuerzos del recurso humano que labora en el departamento y por órdenes de la jefatura es el responsable del área económico coactivo y prestaciones indebidas.

2.3.2. Sección de asesoría

Tiene la facultad de dictaminar dentro del menor tiempo posible, en los expedientes que el jefe del departamento legal le instruya y no puede emitir opinión en los casos ya resueltos por la gerencia, según artículo 6º del acuerdo 1100 de gerencia.

Esta sección, además deben atender comisiones diversas que requieran la presencia de un representante del departamento legal.

Por el tiempo compartido con el personal de ésta sección durante la realización del presente proyecto, se observó que no posee encargado o jefe; para emitir dictámenes de consultas que hacen las dependencias y se confirmó la observación mencionada con entrevistas no estructuradas al personal que conforma dicha sección.

También cabe mencionar que existe recargo de trabajo en los asistentes que realizan dictámenes de casos trasladados de la gerencia del Instituto, ya que además, también poseen casos marginados por la jefatura del departamento como a todos los demás asistentes, lo cual se identificó por medio de la revisión del informe mensual de la sección de asesoría (ver anexo 3) lo que indica la inadecuada asignación de trabajo a los empleados del departamento.

2.3.3. Sección de procuración

Tienen la facultad de llevar la defensa de la institución en todos aquellos asuntos o juicios civiles, penales, administrativos, laborales o de previsión social, en que tenga o pueda tener interés, ya sea como actor, demandado o tercerista.

Actualmente esta sección no existe como tal, ya que se encuentra dividida en áreas conforme las ramas del derecho, cada una cuenta con un asesor jurídico y notario encargado funcionalmente y trabajan independientemente rindiendo informe mensual de las actividades que realizan a la jefatura del departamento sin tener una correcta supervisión por parte de la misma. Los asesores jurídicos y notarios de todas las áreas de la sección de procuración, además de llevar juicios, reciben expedientes marginados por la jefatura para emitir dictámenes, recargándoles esta atribución a pesar que existe un área que tiene como función principal la emisión de dictámenes (asesoría).

Se diagnosticó también que el departamento legal tiene la centralización de la defensa de los intereses del Instituto, ya que no han sido trasladados al momento de ser creados los puestos de asesores y procuradores departamentales la carga de trabajo respectiva.

La sección de procuración funciona atendiendo las áreas del ramo del derecho que se mencionan a continuación:

2.3.3.1. Área civil

Esta conformada por asesor jurídico y notario y por procuradores, los cuales llevan casos del área civil, pliegos de reparos y de prestaciones otorgadas indebidamente. Según promedio de informes mensuales 78 juicios de 150 casos de pliego de reparos en trámite (realizan el procedimiento administrativo previo a entablar demanda), existe problema para activar casos de años anteriores por falta de personal.

En esta área se encuentran trabajadores realizando actividades de otros puestos, lo cual demuestra una ineficiente distribución de los mismos.

Esta área a la fecha tiene 120 casos antiguos que no han podido activar por falta de personal y actualmente demandas que presentan por cobros de prestaciones indebidas, aduciendo que son juicios económicos coactivos, situación que ya fue dada a conocer a la jefatura del departamento y no a propuesto solución alguna.

2.3.3.2. Área penal

Está conformada por tres asesores jurídicos y notarios, uno con plaza fija y dos que están contratados temporalmente por renglón 029, quienes trabajan exclusivamente en el caso de la estafa al Instituto a través del fideicomiso, por ser una carga de trabajo voluminosa y no contar el departamento con personal calificado para ello.

Esta área también cuenta con tres procuradores que realizan Análisis de los expedientes y determinan si procede acción penal o no, dos de ellos apoyan a los asesores jurídicos y notarios que trabajan en la Sección de asesoría, según informe de labores mensual, al mes de Julio del año 2006 tenían 108 casos en trámite.

2.3.3.3. Área laboral

Está conformada por dos asesores jurídicos y notarios y cinco procuradores. En dicha área en el año 2006 se llevan 611 casos, de los cuales 82 corresponden a ex trabajadores del Instituto, que no se trasladaron a la división jurídica del departamento de recursos humanos porque su trámite ya había sido iniciado en el departamento legal antes que se creara dicha división.

Se observó que en el área laboral no existe encargado y se trabaja independientemente.

Según control interno se conoció que en dicha área en el año 2006 se llevan 96 sentencias firmes, de las cuales 50 (52%) son favorables, 7 (7%) parcialmente favorables y 39 (41%) han sido adversas para el Instituto. Situación que se aduce debido a que los expedientes carecen de información, análisis y pruebas, para accionar o defender al Instituto ante los tribunales.

2.3.3.4. Área de amparos, inconstitucionalidades y contencioso administrativo

Está conformada por un asesor jurídico y notario y un asistente administrativo con funciones de procurador, éstos llevan hoja de control de los casos asignados por la jefatura (ver anexo 4) y se han preocupado por activar casos del año 2000 a la fecha y desconocen si hay expedientes pendientes de trabajar antes de ese año, debido a que no hay control de los casos asignados cuando se retira o pasa a ocupar otro puesto el asesor jurídico y notario ó el procurador asignado por la jefatura.

Actualmente llevan 261 casos en trámite, según información proporcionada por el procurador que realiza consulta de leyes fuera del departamento cuando es necesario y cabe mencionar que en algunas ocasiones es necesario solicitar información a las unidades médico administrativas la cual se recibe tardíamente para evacuar audiencias, y debido a ello se presenta atraso en los trámite respectivos.

2.3.3.5. Área de notariado

Está conformada por dos asesores jurídicos y notarios, con el apoyo de dos procuradores, dicha área es la única que cuenta con descripción de procedimientos internos y reflejan que existe control y orden de casos asignados. No existe un encargado del área de notariado, trabajando ambos profesionales independientemente.

2.3.3.6. Área de prestaciones indebidas

En el área de prestaciones indebidas se tramita la recuperación de las prestaciones en servicio y en dinero otorgadas indebidamente a personas no afiliadas al régimen de seguridad social.

En esta área se tienen 496 expedientes en trámite con un monto total de Q.8,165,148.67, según informe de labores del mes de Junio/2006.

La encargada lleva el control de los casos asignados y realiza notificaciones personalmente en el área de la capital y departamental, apoyándose con las delegaciones departamentales, logrando una recaudación mensual que oscila entre Q.40,000.00 y Q.75,000.00. La encargada recibe expedientes con cuotas prescritas; el departamento de contabilidad del Instituto se tarda de dos a tres meses en enviarles las certificaciones de apertura de cuenta y muchas veces las direcciones que reportan los Inspectores en su boleta no existen, lo que ocasiona retraso en el procedimiento de cobro.

Todo trámite de esta área debe llevar el visto bueno de la sub Jefatura o Jefatura del departamento.

2.3.3.7. Área de económico-coactivo

Tiene como función tramitar y fenecer los procedimientos económico coactivos que se presentan en contra de los patronos morosos en el pago de sus contribuciones al régimen.

El área de económico coactivo, cuenta con un asesor jurídico y notario que se encuentra tiempo completo en una comisión del Ministerio de Finanzas Públicas y provisionalmente está como encargado del área un asesor jurídico y notario del área de asesoría y tiene a su cargo once procuradores.

Dicha área no cuenta con programación definida o establecida para depurar expedientes y realizar activación de casos en tribunales, tampoco existe control de los juicios asignados a cada procurador, también se conoció según boleta de encuesta de atribuciones y responsabilidades realizada en esta área (Ver Anexo 5) que no se realizan las visitas a los Registros mercantil y de la propiedad, aduciendo que cobran el uso de los libros.

En cuanto al espacio físico del área de económico-coactivo, se observó que el área específica para ubicar los archivos del área, rebasó su capacidad, habilitando pequeñas áreas dispersas para situar los archivos.

2.3.3.8. Área de juicios llevados por mandatarios

Esta área funciona en el anexo que tiene el departamento legal ubicado en el séptimo nivel del edificio de oficinas centrales, está conformada por un procurador y una secretaria.

En esta área se lleva el control de los abogados que tienen nombramiento de mandatarios especiales judiciales autorizados por la junta directiva, para que actúen en nombre del Instituto y ejerzan las acciones judiciales que les correspondan, especialmente en lo relativo al cobro de contribuciones caídas en mora.

Algunos mandatarios no están cumpliendo con lo establecido por junta directiva, ya que no presentan copia de las demandas y de las diversas actuaciones jurisdiccionales con el sello del tribunal y la resolución respectiva de que se trate.

2.3.4. Sección de recopilación de leyes

Esta sección funciona conforme a la experiencia que el personal tiene y desarrolla sus atribuciones y responsabilidades sin tomar en cuenta lo establecido por la gerencia en el Acuerdo 1-90 en 1980 que indica:

“la sección de recopilación de leyes es la dependencia encargada de la colección de las leyes, internas o externas de la Institución, reglamentos, acuerdos, circulares y cualesquiera otros documentos de interés institucional conexas con el régimen de seguridad social.

La sección de recopilación de leyes está adscrita al departamento legal del Instituto y laborará como dependencia de apoyo al mismo y a otras dependencias institucionales”.

Esta sección no existe como tal, no tiene jefe o encargado como lo establece Gerencia y a partir del presente año cuenta con dos procuradores.

Además, se evidencia lentitud y desconocimiento en la atención de solicitudes de leyes, circulares, acuerdos de la gerencia y de la junta directiva, por no contar con un registro y archivo en orden y actualizado.

La situación mencionada ha ocasionado pérdida de tiempo al personal encargado de tramitar los juicios, al tener que consultar acuerdos ministeriales y gubernativos fuera del Instituto.

El espacio físico que ocupa la sección es insuficiente, no existe área específica para archivar los acuerdos emitidos por el Instituto, circulares, decretos gubernativos, acuerdos ministeriales y de presidente; no cuenta con una fotocopiadora para proporcionar copias de los documentos que les solicitan, por lo que según instrucciones de Jefatura proceden a prestar al solicitante el documento para fotocopiarlo fuera de la institución, también se evidencia falta de capacitación y desmotivación del personal.

2.3.5. Área de secretaría

En esta área se realizan trabajos secretariales como lo son: elaboración de memoriales especialmente del área de amparos, recibir notificaciones, elaborar trabajos que se les asigne, recibir papelería que ingresa al departamento y dar salida a todo trámite que egresa del mismo.

Actualmente el área de secretaría se divide como se muestra a continuación:

a. Secretaría de la sección de asesoría: cuenta con una jefe de unidad que tiene a su cargo a 4 secretarias las cuales brindan apoyo al área de juicios penales, civiles, contenciosos administrativo, amparos y a la sección de recopilación de leyes.

b. Secretaría de lo económico – coactivo: tiene una jefe de unidad encargada y 5 secretarias dentro de las cuales una maneja control de timbres notariales y forenses.

c. Secretaría área de mandatarios: cuenta con el apoyo de una secretaria que está designada únicamente para atender esta área y cuando esta sale de vacaciones no hay quien la cubra.

d. Secretaría de recepción y despacho de documentos: cuenta con una secretaria como encargada funcional y tiene a tres secretarias a su cargo que llevan conjuntamente el control de los expedientes que ingresan y egresan del departamento.

El área de secretaría a excepción de la recepción y despacho de documentos no es funcional para las secciones, ya que debido a la tecnología y a las características propias del departamento, las secretarias solicitan a cada procurador o asesor en medio magnético los documentos que elaboran, para revisar forma, estética y confrontación de lo escrito.

Con lo anterior, se evidencia que el área de secretaría no transcribe ni redacta los documentos, únicamente los imprime y por la cantidad de impresoras que se poseen dentro del departamento, no se imprimen inmediatamente, lo cual representa demora en la evacuación de documentos, siendo poco el apoyo que brinda esta sección a la función principal del departamento.

2.4. Análisis de ingresos, juicios llevados en el departamento e Indicadores

El departamento legal, es el encargado de la recuperación de deuda y de ello depende la disponibilidad económica del Instituto, por lo cual es de mucha importancia llevar control de todos aquellos ingresos que ha tenido el departamento así como del trámite de juicios dentro del mismo y de los indicadores que sirvan de parámetros para conocer el ritmo al que trabaja el departamento.

2.4.1. Ingresos recaudados en el departamento

Entre los ingresos que recibe el departamento legal se encuentran la cantidad de certificaciones que la división de recaudación ha enviado a la gerencia del Instituto del año 2001 al 2005, que fueron autorizadas para ser utilizadas como títulos ejecutivos ante los tribunales.

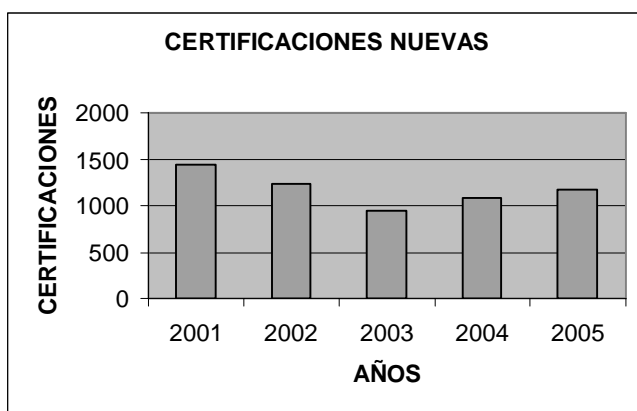
En el año 2001, el departamento recibió 1446 certificaciones nuevas; en el año 2002, 1236 (bajó un 15%); en el 2003, 950 (bajó un 34% con relación al 2001); en el 2004, 1081(bajó 25% con relación al 2001) y en el año 2005,1178 (bajó un 19% en relación al año 2001).

Según revisiones realizadas a los diferentes reportes de los últimos años (ver tabla I) se evidencia que la producción de la división de recaudación ha venido disminuyendo año con año y por ende, el departamento legal presenta menos demandas a los tribunales. A continuación se presenta la información de las variaciones presentadas (ver figura 6).

Tabla I. Certificaciones Nuevas ingresadas al Departamento Legal

Años	2001	2002	2003	2004	2005
Certificaciones	1,446	1,236	950	1,081	1,180

Fuente: Reportes presentados por el Departamento Legal



Fuente: Reportes presentados por el departamento legal a la subgerencia administrativa

Otro de los ingresos que recibe el departamento legal son aquellos percibidos a través de la intervención que ha realizado el departamento legal en los juicios económicos coactivos (capital, departamental y mandatarios) y cobro de prestaciones otorgadas indebidamente.

Según la información obtenida de los últimos años (Ver Tabla II), se puede llevar control de la variación de montos percibidos en el departamento legal.

Tabla II. Ingresos percibidos en quetzales a través de los juicios Económicos-Coactivos

Años	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos en quetzales	13,554,090.00	10,955,722.63	10,515,595.16	7,654,713.32	10,670,030.25

Fuente: informes anuales del departamento legal entregados a la subgerencia administrativa.

Tabla III. Juicios en trámite en el departamento legal

JUICIOS	AÑOS				
	2002	2003	2004	2005	2006 (Abril)
Laborales	667	1436	613	528	612
Penales	110	228	204	104	108
Amparos	28	242	83	87	265
Inconstitucionalidad	0	0	6	0	0
Casación	1	1	0	1	0
Contencioso Administrativo	37	167	64	82	117
Civiles	54	84	196	114	78

Fuente: informes anuales del departamento legal entregados a la subgerencia administrativa

De los 528 juicios reportados en el año 2005 al primer trimestre del año 2006 se incrementaron los casos, que son las demandas entabladas en contra del Instituto, especialmente por casos de inconformidades con la aplicación del programa de invalidez, vejez y sobre vivencia y Juicios ordinarios laborales.

Se observa también que los Juicios penales a través del tiempo paulatinamente han ido disminuyendo.

En lo que se refiere a los amparos, se presenta muchas variaciones porque de 28 casos llevados en el año 2002 pasó a tenerse 242 en el año 2003 y en los años 2004 y 2005 se presentó una baja considerable de juicios con 83 y 87 respectivamente, pero para el mes de abril del año 2006, se reportan 265 casos, lo que evidencia un incremento de más del 100% en tan solo 5 meses, estableciéndose que los 178 juicios que no fueron reportados en esos años se localizaron al realizar un inventario en los archivos del año 2000 a la fecha, lo que dio como resultado una contabilización de 265 casos.

Las cifras que reflejan los juicios de inconstitucionalidad y casaciones son casi nulas, por lo que se presume que el departamento legal no lleva ese tipo de juicios frecuentemente.

Los juicios contencioso administrativos tuvieron una disminución en los años 2004 y 2005; encontrando que al mes de abril del año 2006 se incrementó de 82 a 117, situación que se justifica con la iniciativa del asesor jurídico y notario y procurador de hacer revisión de los archivos, localizando los 35 casos que hacen la diferencia y que se activaron nuevamente.

En el área de juicios civiles al mes de abril del 2006, el departamento legal reporta 78 juicios, reflejando una baja considerable de 36 casos en comparación con los 114 juicios reportados en el año 2004, pero según información verbal proporcionada por asesora jurídica y notaria encargada, existe una presa de 120 casos que no han activado por falta de personal, por lo que la baja reflejada era aparente, siendo en total 198 juicios que tiene a cargo esta área.

2.4.3. Indicadores de gestión

Al hablar de indicadores de gestión del departamento legal, se habla de datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer, en este caso ayuda a visualizar como se encuentra la recuperación de deuda del Instituto por medio del departamento legal, así como la eficiencia en cada una de sus áreas.

Los indicadores de gestión que posee actualmente el departamento legal y que son los únicos que sirven como instrumentos para evaluar el proceso de desarrollo dentro del mismo, son los que han sido propuestos por parte del departamento y aprobados por la gerencia del Instituto.

En el análisis de la situación actual del departamento se procedió a calcular los indicadores establecidos dentro del mismo, para el mes de octubre del año 2005 y el primer trimestre del presente año (Ver Tabla IV y V).

Se analizó el mes de octubre por no estar contemplado dentro del período de exoneración y ser el más inmediato a éste y se aplicaron las fórmulas siguientes:

a) Indicador de recuperación de deuda por el departamento legal

Para el cálculo de este indicador se utilizó la formula siguiente:

$$\text{Porcentaje de recuperación del departamento legal} = \frac{\text{Monto recaudado por el departamento}}{\text{Monto de juicios pendientes}} \times 100$$

Porcentaje de recuperación en octubre del año 2005 =

$$\frac{\text{Q.432,057.30}}{\text{Q. 396,100,831.52}} \times 100 = 0.11 \%$$

Tabla IV. Indicadores de recuperación en el primer trimestre del año 2006

Mes	Monto recaudado por el Departamento	Monto de juicios pendientes	Porcentaje (%)
Enero del 2006	Q467,386.90	Q396,100,831.52	0.12
Febrero del 2006	Q539,785.03	Q396,100,831.52	0.14
Marzo del 2006	Q2,293,769.55	Q396,100,831.52	0.58

Fuente: reporte mensual del departamento legal presentado a la subgerencia administrativa

(Nota: el monto de juicios pendientes no varía mensualmente, por no haber obtenido el dato en forma mensual, únicamente el reportado al mes de junio/06).

Los montos recaudados no se ajustan a la meta programada en el indicador de gestión, porque no alcanzaron el 1 % mínimo mensual que debería recaudar el departamento legal (meta anual programada: de 12 a 50 millones).

Las cifras reportadas reflejan que la recaudación en los meses de enero y febrero del año 2006 (incluidos dentro del período de exoneración) y octubre del año 2005 no evidencian un ingreso significativo, encontrando un leve aumento en el mes de marzo.

b) Indicador de recuperación de los mandatarios judiciales

Para el cálculo de este indicador, se utilizó la formula siguiente:

Porcentaje de recuperación de los mandatarios judiciales =

$$\frac{\text{Monto recaudado por mandatarios}}{\text{Monto total a cargo de mandatarios}} \times 100 =$$

Porcentaje de recuperación en octubre del año 2005 =

$$\frac{\text{Q. 66,572.51}}{\text{Q. 83,042,399.90}} \times 100 = 0.08 \%$$

Q. 83,042,399.90

Tabla V. Indicadores de recuperación de los mandatarios en el primer trimestre del año 2006

Mes	Monto recaudado por Mandatarios	Monto de juicios pendientes	Porcentaje (%)
Enero del 2006	Q15,157.10	Q83,524,777.35	0.02
Febrero del 2006	Q286,410.51	Q85,024,453.19	0.34
Marzo del 2006	Q729,176.51	Q84,778,575.27	0.85

Fuente: reporte mensual del departamento legal a la subgerencia administrativa.

El comportamiento de la recuperación en los meses de octubre del año 2005 y enero del año 2006 no fue efectiva, por ser más baja que la que obtuvieron los procuradores del departamento legal, mejorando levemente la recuperación de los meses de febrero y marzo, evidenciando que el trabajo realizado no fue satisfactorio y efectivo porque no recuperan la meta programada que es del 100%.

2.5. Análisis de otros departamentos que afectan el funcionamiento del departamento legal

Dentro del departamento legal, se presentan algunas problemáticas debido a factores externos del mismo, ya que hay procedimientos que requieren la participación de otras dependencias y al fallar éstas automáticamente atrasa y afecta al departamento como tal. Entre las problemáticas que se presentan se pueden mencionar:

- a. El área de asesoría se ve afectada por las demás dependencias que remiten expedientes incompletos al departamento, cuando solicitan consultas o dictámenes, además desconocen que existe normativa para resolverla.

- b. En el área laboral, los expedientes que se reciben para accionar o defender al Instituto ante los tribunales, carecen de información, análisis y pruebas que permitan una buena defensa, como los casos de invalidez, despidos de empleados y mala práctica médica.

Esta misma área se ve afectada cuando las certificaciones extendidas en la sección de correspondencia, archivo y microfilm al departamento legal y que el mismo presenta en juicios planteados en contra del Instituto, no contienen todas las cuotas del afiliado demandante, obteniendo del juzgado una resolución desfavorable para la Institución, porque el actor comprueba que contribuyó con sus cuotas.

c. El área de económico – coactivo, se ve afectada cuando el procedimiento de cobro administrativo de contribuciones caídas en mora que realiza el Departamento Patronal es lento y deficiente, porque durante el año 2005 del 100% del monto de las certificaciones de gerencia elaboradas estaban parcial y totalmente prescritas cuando las recibió el departamento legal.

Además la deficiencia del procedimiento de cobro de contribuciones está ocasionando que el Instituto deniegue pensiones a los afiliados por no llenar el requisito de cuotas, quienes demandan ante los juzgados de trabajo y previsión social y éstos emiten resoluciones desfavorables para la Institución.

Esta área también se ve afectada por el procedimiento de notificación que lleva a cabo la División de inspección, ya que esta es deficiente e incorrecta, porque han notificado a los vecinos o conocidos y no a la persona específica, lo que invalida toda acción administrativa de cobro, que imposibilita accionar rápidamente en los tribunales, igual situación se presenta en el área de prestaciones indebidas. Al mismo tiempo la base de datos del Instituto no permite mantener registro de las direcciones que reporta el patrono.

d. El área de prestaciones indebidas se ve afectada ya que la subgerencia de prestaciones pecuniarias y los departamentos de invalidez, vejez y sobrevivencia y prestaciones en dinero, envían expedientes para realizar el cobro administrativo al departamento legal, con resoluciones de los años 1998 al 2000, que conforme la ley ya prescribió el derecho del Instituto para realizar el cobro.

Esta área también se ve afectada debido a que el departamento de contabilidad se tarda de 2 a 3 meses para extender y enviar la certificación contable de apertura de cuenta deudora al departamento legal, lo que ocasiona retraso para iniciar el juicio civil al patrono que otorgó prestaciones indebidamente.

3. REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS) OFICINAS CENTRALES

Reestructurar significa modificar la estructura de una obra, disposición, empresa, proyecto, organización, etc..⁶

La reestructuración en el departamento legal del Instituto, se ha hecho necesaria debido al crecimiento institucional y la modernización del mismo y para ello debe presentarse soluciones a las problemáticas que actualmente se viven dentro del departamento para lograr con ello una mejora interna y por ende una mejora institucional.

La propuesta de mejoras dentro del departamento legal, que se plantean en el presente capítulo se desprenden del diagnóstico realizado de la situación actual en la que se encuentra el mismo.

Para lograr una adecuada reestructuración, es necesario, hacer uso de varios factores tanto económicos como de recurso humano y una buena administración interna del departamento, para lograr un rendimiento adecuado del personal, así como también es necesario utilizar un método de control apto para los procesos realizados dentro del mismo y mejorar las relaciones interpersonales, ya que de ellas dependen el buen funcionamiento del departamento.

6. Daniel Morris, Joel Brandon. Reingeniería. Primera edición, 1995.

3.1. Organización

La organización se refiere a la “estructura de las relaciones que deben darse en las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”.⁷

Dentro de la organización del departamento legal deben determinarse como deben dividirse tanto las funciones como las jerarquías y obligaciones, que según el diagnóstico realizado en el capítulo anterior se logró identificar el incumplimiento de las mismas, según como las estableció la gerencia del Instituto y para ello se plantean propuestas para dichos aspectos.

3.1.1. Clima organizacional

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

7. Chruden, Herbert J. Administración de personal. 1987

Una de las razones por las cuales se realizó el diagnóstico de clima organizacional en el departamento legal, fue el de asumir que la eficiencia del mismo depende de tener relaciones armónicas entre las personas y entre la jefatura y los trabajadores, es por ello que según el diagnóstico obtenido, se propone para una adecuada reestructuración en el mismo, permitir a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la Institución y cómo se sienten en ella, con el fin de funcionar bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. Para ello se propone lo siguiente:

a) Programar cursos de relaciones interpersonales, comportamiento ético en el trabajo, valores y deberes de los servidores públicos y otros que permitan mejorar la comunicación y comportamiento del personal. (Ver tabla VI)

Tabla VI. Propuesta de cursos a impartir al personal del departamento legal

Tema del Curso	Personal al que está enfocado
Ética profesional	al personal en general
Comunicación Interpersonal	al personal en general
Sevidores Públicos	al personal en general
Competencias Gerenciales	Jefatura, Subjefatura y Encargados de áreas
Gestión del cambio y desarrollo	al personal en general

Fuente: cursos impartidos a las grandes empresas. www.cursosgerenciales.gt.com

b) Mejorar la comunicación y supervisión de la jefatura hacia los colaboradores y aplicar las medidas disciplinarias contempladas en los acuerdos emitidos por la gerencia del Instituto.

Esto puede lograrse programando según conveniencia de la jefatura del departamento según agenda de actividades, ya sea al inicio o al final de la semana laboral, sesiones con el personal del departamento tanto para dar información en general, como para dar solución a problemáticas presentadas por los trabajadores.

En dichas sesiones también puede programarse la entrega semanal de informes de los encargados de las diferentes áreas para con ello lograr un mejor control de las mismas y si fuese necesario la discusión de alguna de ellas que lo amerite.

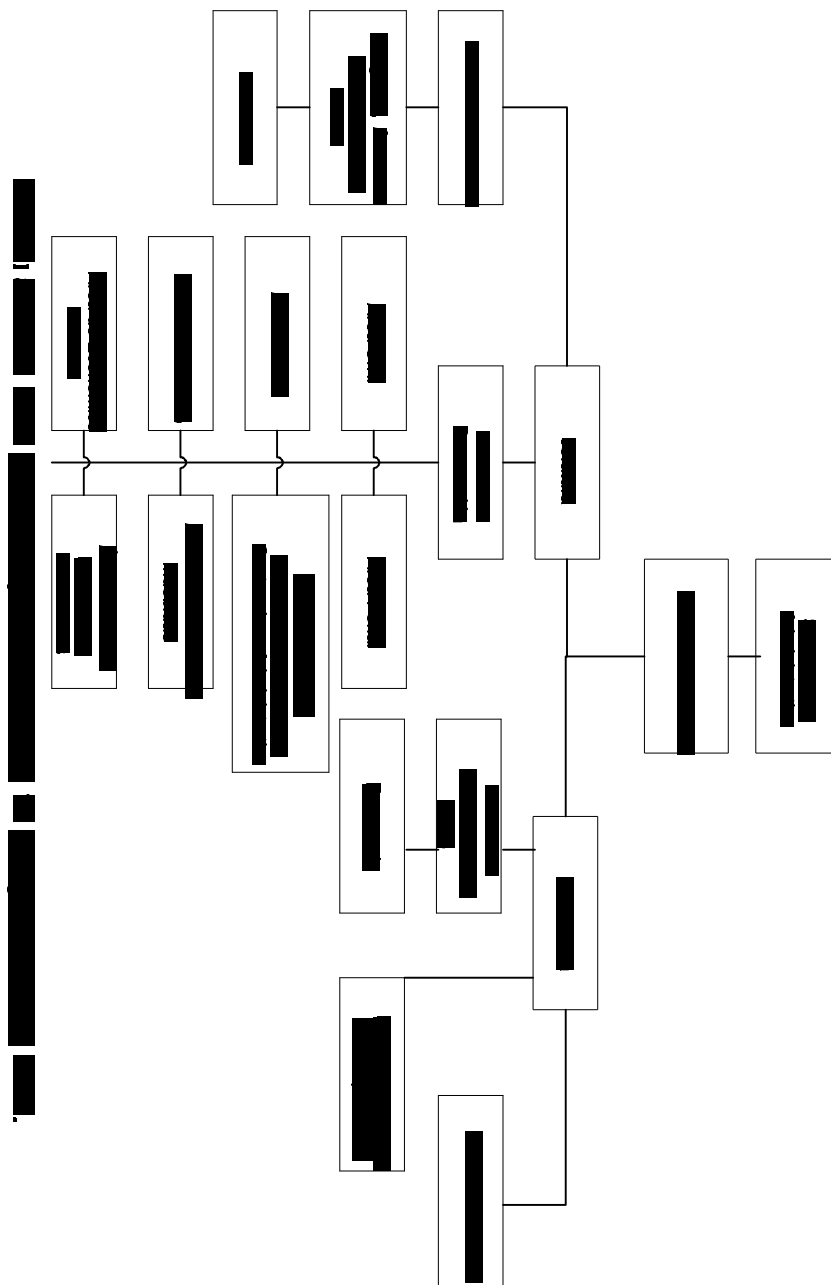
c) Que la gerencia del Instituto realice una revisión de la clasificación de los puestos del Instituto, ya que con anterioridad han existido pronunciamientos al respecto.

Esto puede lograrse solicitando por parte de gerencia del Instituto a la jefatura del departamento legal, cada tres meses informe de puestos tanto de plazas fijas como de temporales ocupadas en dicho departamento, con las constancias específicas para controlar si éstos llenan perfiles de dichos puestos.

3.1.2. Estructura de la organización

Como se presentó en el capítulo anterior, la estructura bajo la que debería regirse el departamento legal, fue planteada por la gerencia en el Acuerdo 1,100 emitido el 09 de septiembre de 1963. Debido a las necesidades que el departamento a manifestado al paso del tiempo, ha hecho necesario una estructura diferente, el problema radica en que no existe establecida ni modificada la estructura organizacional utilizada y para ello se propone un organigrama actual del departamento legal, en el cual pueda incluirse el personal temporal que según requerimientos del departamento, en diferentes etapas deban de contratarse. (ver figura 8).

Figura 8. Organigrama propuesto para el departamento legal



3.2. Localización espacial

El espacio físico en el área laboral es de mucha importancia ya que si el trabajador se siente cómodo, con un espacio adecuado para desenvolverse, el desempeño que realizará será más productivo.

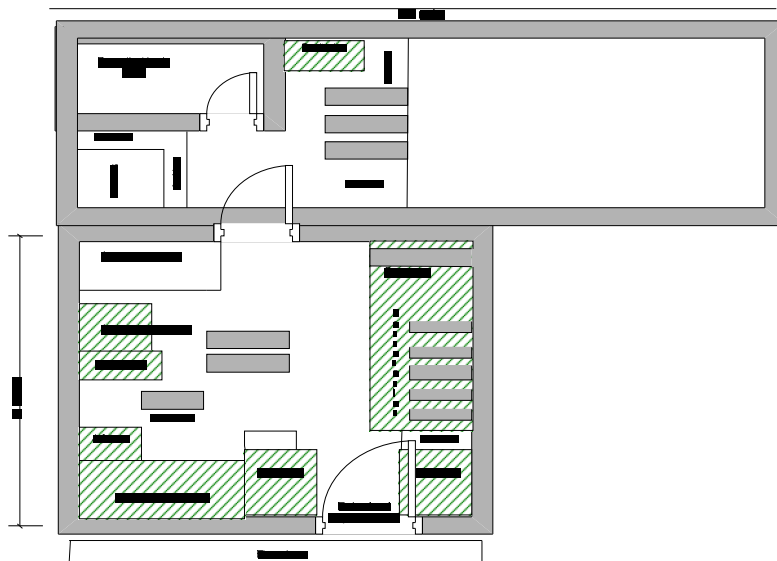
Como se planteo en el capítulo anterior, actualmente el departamento legal no cuenta con el espacio suficiente para albergar adecuadamente a todos sus trabajadores y al equipo con el que se cuenta, es por ello, que para lograr una mejora en cuanto a localización espacial en el departamento legal se sugiere lo siguiente:

- Reestructurar el área física actual del departamento y para ello podría hacerse uso del área adyacente que ocupa el departamento de procesamiento electrónico de datos, ya que debido a que posee menos personal pudiera ubicarse en un área más reducida (Ver Figura 9).

También podría optarse por reubicar al departamento legal en un área que llene las condiciones necesarias, tanto para el personal que labora en él, como para atender a patronos y trabajadores en un ambiente adecuado, donde quepan los archivos y demás equipo de oficina que se posee actualmente, esto podría darse al construir otro anexo para el mismo dentro del edificio, opción que quedaría en manos de gerencia, ya sea para construir otro anexo o bien de reducir espacio de algún otro departamento.

- Colocar rótulos que indiquen la ubicación de cada una de las diferentes áreas internas del departamento, para que cuando lleguen visitantes sepan a donde avocarse.

A continuación se presenta la propuesta de ubicación espacial utilizando la mitad del área ocupada por el departamento de procesamiento electrónico de datos, trasladando a este nuevo espacio el área de recopilación de leyes, 4 secretarías y la mayoría de los archivos que obstruyen el paso dentro del departamento (ver figura 9).



Fuente: observación y medidas realizadas en el departamento legal y en el departamento de procesamiento electrónico de datos

3.3. Jefatura

La jefatura del departamento legal, representa la cabeza del mismo y por ello debe manejarse de la forma más eficiente y ejemplar para que el mismo pueda dar resultados productivos.

Según el diagnóstico analizado en el capítulo anterior, la jefatura del departamento no lleva control alguno de lo que se refiere a juicios y expedientes que tienen a su cargo los asesores jurídicos y notarios y los procuradores del departamento legal.

También se identificó la falta de supervisión y de control del trabajo que realiza el personal dentro del mismo.

Para poder reestructurar esta área se propone lo siguiente:

a) Realizar un inventario inicial por área de trabajo (Ver Tabla VII), para actualizar la cantidad de casos asignados al personal que labora en el departamento y hacer entrega formal de documentos al asesor jurídico y notario encargado o al procurador designado, para que con ello quede constancia de lo que se entrega y exista compromiso por parte de los trabajadores en el momento de que éstos salgan de vacaciones, cambien de dependencia, sean trasladados a otro puesto o bien presenten su renuncia.

Tabla VII. Formato propuesto para realizar inventario inicial por área de trabajo

Descripción	Cantidad
Casos de años anteriores	
Casos nuevos asignados	
Casos en trámite	
Casos pendientes de trabajar	
Total	

Fuente: análisis de datos necesarios para llevar control

b) Realizar inventario físico cada mes para llevar control de los expedientes existentes, evacuados e ingresados para cada trabajador (ver tabla VIII).

Tabla VIII. Formato propuesto de inventario físico mensual por trabajador

Descripción	Cantidad
Casos de años anteriores	
Casos nuevos asignados en el mes	
Casos en trámite	
Casos pendientes de trabajar	
Casos evacuados en el mes	
Total	

Fuente: análisis de datos necesarios para llevar control

c) Realizar inventario en proceso para todos aquellos expedientes a los cuales se les agrega documentos según el avance que tengan en juzgados y demás. (ver tabla IX)

Tabla IX. Formato propuesto para inventario en proceso por persona

Descripción	Cantidad
Casos en trámite	
Expedientes enviados a otras dependencias para completar documentación en el mes	
Expedientes completados recibidos en el mes	
Total	

Fuente: análisis de datos necesarios para llevar control

d) Que la jefatura ponga en práctica un plan de supervisión para controlar que la productividad del personal sea eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos del departamento y esto podría llevarse a cabo solicitando a cada trabajador o mínimo a cada área del departamento un informe al inicio y al final de cada mes en los cuales se presenten sus metas y objetivos, así como los resultados obtenidos respectivamente, los cuales incluyan constancia de lo procesado, es decir copias de oficios, providencias, etc.

e) Elaborar indicadores de producción por cada área del departamento, para poder evaluar los procesos desarrollados y para orientar la forma de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en los mismos, y para ello se proponen los siguientes:

e.1. % de eficiencia en dictámenes =

$$\frac{\text{Dictámenes emitidos}}{\text{Solicitudes}} \times 100$$

e.2. % de eficiencia en económico – coactivo =

$$\frac{\text{Demandas}}{\text{Títulos recibidos}} \times 100$$

e.3. % de eficiencia en cobros de prestaciones indebidas =

$$\frac{\text{Demandas}}{\text{Títulos recibidos}} \times 100$$

e.4. % de juicios pendientes resueltos =

$$\frac{\text{Juicios terminados}}{\text{Juicios pendientes}} \times 100$$

e.5. % de eficiencia en notariado =

$$\frac{\text{Contratos elaborados}}{\text{expedientes recibidos}} \times 100$$

e.6. % de eficiencia en servicios notariales =

$$\frac{\text{Servicios prestados}}{\text{Requerimientos}} \times 100$$

e.7. % de Rechazos de expedientes =

$$\frac{\text{expedientes rechazados}}{\text{expedientes recibidos}} \times 100$$

e.8. % de eficiencia en la resolución de consultas =

$$\frac{\text{Consultas resueltas}}{\text{consultas recibidas}} \times 100$$

e.9. % de eficiencia en recopilación de leyes =

$$\frac{\text{Leyes recopiladas}}{\text{leyes emitidas}} \times 100$$

e.10. % de eficiencia en divulgación de acuerdos junta directiva y gerencia =

$$\frac{\text{Acuerdos divulgados}}{\text{Acuerdos emitidos}} \times 100$$

3.4. Área de Producción

Se conoce como áreas de producción, todas aquellas que forman parte del área de procuración, ya que en ésta se llevan todos los diferentes casos y juicios los cuales son el motor de funcionamiento del departamento.

3.4.1. Área civil

Según el análisis del capítulo anterior, actualmente en esta área, se está presentando la problemática de una presa de 120 casos de años anteriores que no están siendo activados por falta de personal y por atender juicios nuevos los cuales representan un gran porcentaje de rechazados en los juzgados, ya que éstos justifican que son juicios económicos coactivos y en otros, son aceptados para ser llevados por el ramo civil.

Debido a la problemática presentada se proponen las siguientes soluciones las cuales permitirían una apropiada reestructuración en dicha área:

a) Proponer nombramientos temporales de personal que se desenvuelva como asesor jurídico y notario con el fin de que evalúe la presa existente y establezca los juicios que se puedan activar.

Esta propuesta puede presentarse a la gerencia del Instituto por medio de un oficio en el cual se especifique la necesidad de contratación temporal, con toda la papelería correspondiente de las personas que se proponen para ocupar dichos puestos con el fin de que gerencia tenga la certeza que cumplen con los perfiles establecidos (ver anexo 6).

La gerencia debe evaluar la posibilidad de su contratación en base a las asignaciones presupuestarias de los diferentes departamentos. Si en algún caso el departamento legal no cuenta con asignación para contrataciones temporales, puede cargarse mensualmente a cualquier departamento que posea asignación en el renglón 022.

El renglón 022 corresponde a personal temporal y se considera ser el adecuado para desarrollar actividades en el departamento legal, en los puestos solicitados.

b) Realizar gestiones ante el presidente de la corte suprema de justicia, con el propósito de unificar criterios y evitar que las demandas de prestaciones indebidas que el Instituto presente por la vía civil, sean rechazadas.

Estas gestiones pueden comenzar con la solicitud de entrevista con el presidente de la corte suprema de justicia o con su representante, por parte del jefe ó subjefe del departamento acompañados del encargo del área civil, con el fin de plantear criterios utilizados en la rama civil por el departamento legal, así como aceptar conceptos de la corte suprema para poder unificar criterios y evitar rechazos de juicios.

3.4.2. Área laboral

En el análisis realizado en el capítulo anterior, se logró identificar que existe dentro del área laboral recargo de juicios ordinarios de trabajadores del Instituto; no obstante, existe una división jurídica en el departamento de recursos humanos que sólo atiende los incidentes de terminación de relación laboral de los empleados del Instituto; a la fecha el departamento legal cuenta con 84 incidentes que se iniciaron antes de la creación de esa división.

Para lograr descargar el área laboral del departamento legal y tomando en consideración que éste tiene el derecho y libertad de poder proponer modificaciones en acuerdos emitidos por la gerencia del Instituto, se propone la modificación de los artículos 1 y 2 del Acuerdo 27/2002 de gerencia.

El acuerdo 27/2002 se refiere a la creación de la división jurídica del departamento de recursos humanos en los que establece que dicha división debe promover y gestionar ante los tribunales de trabajo, todos aquellos casos que son objeto de incidentes de terminación de relación laboral de los empleados del Instituto de toda la república; la modificación puede realizarse de modo que se norme que esa dependencia promueva y gestione los juicios tanto ordinarios como incidentes de los trabajadores del Instituto, lo que permitirá que el departamento legal no tenga la obligación de llevar los juicios de los trabajadores del Instituto y trasladen a la división jurídica los que tiene actualmente.

3.4.3. Áreas de amparos, inconstitucionalidades y contencioso administrativo

En el capítulo anterior se mencionó la problemática que presenta esta área, la cual corresponde al largo tiempo de envío por parte de las unidades médico administrativas de la información requerida por el departamento.

Para lograr mejorar éste aspecto, que es el que perjudica en gran medida a dicha área se propone el de informar y orientar a través de circulares y visitas periódicas a las unidades médicas y administrativas, que deben rendir la información a la brevedad posible; dándoles a conocer que para realizar trámite de juicios de amparos la ley es la encargada de fijar tiempos y para ella todos los días y horas son hábiles, incluyendo fines de semana y días festivos.

3.4.4. Área Económico - Coactivo

En esta área es de gran importancia el mencionar que el problema más potentes según lo diagnosticado en el proyecto realizado, es el desconocimiento de la cantidad de expedientes que tiene a su cargo cada procurador y cuántos de éstos tienen cuotas incobrables, esto se deriva del hecho que actualmente a los procuradores no se les exige una cuota mensual de documentos y actividades para resolver, por lo que los mismos no aceleran el trámite de juicios asignados, dejando a libre discreción su rendimiento.

Para dar solución a ésta problemática se propone elaborar un plan para cuantificar y depurar expedientes para determinar el monto real de la deuda que tiene los patronos con el Instituto. El cual podría ser un inventario en proceso para poder aplicar el artículo 33 del Acuerdo 1118 emitido por la junta directiva del 30 de enero del año 2003, con la finalidad de descargar del inventario los juicios muertos en dicha área. (ver tabla IX, pág.64)

También se propone que la jefatura del departamento realice una revisión trimestral de expedientes en tribunales por parte de los procuradores para con ello llevar control de los mismos y ejercer presión, esto puede realizarse solicitando un listado en tribunales de juicios ingresados por el Instituto mensualmente.

3.4.5. Área de juicios llevados por mandatarios

Según el estudio realizado en esta área se observó que la normativa que se aplica en la misma es poco efectiva y funcional, ya que no permite establecer controles y supervisión sobre los mandatarios especiales judiciales en la recuperación de las cuotas caídas en mora y por ello, algunos mandatarios no dan cumplimiento con lo establecido en el artículo 11 del acuerdo 1030 de junta directiva del Instituto emitido el 9 de febrero de 1996, al no presentar copia de las demandas y de las diversas actuaciones jurisdiccionales con el sello del tribunal y la resolución respectiva de que se trate, tampoco establece las causas para revocar un mandato.

Para lograr una mayor efectividad en esta área se propone la elaboración y propuesta de un proyecto de modificación a los acuerdos 795,897 y 1030 de junta directiva, cuyo contenido se actualice con el fin de que los mandatarios agilicen los juicios económico coactivos que tienen a su cargo y mejoren la recaudación de ingresos por la vía legal.

Para realizar esta propuesta, debe enviarse a la subgerencia administrativa informe de la situación e importancia de su modificación, para que la subgerencia solicite a la gerencia del instituto proponer a junta directiva modificación de los acuerdos y que esta resuelva modificar los acuerdos 795,897 y 1030, tomándose su tiempo apropiado (aproximadamente 2 meses).

3.5. Área de recopilación de leyes

Toda área del departamento legal se basa en acuerdos establecidos ya sea por la gerencia o la junta directiva del Instituto los cuales deben cumplirse para el buen funcionamiento y cumplimiento de las normas del mismo.

En esta sección se pudo observar en el análisis del capítulo anterior, una estructura organizacional y funcional inadecuadas, las cuales no dan cumplimiento con el acuerdo 1-90 emitido por la gerencia del Instituto, lo que incide en el servicio lento y deficiente que brinda dicha sección, aunado a la falta de equipo, capacitación y desmotivación del personal.

También pudo observarse que el inventario se encuentra desactualizado debido al desconocimiento del encargado de la compra e ingreso de bienes al departamento y su ubicación dentro del mismo; no promueve el traslado de bienes en desuso a otras dependencias y no agiliza el trámite para dar de baja a bienes inservibles.

Se propone según el diagnóstico de ésta sección el evaluar por parte de la jefatura del departamento la funcionalidad, cumplimiento o incumplimiento del Acuerdo 1 – 90 emitido por la gerencia con fecha 24 de enero de 1990, que contiene el instructivo de la sección de recopilación de leyes, adscrita al departamento legal del Instituto y proponer las modificaciones necesarias según el funcionamiento actual de dicha sección en un proyecto de acuerdo para no tener problemas futuros al realizarles alguna auditoria o revisión por parte de las autoridades del Instituto.

También se propone, realizar reuniones quincenales entre encargado de compras y encargado de inventario para que fluya una mejor comunicación entre ambos y se traten puntos clave como el equipo que se necesita adquirir debido a que es información manejada por el encargado de inventario y el cual se va a adquirir en cada mes según programación presupuestaria, información manejada por encargado de compras.

3.6. Área de secretaría

En el capítulo anterior se diagnosticó muy poca funcionalidad por parte del personal secretarial, por lo cual, se propone evaluar por medio de los informes mensuales que las mismas presentan a la jefatura y readecuar las atribuciones del personal secretarial y si fuere necesario se realice la reubicación de las secretarias en el departamento tal como se muestra en la propuesta de reubicación espacial del mismo (Ver Figura 9, pág. 61)), a fin de aprovechar el recurso con que se cuenta en el Instituto y para llevarlo a cabo se propone rediseñar procedimientos que se consideran susceptibles a rediseñarse, los cuales son:

- a. Elaboración de memoriales y
- b. Elaboración de dictámenes, providencias y oficios (ver figura 10 y 23).

Las secretarias del área de asesoría, se dedican a dar estética, revisar ortografía e imprimir aproximadamente de 10 a 20 documentos diarios, entre los cuales se pueden mencionar: oficios, providencias, memoriales y dictámenes.

También las secretarias del área económico coactivo tuvieron una producción por secretaria relativamente baja según los informes mensuales del departamento, ya que durante el primer trimestre del presente año cada una elaboró en promedio mensual 19 memoriales, 10 oficios y 130 telegramas.

Para poder rediseñar esta área, es necesario que se dote de equipo de cómputo a los procuradores y asesores jurídicos y notarios para que sean responsables de la emisión, contenido, impresión y agilización de los trabajos encomendados, para poder asignarles al personal de secretaría, otras actividades de apoyo en áreas de recargo de trabajo a 5 ó 6 secretarias, según sea el caso, o bien, trasladarlas a otras dependencias donde sean más necesarias.

3.7. Competencias laborales necesarias para mejorar la producción

Las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo.

En el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) se necesitan gerentes y/o jefes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente y/o jefe, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es y debido a ello el conocimiento de las competencias laborales pueden contribuir a una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permiten explicar la manera en que las autoridades deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada gerente o jefe de departamento debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Los factores que nos ayudan a determinar las competencias laborales necesarias a tomar en cuenta para lograr un aumento de eficiencia en el ámbito laboral, son:

- a) Control del trabajo.
- b) Análisis de problemas y adopción de decisiones.
- c) Planificación del trabajo.
- d) Comunicaciones orales informales.
- e) Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus trabajadores.
- f) Capacitación, orientación y desarrollo de los trabajadores.
- g) Provisión de comunicaciones escritas y documentación.
- h) Creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora.
- i) Administración del tiempo personal.
- j) Reuniones y conferencias.
- k) Actividades de auto desarrollo.

Las competencias laborales en el departamento legal, pueden aplicarse por medio de la motivación, conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, dirección y gestión del cambio.

3.7.1. Motivación de personal

El motivar al personal se refiere a aquella capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

Esta motivación puede lograrse dentro del departamento legal del Instituto si la jefatura del mismo pusiera en práctica la supervisión continua de sus metas por medio de reuniones con el personal del departamento cada tres meses, en las cuales se presenten los informes mensuales de cada área para comparar avances y logros de todo el departamento, dándoles a sus trabajadores todo el apoyo y dirección necesaria en cada uno de los casos, logrando con ello una motivación positiva, es decir, logrando el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

También puede optarse por dar a los trabajadores del departamento diversas retribuciones por metas cumplidas, no necesariamente económicas pues dentro de la institución es poco probable conseguir algún tipo de remuneración extra, pero, si se pueden realizar actividades que los motiven a seguir adelante, como lo son reconocimientos verbales delante de sus compañeros de trabajo ó reconocimientos materiales como regalos, los cuales podrían obtenerse por medio de recolectas económicas mensuales dentro del departamento, por medio de números de listas para rifas en las cuales pueda dividirse la ganancia entre el regalo a rifar y el regalo para reconocimiento del personal, etc.

3.7.2. Conducción de grupos de trabajo

El conducir grupos de trabajo se refiere a la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Si desea formarse un grupo eficiente de trabajo, dentro del departamento legal del Instituto, es necesario brindarles una conducción adecuada para lograrlo; en los cuales se establecen polémicas, intercambios de experiencias, sentimientos y puntos de vistas.

La finalidad de lograr grupos de trabajo en el departamento legal es el de llevar un mayor cumplimiento de metas y esto puede lograrse implementando dentro del departamento grupos “cara a cara”, en los cuales se manifiestan en forma verbal los acontecimientos positivos y negativos vividos individualmente dentro del departamento, enfrentándose un compañero a otro, o bien, un compañero a la jefatura, lo cual podría permitir una mayor fluidez de comunicación entre los miembros del departamento, así como una mayor confianza entre ellos mismos.

Dentro del departamento legal también podría optarse por desarrollar una conducción de grupos de trabajo por medio de mesas redondas, donde se expongan problemáticas dentro del departamento por parte de los trabajadores y donde se planteen las metas que deben cumplirse dentro del mismo, así como el apoyo que se les puede brindar por parte de la jefatura, con el fin de intercambiar conceptos y situaciones que se viven dentro de los casos llevados por el departamento.

También pueden realizarse actividades como revisión de metas por área de trabajo en fechas programadas y asignación de nuevas metas, con fecha de revisión respectivas para tener parámetros de medición con su cumplimiento mes a mes.

Para lograr una efectiva conducción de grupos; debe demostrarse a los trabajadores que sólo se pertenece a un grupo mientras se crea que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera de él.

3.7.3. Liderazgo

El liderazgo se refiere a aquella habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, estableciendo objetivos, dándoles adecuado seguimiento y retroalimentación e integrando las opiniones de los otros.

Lamentablemente según el estudio realizado en el capítulo anterior, dentro del departamento legal se identificó que existen varios factores que indican el poco liderazgo practicado en el mismo y por ello se propone un plan de liderazgo de la siguiente forma:

Que la preocupación de la jefatura del departamento se centre en crear una imagen tal, que sus subordinados los cataloguen como unos colaboradores más, orientadores, escuchadores de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude y que transmita seguridad.

La imagen mencionada con anterioridad, puede lograrse si la jefatura del departamento se involucra con cada uno de los trabajadores en sus tareas asignadas, mostrando apoyo al aportar posibles soluciones por medio de su conocimiento y experiencia en el tema.

Dentro del departamento puede optarse por realizar reuniones semanales en las cuales se toquen aquellos puntos de casos claves de funcionamiento del mismo, en las cuales todos los trabajadores aporten su punto de vista, sus posibles soluciones, etc.

También que se traten aquellos casos que necesitan apoyo por parte de la jefatura del departamento para que ésta pueda darles inducción del manejo de cada caso llevado con el fin de que el trabajador se sienta apoyado por la jefatura.

El jefe debe ser el respaldo del equipo, el que potencia a los trabajadores para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad, también quien fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, debe ser el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los trabajadores para decidir las medidas a tomar en las diferentes situaciones que se le presentan al departamento legal.

3.7.4. Comunicación eficaz

La comunicación eficaz es aquella capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Se propone que dentro del departamento, exista una comunicación fluida entre jefatura y personal, lo cual en la actualidad no se da, debido a que no existe una supervisión minuciosa por parte de la jefatura hacia los trabajadores.

Los trabajadores no plantean sus diferentes dudas y problemáticas a la jefatura ya que saben que no tiene que cumplir con alguna meta específica la cual sea supervisada.

Esta comunicación puede darse verbalmente con reuniones programadas por parte de cada área con la jefatura del departamento, para darle seguimiento a casos especiales o bien para intercambiar criterios.

También puede aplicarse la comunicación no verbal, como lo son las conferencias por medio de imágenes proyectadas, ya sea de estadísticas de producción u otros temas a tratar.

Esto representa una eficaz herramienta debido a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación, con los demás la realizamos a través de canales no verbales.

3.7.5. Dirección de personas

Es todo esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la institución.

Es una buena opción optar por una dirección participativa dentro del departamento, para poder compartir responsabilidades entre jefatura y cada una de sus áreas pudiendo ser por medio de la delegación de trabajo, ya que toda tarea que es realizada por el departamento legal es obligación y responsabilidad de todos los que lo integran.

3.7.6. Gestión de cambio y desarrollo de la organización

Esta gestión de cambio y desarrollo de la organización se refiere a toda habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

Se recomienda ponerla en práctica dentro del departamento legal planteando abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización, realizando mesas redondas para discutir cambios y proponer soluciones, así como charlas informativas donde se presenten los beneficios del cambio.

El punto de partida del desarrollo organizacional dentro del departamento legal debe ser la credibilidad, el departamento debe pretender por una condición la cual llegue a ser creíble en sus procesos internos, en sus servicios prestados. Creíble para sus clientes externos e internos.

Dentro del departamento debe realizarse un esfuerzo libre e incesante por parte de la jefatura que debe valerse de todos los recursos del departamento con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la institución en el tiempo. También debe dinamizar los procesos y crear un estilo propio.

Con ésta formulación se pretende que la jefatura en el contexto actual pueda desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas.

3.8. Desarrollo del conocimiento y habilidad del personal

Las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

3.8.1. Capacitación de métodos adecuados para la mejora del rendimiento

Este tema es de vital importancia dentro de la reestructuración del departamento legal, debido a que el rendimiento en los ambientes laborales implica conductas dirigidas al cumplimiento de algún objetivo. El rendimiento cubre un amplio aspecto de respuestas, desde actividades esencialmente físicas, pasando por conductas psicomotoras, hasta actividades estrictamente mentales.

Las actividades físicas se refieren a todas aquellas externas como operar máquinas, levantar objetos, etc. Las actividades mentales son aquellas que se dan dentro de los individuos que incluyen actos como pensar, leer, concentrarse y recordar, las cuales se ven afectadas por la naturaleza de los ambientes en los que se realizan y las actividades de interacción son aquellas que incluyen cosas tales como reuniones de grupos de planeación, sesiones de “lluvia de ideas”, exposiciones, intercambios y verificación de datos.

Dentro de la reestructuración del departamento legal es importante poner en práctica el modelo holístico del rendimiento en capacitaciones constantes ya que se deriva de la naturaleza del rendimiento del individuo en ambientes laborales, teniéndose en cuenta que el rendimiento no opera aislado de los otros procesos psicológicos como lo son actividades físicas, mentales y de interacción.

Para llevar a cabo este modelo puede realizarse la elaboración de mapas conductuales cada quincena o cada mes, según pueda el personal del departamento, para lograr con ésta técnica evaluar el rendimiento en los ambientes laborales del mismo, por medio de la observación directa de la conducta de los individuos en dichos ambientes laborales.

Para la elaboración de mapas conductuales es esencial la capacitación de un equipo de observadores para que realicen las observaciones de conducta de una manera uniforme y confiable. Primero, al equipo, que por lo general consta de cuatro a seis personas, se les da a conocer la lista de categorías de observación y se resuelve cualquier duda o confusión con respecto al significado de éstas, luego los observadores practican utilizando las hojas de datos para la elaboración de mapas conductuales y trabajan en parejas.

El nivel de acuerdo entre los miembros del equipo se verifica constantemente para aclarar cualquier discrepancia. La capacitación se considera satisfactoria cuando el acuerdo entre los miembros del equipo alcanza un 90%.

Para esta elaboración de mapas conductuales es recomendable ir rotando los grupos de trabajo, por ejemplo; que el área de asesoría lo realice a procuración y procuración a secretaría, luego secretaría a jefatura, o viceversa.

Tabla X. Formato propuesto de mapa conductual a realizarse en el departamento legal

Fecha	Hora:					
Lugar	Jefatura	Subjefatura	Asesoría	Procuración (Civil, Penal, Laboral)	Notariado	Secretaría
Categoría de Observación						
Escribiendo						
Leyendo						
Hablando						
trabajando en computadora						
Hablando por teléfono						
Atendiendo Gente						
Comiendo						

Fuente: chruden, herbert J., administración de personal. (única edición, editorial continental S.A.1987).p.154

Debe ponerse en práctica los indicadores propuestos con anterioridad (ver pág. 65 y 66) para evaluar el desempeño de los trabajadores utilizando el incremento de la efectividad de la producción expresada en:

- Crecimiento de la productividad del trabajo.
- Mejoramiento de calidad de la producción.
- Aumento de recuperación de deuda y disminución de expedientes inventariados.

Se propone también realizar mediciones con cuestionarios, además de las mediciones basadas en la conducta, es decir cuestionarios de autorreporte (ver tabla X), de manera que la percepción del individuo con respecto a su propio rendimiento en el trabajo y los índices de sus sentimientos, actitudes y motivaciones puedan relacionarse con su rendimiento real.

Tabla XI. Formato de autorreporte quincenal propuesto

	Cantidad
Seguimiento de expedientes	
Casos concluidos	
Ausencias	
Reportes presentados	
Reuniones con afiliados, patronos u otros	

Fuente: chrudden, herbert J, administración de personal. (única edición, editorial continental S.A.1987).p.155

4. LEVANTADO Y REDISEÑO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO LEGAL

En el análisis realizado dentro del departamento legal en el capítulo anterior, se conoció la ausencia de levantamiento de procesos actuales internos, lo cual indica que no existen procesos estandarizados ni documentación de los mismos, lo cual radica en falta de control de los distintos procesos que lleva cada área del departamento, ya que no existen parámetros con los cuales puedan compararse los tiempos que se llevan en los diferentes procesos, ni control de secuencia de los mismos.

En el estudio se procedió a realizar levantamiento de procesos, para que estos queden documentados, lo cual servirá de apoyo al departamento legal y a sus trabajadores, para conocer tiempos estimados y tener parámetros de comparación tanto en tiempos utilizados en cada proceso como la secuencia de elaboración, para tener una base sólida que pueda servir como inducción a nuevo personal dentro del departamento.

4.1. Levantamiento de procesos

En el proyecto realizado se identificaron veintiocho procedimientos que se llevan a cabo dentro del departamento legal del Instituto, en los cuales se refleja la secuencia de actividades que desarrolla cada área de trabajo, siendo los siguientes:

4.1.1. Jefatura

No existen procedimientos específicos, pero interviene en la mayoría de ellos.

4.1.2. Sección de asesoría

En general esta sección realiza la elaboración de dictámenes, oficios y providencias de todos los trámites llevados internamente en el departamento.

A continuación se presenta la descripción de la elaboración de los mismos (ver figura 10).

a) Elaboración de dictámenes, oficios y providencias

El proceso se inicia cuando el asesor jurídico y notario encargado o el procurador recibe el expediente de la recepción y firma el control de expedientes, seguidamente procede a verificar si en el dictamen solicitado se adjuntan los antecedentes, de lo contrario solicita información a la dependencia que requiere.

Si el expediente viene completo procede a su análisis respectivo y emite proyecto de dictamen, y pasa a jefe del departamento para el visto bueno del mismo.

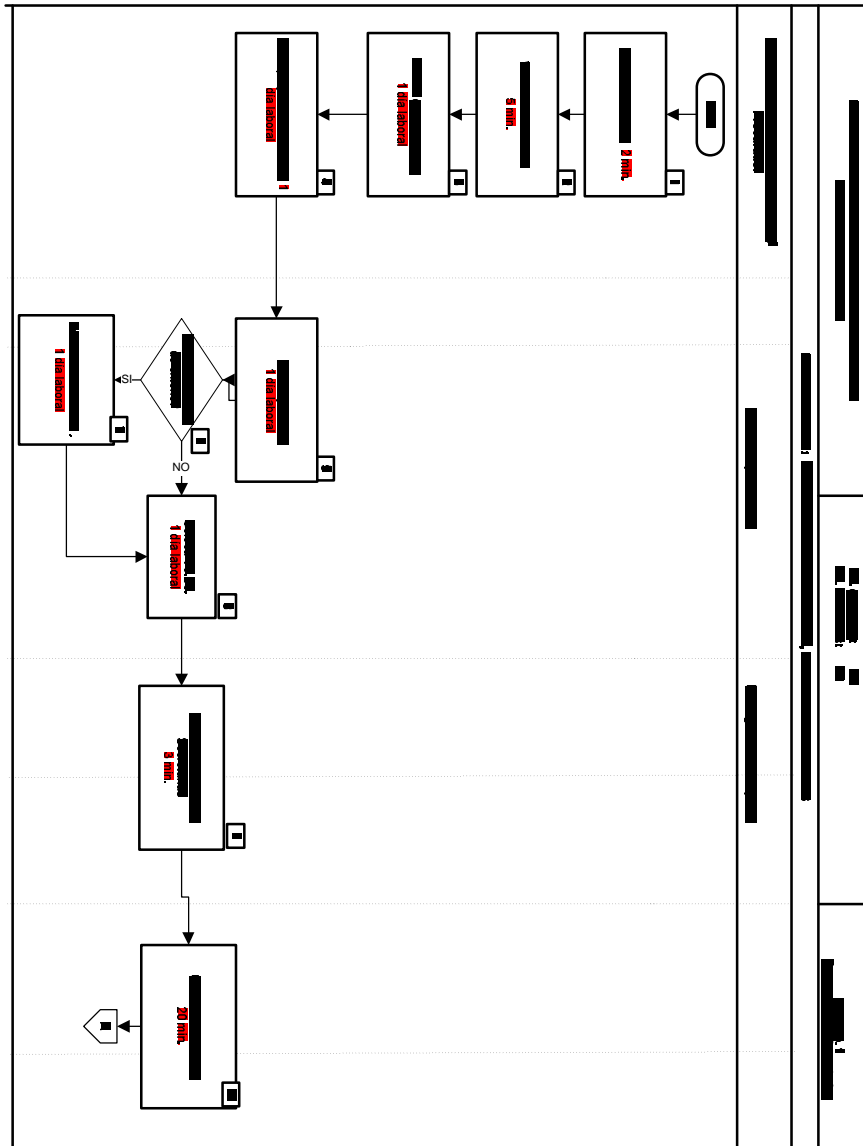
Si el jefe o subjefe del departamento tienen diferencia de criterio con el del asesor o procurador llegan a un consenso con ellos y anotan observaciones en proyecto, de lo contrario coloca visto bueno y deja en papelera para encargada de recepción, quien retira proyecto de la papelera y pasa a encargada de secretarías.

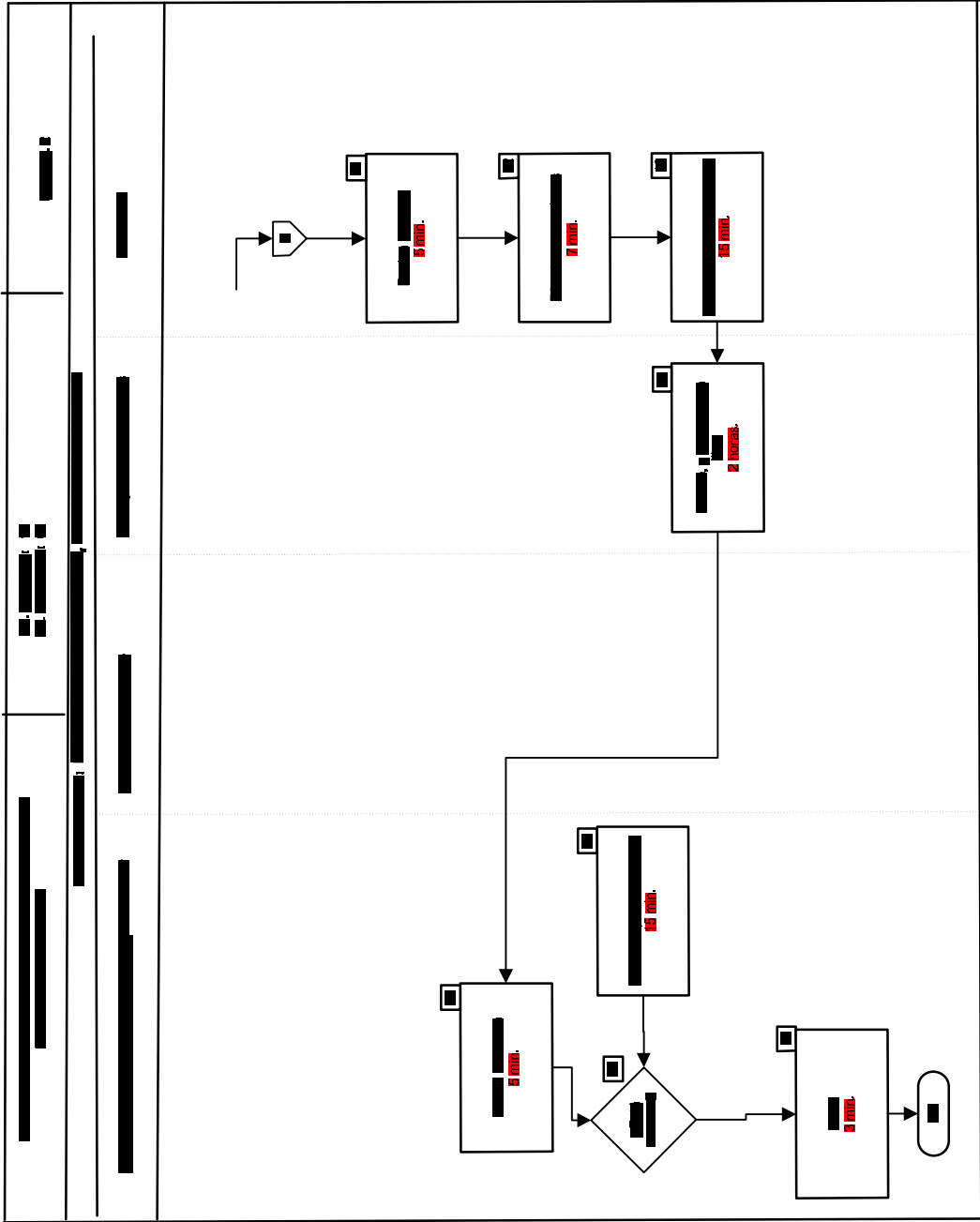
La secretaria encargada recibe proyecto y margina a secretaria que corresponde, con conocimiento a través de libro, solicita en medio magnético el documento respectivo y pasa a secretaria.

La secretaria recibe el proyecto, revisa la ortografía, redacción y estética del documento, luego procede a efectuar correcciones y confronta documento con otra secretaria, después imprime copias necesarias y traslada a encargada de secretarías quien lo recibe y descarga en libro y lo pasa al abogado asesor para su respectiva firma.

El asesor o procurador respectivo recibe dictamen ya transcrito y lo revisa, procede a firmarlo si está correcto y en caso contrario devuelve a secretaria encargada para correcciones.

Figura 10. Diagrama de relación en el proceso de elaboración de dictámenes, oficios y providencias





4.1.3. Sección de procuraduría

Esta sección tiene a su cargo darle trámite a todos aquellos asuntos o juicios civiles, penales, administrativos, laborales o de previsión social, en que tenga o pueda tener interés el Instituto.

A continuación se describen los procesos realizados en esta sección:

a) Juicio económico – coactivo, patrono se presenta al Instituto a cancelar deuda (ver figura 11)

El proceso inicia cuando el procurador recibe certificación de recepción, procede a analizarla y requiere de pago del patrono por medio de telegrama, oficio o llamada telefónica, para lo cual se da un lapso de 10 días, si el Patrono no se presenta, el procurador elabora un proyecto de demanda y traslada a secretaria, la cual recibe en medio magnético el proyecto y procede a darle forma, lo imprime y lo regresa al procurador.

El procurador revida proyecto y traslada al asesor jurídico y notario para que dé el visto bueno. Después de que ya posee el visto bueno, el procurador traslada a secretaria por conocimiento para que esta proceda a imprimir, el procurador colocar sus iniciales al final del escrito y trasladar al asesor jurídico y notario para que coloque su firma.

Ya firmado el documento, el procurador adhiere timbre forense, sella, compagina y traslada por conocimiento a recepción del departamento.

Cuando el procurador recibe la resolución de juez adjunta a expediente y si el patrono no paga directamente al Instituto se termina este proceso.

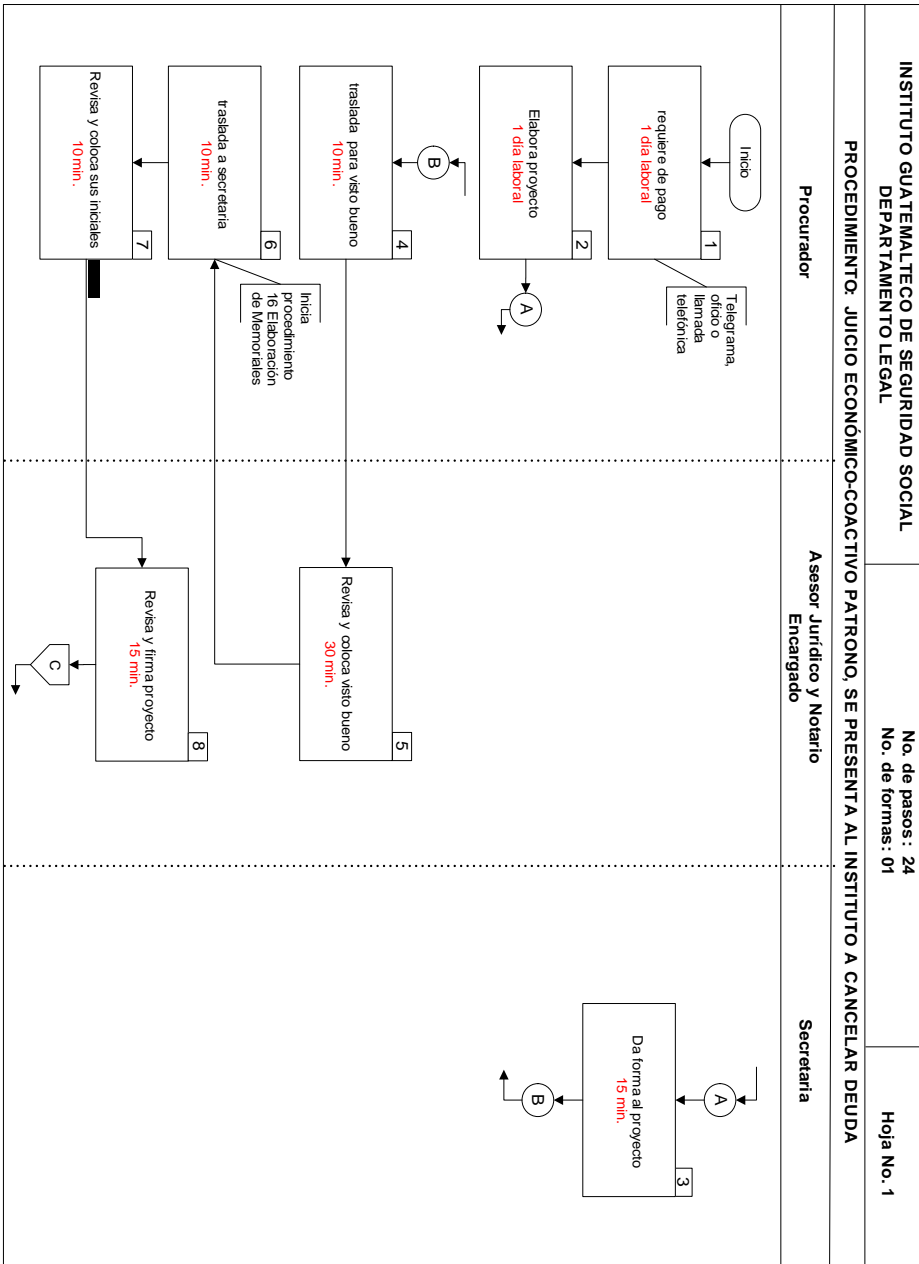
Si el patrono se presenta a pagar al Instituto, el procurador informa al mismo el monto de la deuda y elabora forma DP-179 que corresponde a liquidación de costas (Ver Anexo 7) y lo acompaña a la división de recaudación con demanda y liquidación de costas para que se elabore el recibo de pago, quien al recibir una copia procede a archivarlo en expediente.

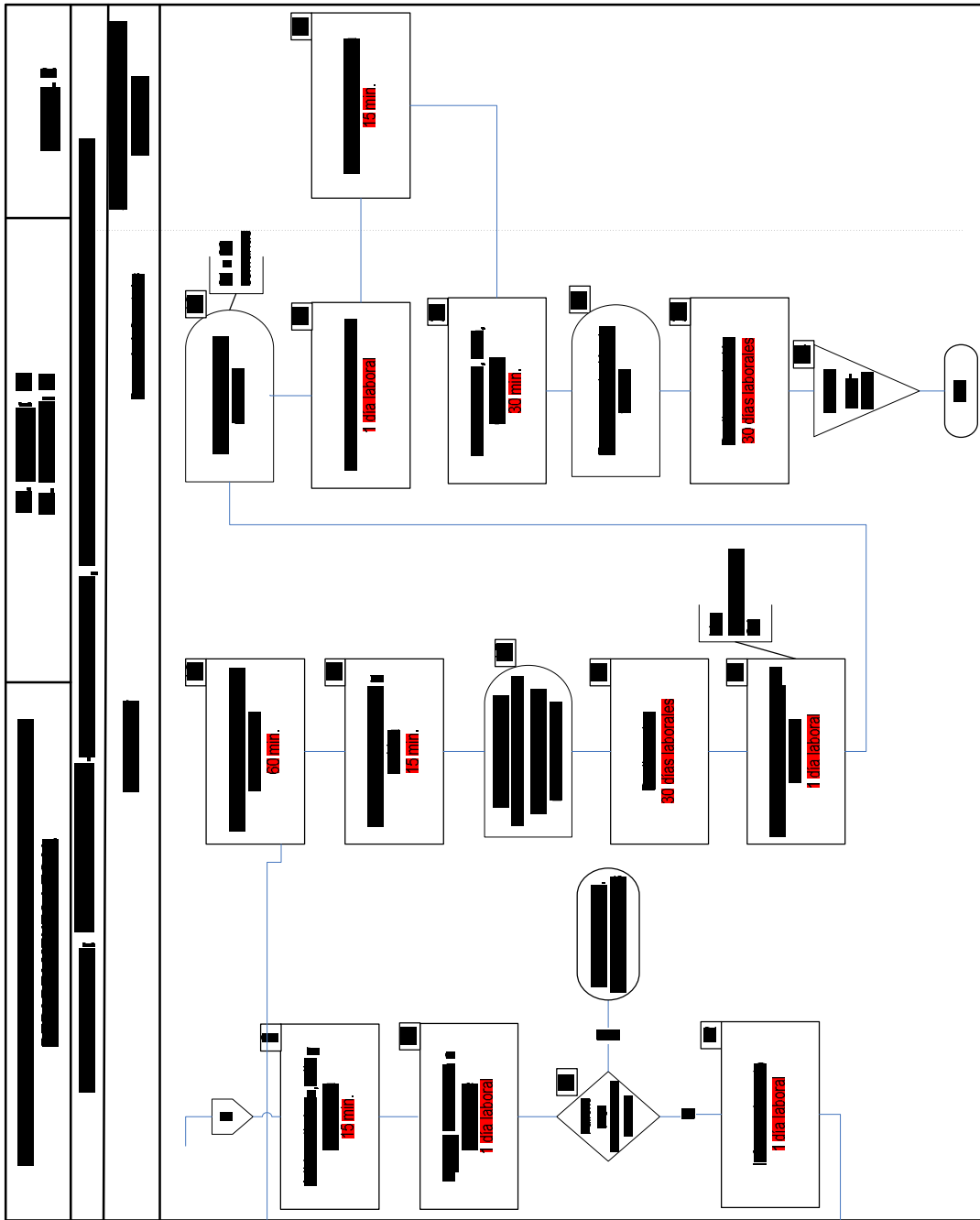
Al recibir aviso de la división de recaudación de pago de deuda, el procurador elabora memorial para dar por terminado el proceso y traslada a recepción para que se solicite firma a la subgerencia financiera.

El asesor jurídico y notario reciben proyecto, auxilia y legaliza firma de subgerente financiero y devuelve a procurador quien adhiere timbre, sella, compagina y traslada por conocimiento a recepción, para su envío al juzgado.

Procede a esperar resolución de tribunal que da por terminado el juicio y adjunta a expediente.

Figura 11. Diagrama de Relación en el Proceso de Juicio Económico Coactivo, Patrono se Presenta a Cancelar Deuda





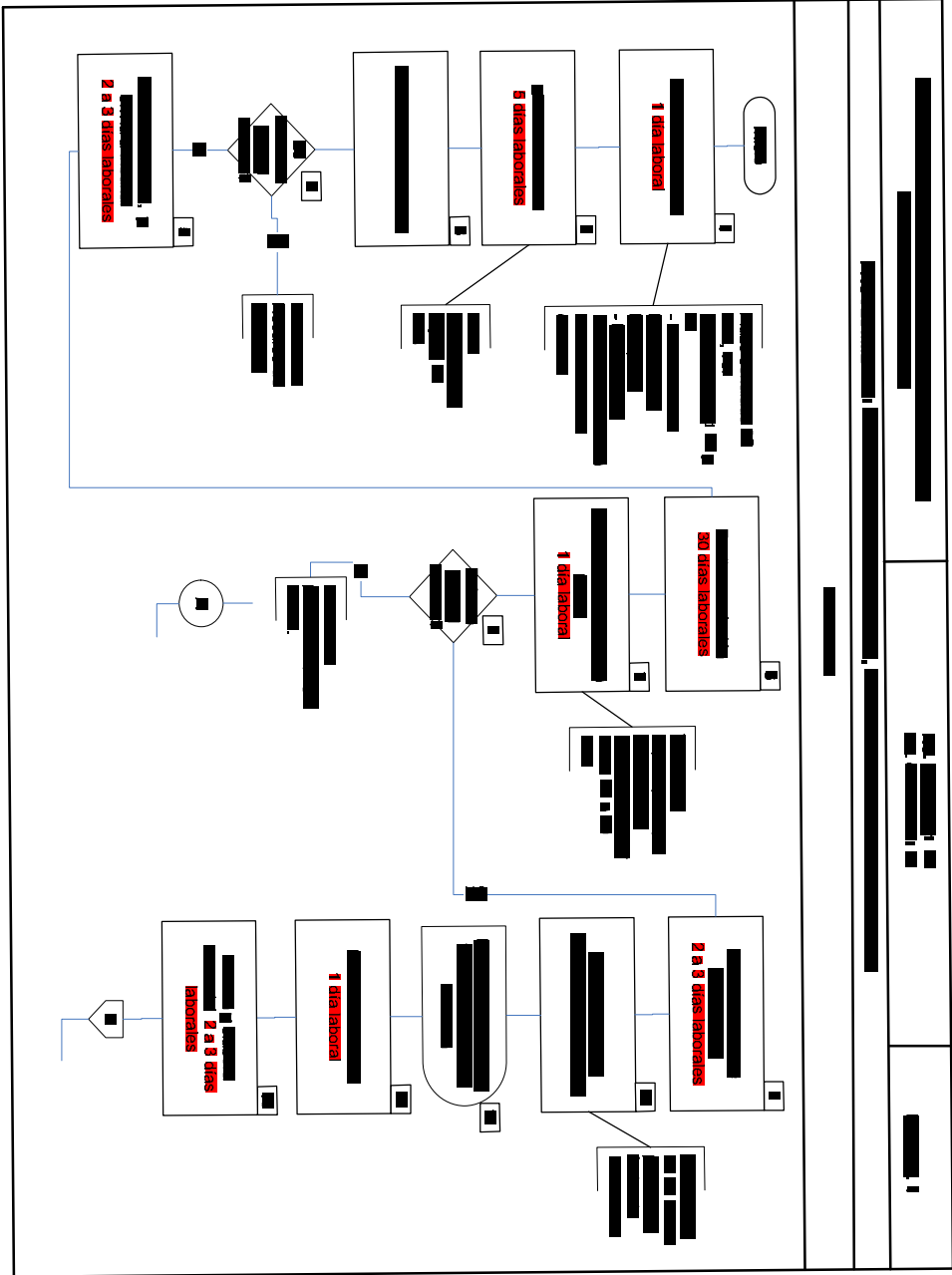
**b) Juicio económico – coactivo, patrono se opone a la demanda
(ver figura 12)**

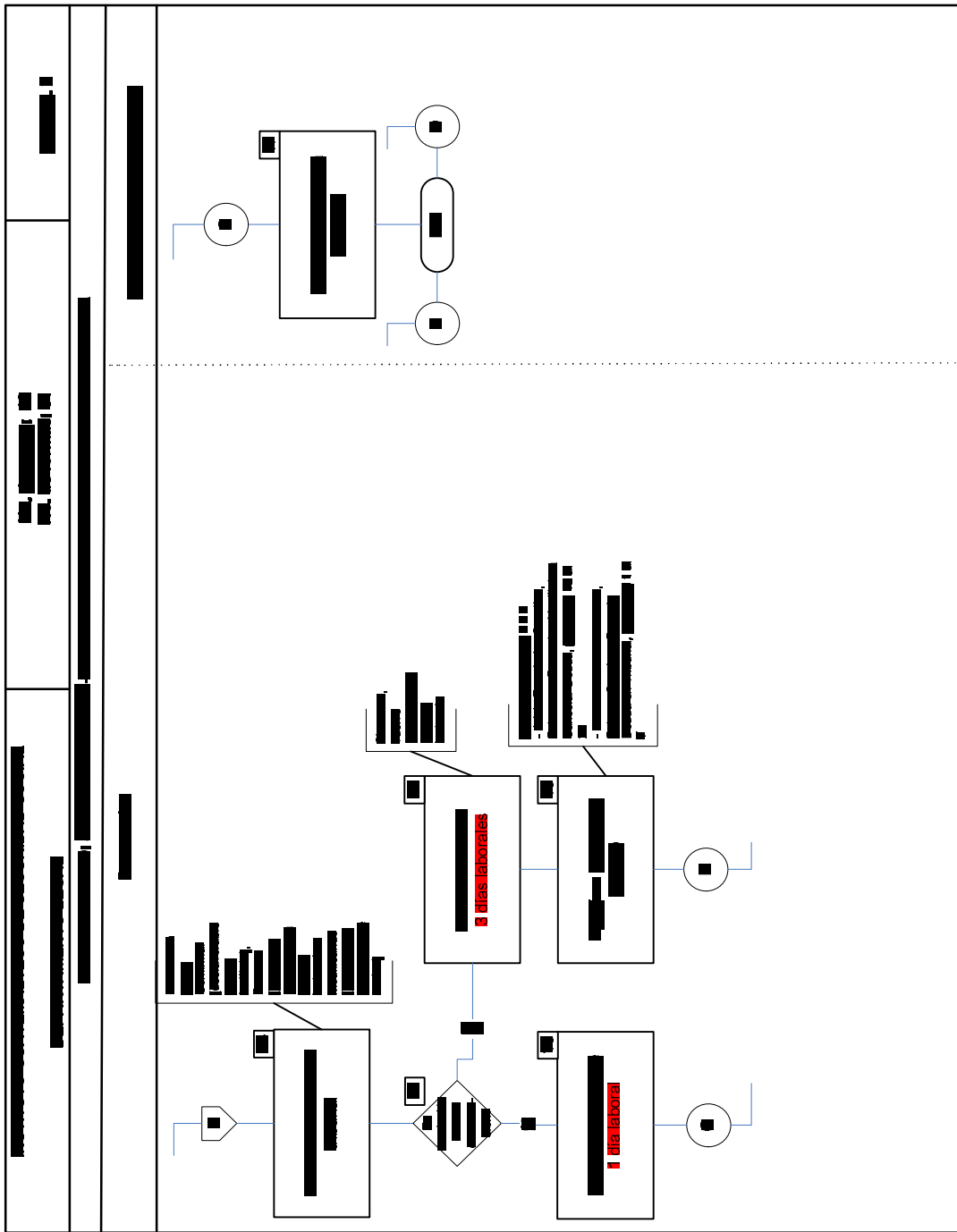
El procedimiento se inicia cuando el procurador recibe notificación del tribunal de la oposición del patrono, analiza memorial de oposición, elabora memorial y evacúa la audiencia, seguidamente el procurador recibe resolución de apertura de prueba, localiza medios de prueba, elabora memorial y envía dentro del plazo señalado (05 días), después de transcurrir un tiempo no controlable por el Instituto, el procurador recibe auto de tribunal, si este no es favorable hace uso del recurso de apelación y si fuese favorable para el instituto elabora memorial, liquidación de costas y envía a tribunal.

El procurador recibe resolución de tribunal que aprueba el proyecto de liquidación de costas en un tiempo aproximado de 3 días y este mismo requiere a patrono a través de telegrama, oficio o llamada telefónica que se presente a pagar. Si el patrono llegase a pagar al Instituto en un lapso de 22 días se da por terminado el proceso y en caso contrario si el patrono se opone a la demanda planteada e interpone excepciones el procurador analiza expediente y elabora memorial de apelación, seguidamente espera resolución de tribunal de segunda instancia por un lapso de 3 días y al recibir notificación de resolución que señala día para la visita, el procurador procede a analizar resolución, localiza expediente, elabora memorial presentando alegatos y agravios a la resolución de juez de primera instancia.

Pasados 3 días se recibe la resolución de segunda instancia confirmando, revocando o modificando resolución de juez de primera instancia, si fuese resolución final de confirmación se localiza el expediente y se traslada a asesor jurídico y notario encargado y de caso contrario se elabora memorial de proyecto de liquidación solicitando pago del monto de la deuda, se espera la resolución donde se aprueba el proyecto de liquidación y se elabora oficio requiriendo pago al patrono, de conformidad con lo resuelto por el juzgado.

[REDACTED]



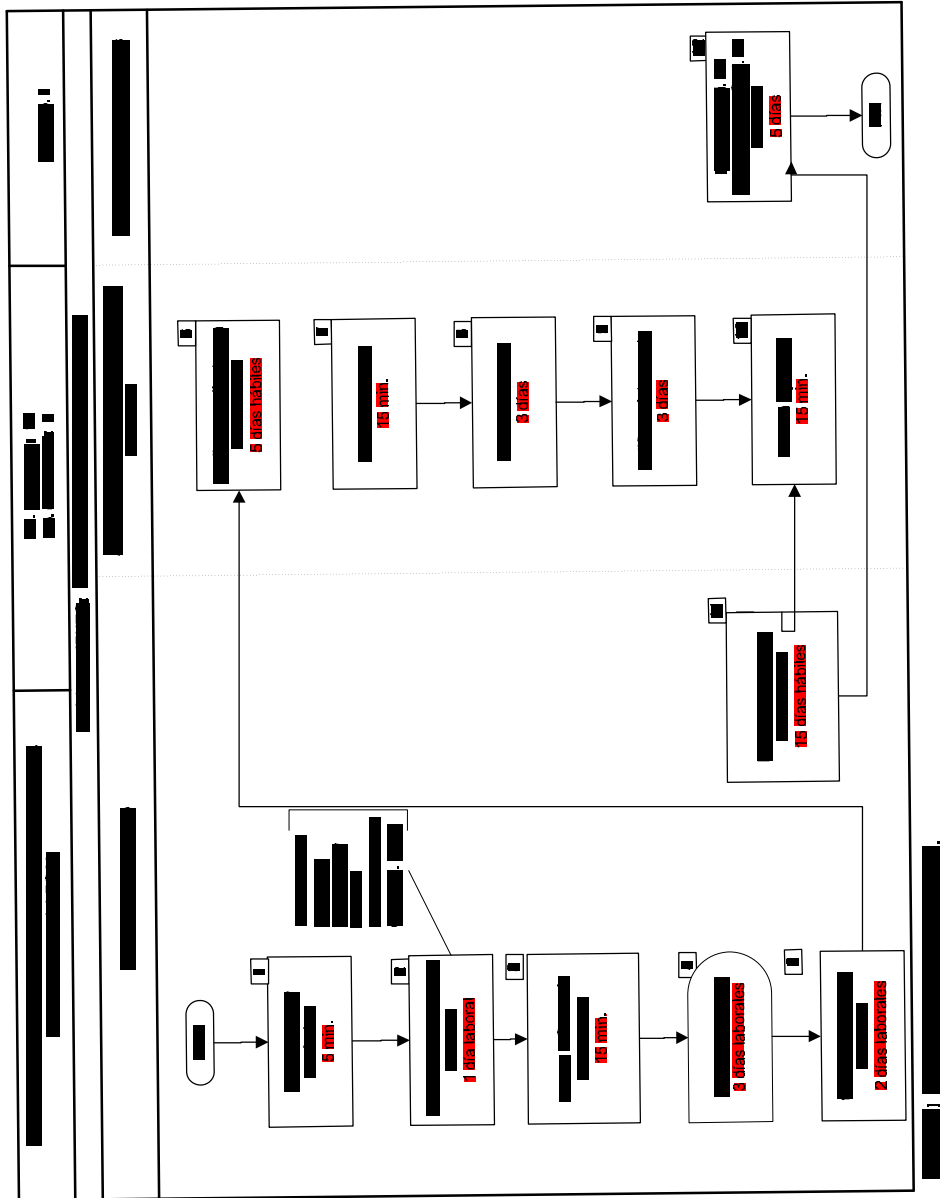


c) Nombramiento de mandatarios (ver figura 13)

El procedimiento inicia cuando el jefe del departamento recibe oficio de la gerencia del Instituto y currículum vitae del abogado interesado como mandatario, quien procede a leerlo y evaluar la necesidad de contratar mandatario, según el resultado de su análisis elabora oficio dirigido a la gerencia indicando que si es necesario un mandatario y solicita se contrate a abogado interesado o indica si no hay vacantes, espera respuesta en un lapso de 3 días.

El jefe del departamento recibe expediente y margina al área de notariado elaboración de mandato, quien al recibir las instrucciones elabora escritura de mandato especial judicial con representación, procede a inscribir mandato en el Registro general de poderes del archivo general de protocolos y notifica a interesado que el Instituto le otorgó mandato para representar al Instituto en los juicios económico coactivos y elabora oficio al Jefe del departamento informando que el mandato está debidamente registrado y notificado. El jefe recibe aviso y gira instrucciones a encargado de mandatarios para asignar títulos ejecutivos al nuevo mandatario, el encargado de mandatarios recibe instrucciones y da inicio al procedimiento de asignación de certificados de gerencia a mandatarios.

Figura 13. Diagrama de relación en el proceso de nombramiento de mandatarios



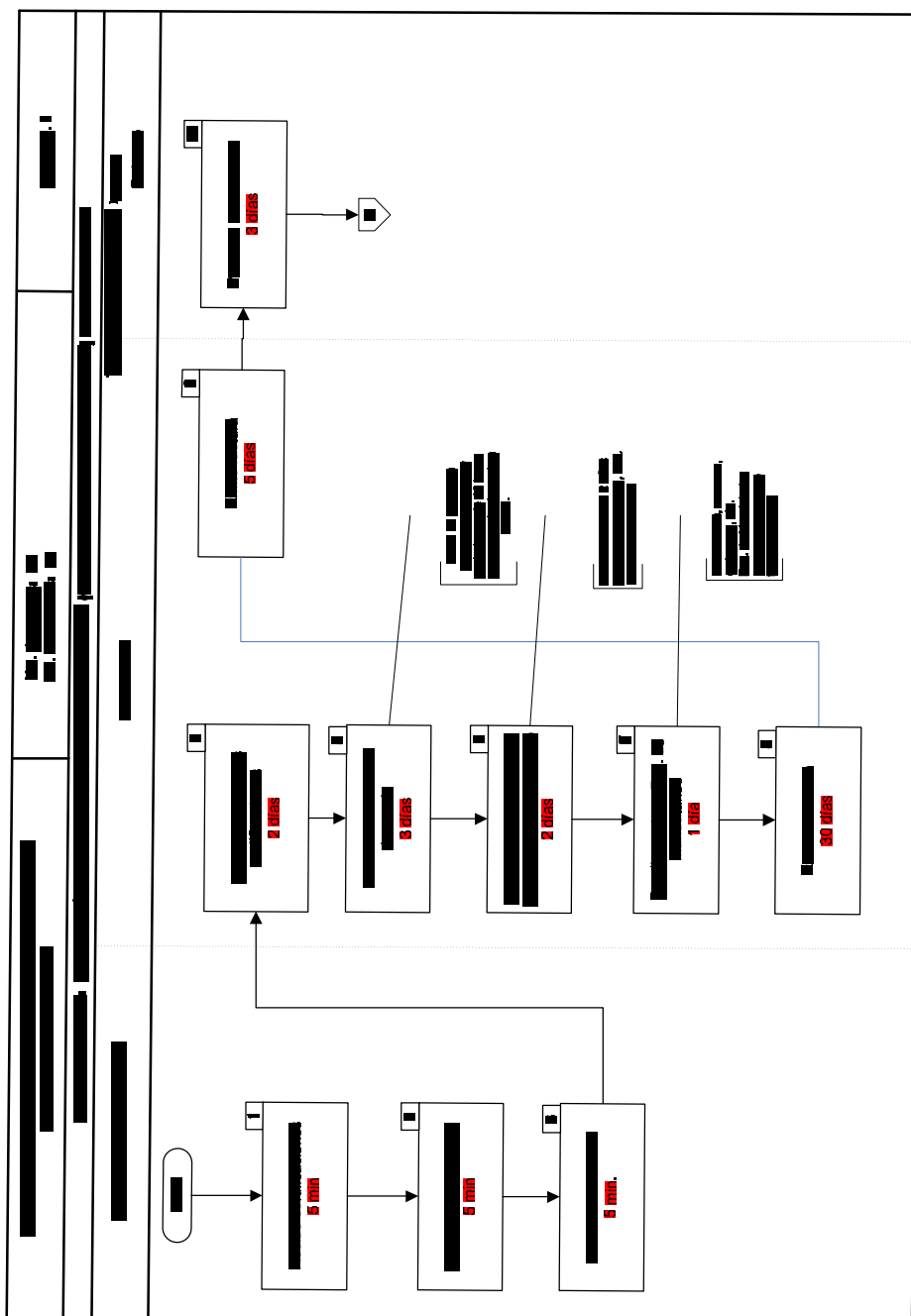
d) Asignación de certificaciones de gerencia (títulos ejecutivos) a mandatarios (ver figura 14)

El proceso inicia cuando la encargada de recepción recibe certificaciones y firma copia de recibido, además asigna a mandatario certificaciones y lo anota en libro de control, luego le avisa al mandatario que se presente en la oficina para entregarle certificaciones de gerencia.

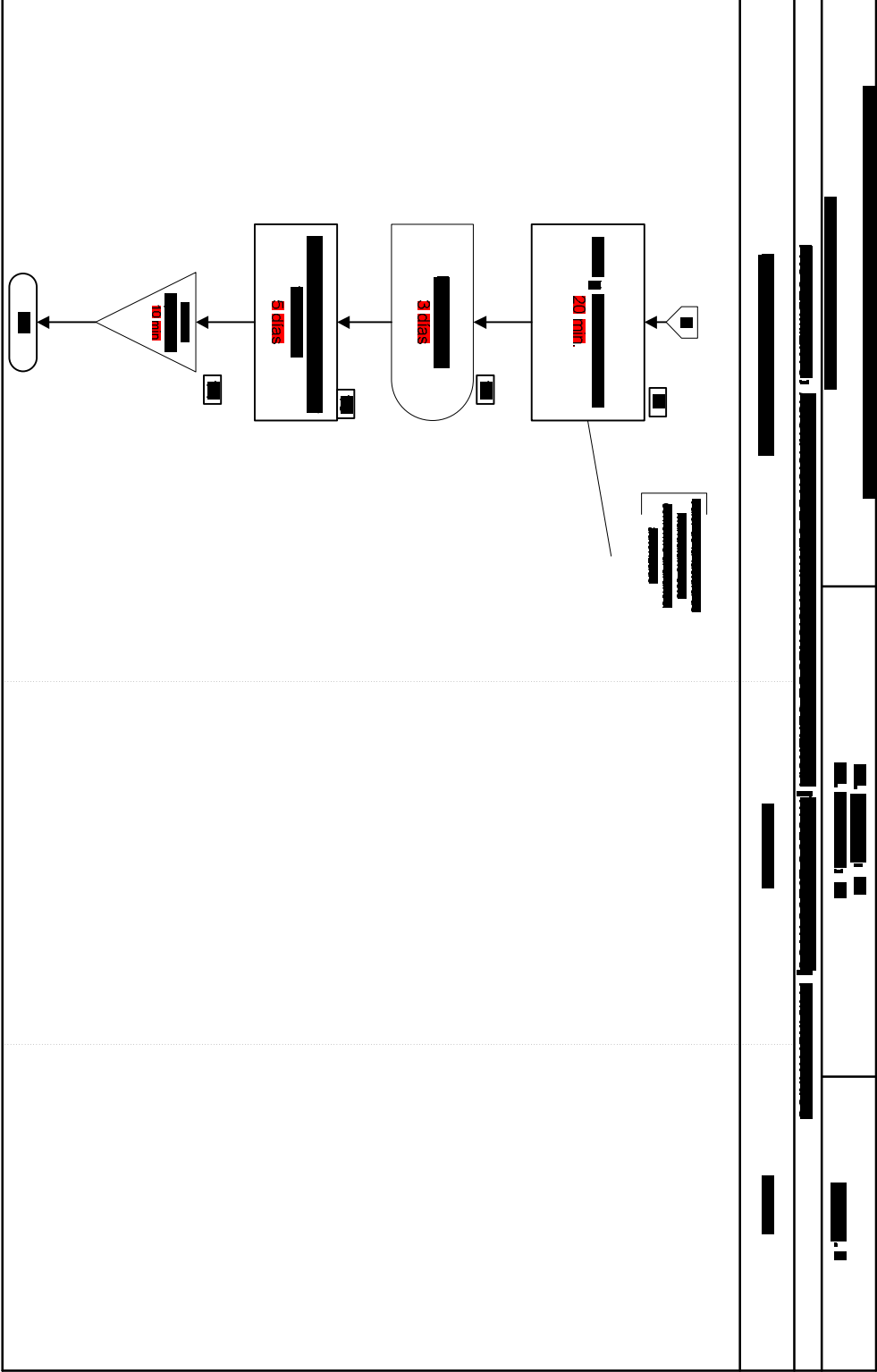
El mandatario se presenta por las certificaciones y firma de conformidad libro y parte reversa de la certificación que le presente la encargada de mandatarios, seguidamente procede con el juicio económico – coactivo y remite copias de diligencias importantes a encargada de mandatarios quien logra que el patrono pague a juzgado, emite sentencia condenando al patrono a pago de la deuda después realiza cálculos y llena formulario de liquidaciones de costas procesales (ver anexo 8), emite factura por las mismas y entrega a patrono.

El patrono recibe documentos y los presenta ante la encargada de mandatarios quien recibe y revisa que factura y liquidación estén correctas, firma y sella de recibido e indica a patrono que continúe trámite en la división de recaudación y espera aviso de dar por terminado. Al recibir aviso, envía copia a mandatario para que presente juicio de dar por terminado, descarga en libro y del inventario de juicios y por último procede a archivar expediente.

Figura 14. Diagrama de relación en el proceso de asignación de certificaciones de gerencia



[REDACTED]

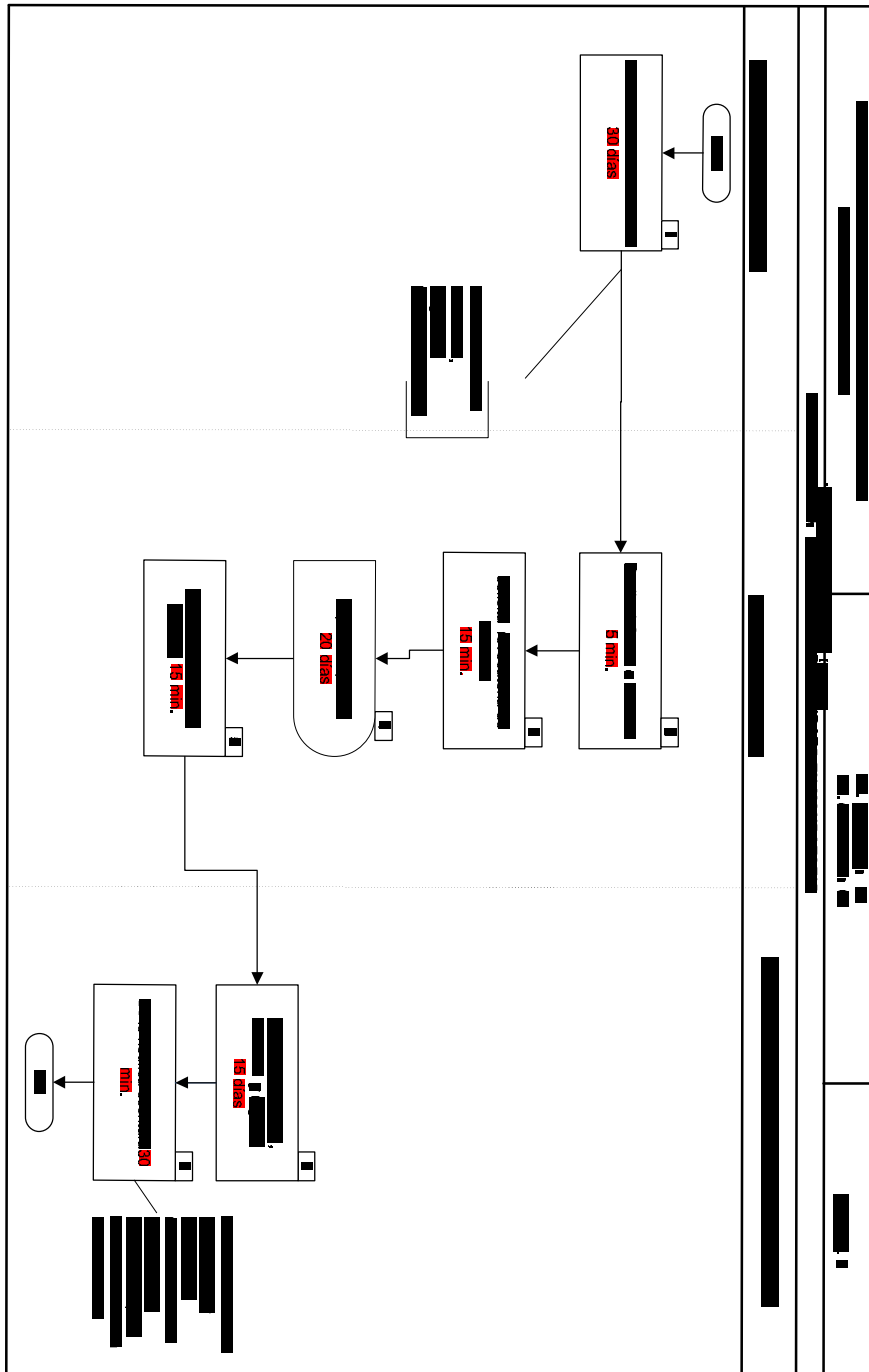


e) Revocatoria de mandato en mandatario (ver figura 15)

El proceso inicia cuando la encargada de mandatarios presenta informe mensual de desempeño de mandatario al jefe del departamento quien lo recibe y si no ha activado los juicios en varios meses o recibe solicitud de mandatario de revocar su mandato, elabora oficio solicitando revocatoria de mandato con las justificaciones precisas, espera respuesta aproximadamente 20 días, al recibir expediente lo margina al área de notariado.

El asesor jurídico y notario recibe expediente, realiza escritura de revocatoria, registra en el Registro general de poderes del archivo general de protocolos, se procede a notificarle escritura de revocatoria y archiva.

Figura 15. Diagrama de relación en el proceso de revocatoria de mandato en mandatario



f) Juicio civil (ver figura 16)

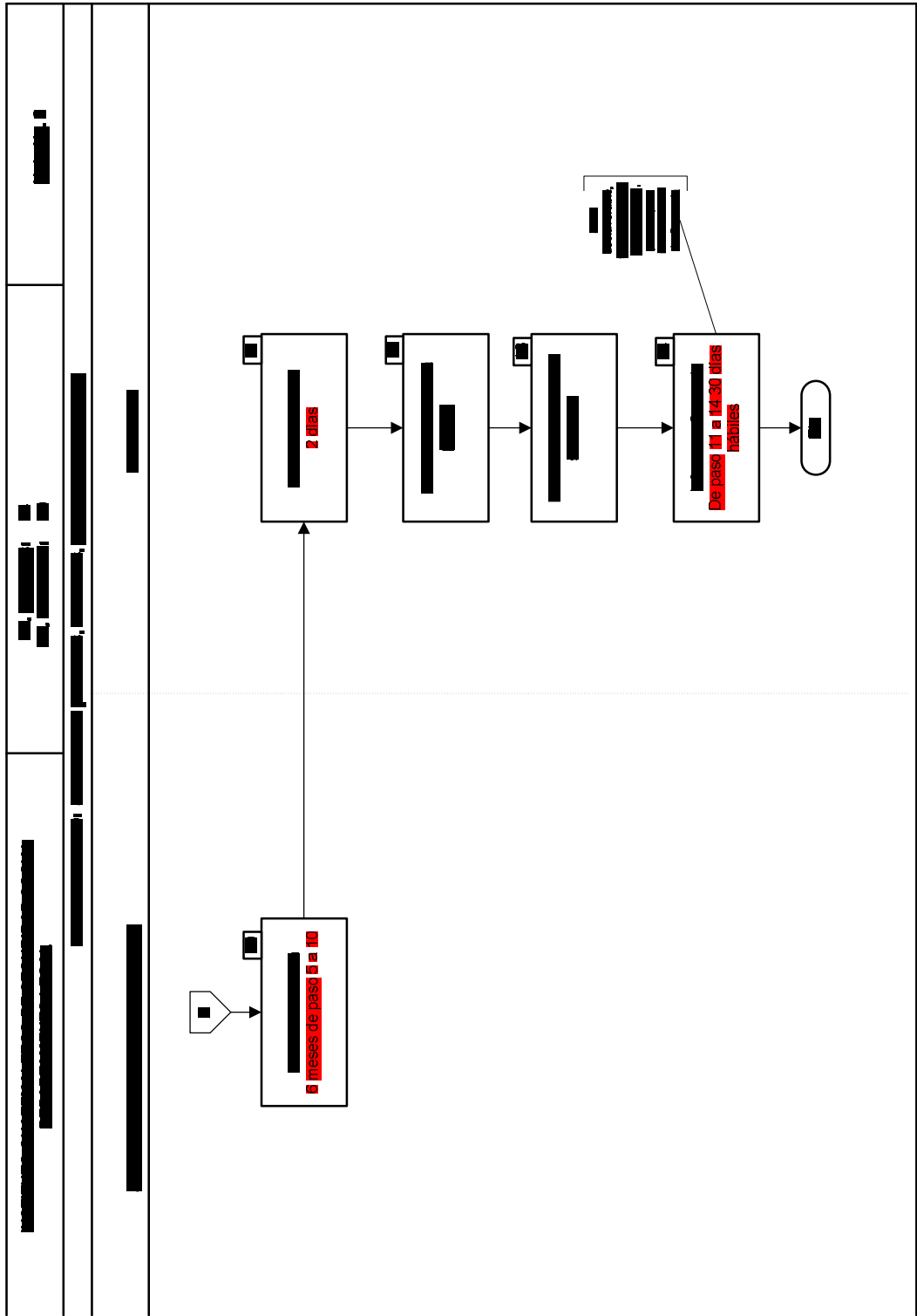
El proceso da inicio cuando el asesor jurídico y notario encargado recibe documentación de recepción firmando la tarjeta DL-9 (ver anexo 9) y dependiendo el caso, realiza el procedimiento o margina a procurador.

El procurador al recibir documentación elabora memorial de demanda en tribunales y pasa para revisión al abogado y notario encargado, quien realiza las correcciones que considere pertinentes y devuelve a procurador para que plantee excepciones previas.

El asesor recibe notificación de sentencia y decide; si fuese favorable termina trámite y notifica a gerencia y de lo contrario margina a procurador para que elabore memorial de apelación y espera resolución.

El asesor al recibir resolución del tribunal margina a procurador quien elabora memorial e interpone excepciones perentorias y devuelve al asesor y notario encargado.

El procurador evacúa audiencia a prueba y espera notificación de sentencia y procede a informar a gerencia a través de un oficio o providencia de la sentencia ya sea ésta favorable o desfavorable.



g) Juicio laboral (ver figura 17)

El proceso da inicio cuando el asesor jurídico y notario recibe demanda o expediente, procede a leerlo y analizarlo e instruye verbalmente y margina a procurador.

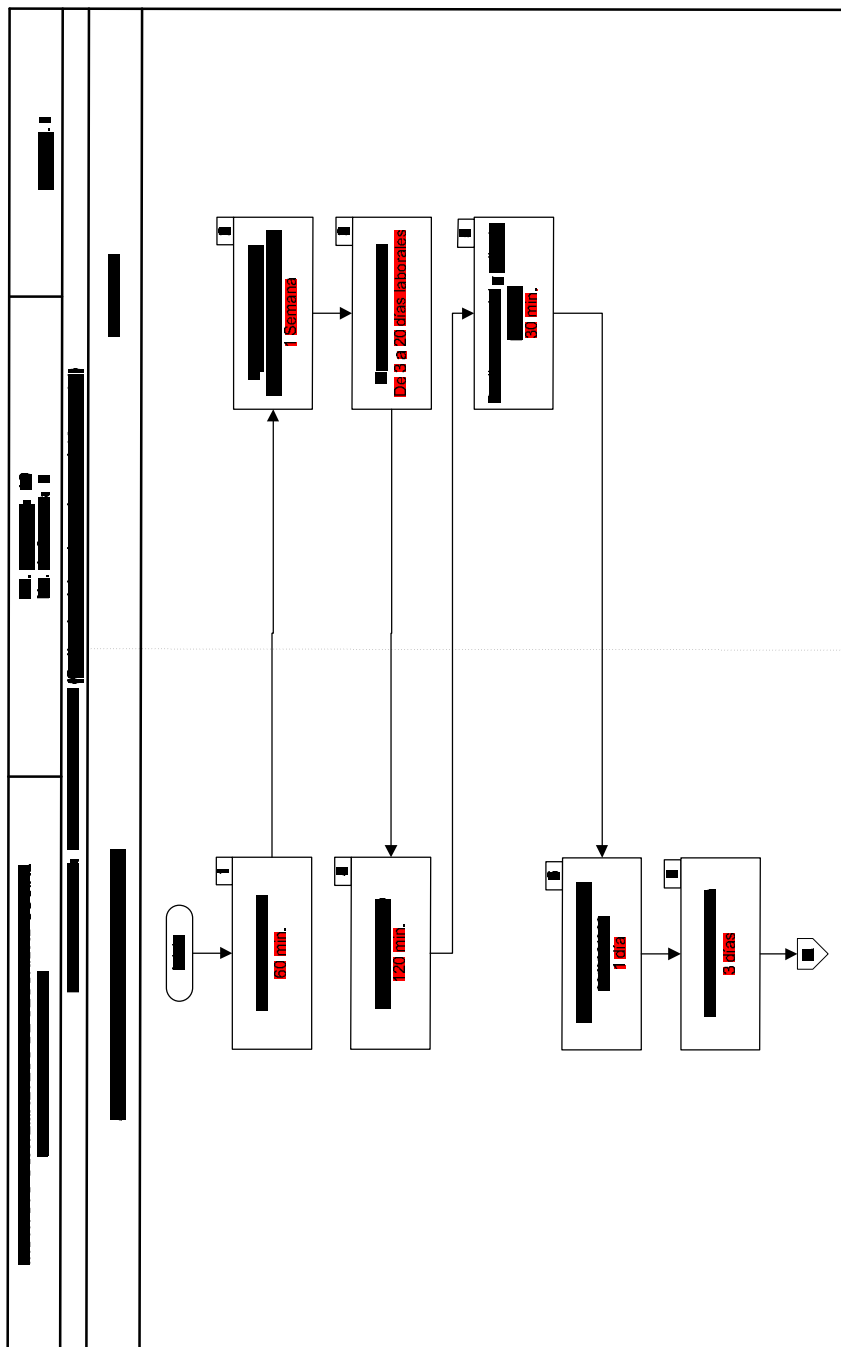
El procurador recibe demanda y localiza expediente administrativo y pruebas, procede a analizar documentos y a elaborar proyecto de demanda o contestación y traslada a asesor jurídico y notario para que revise proyecto.

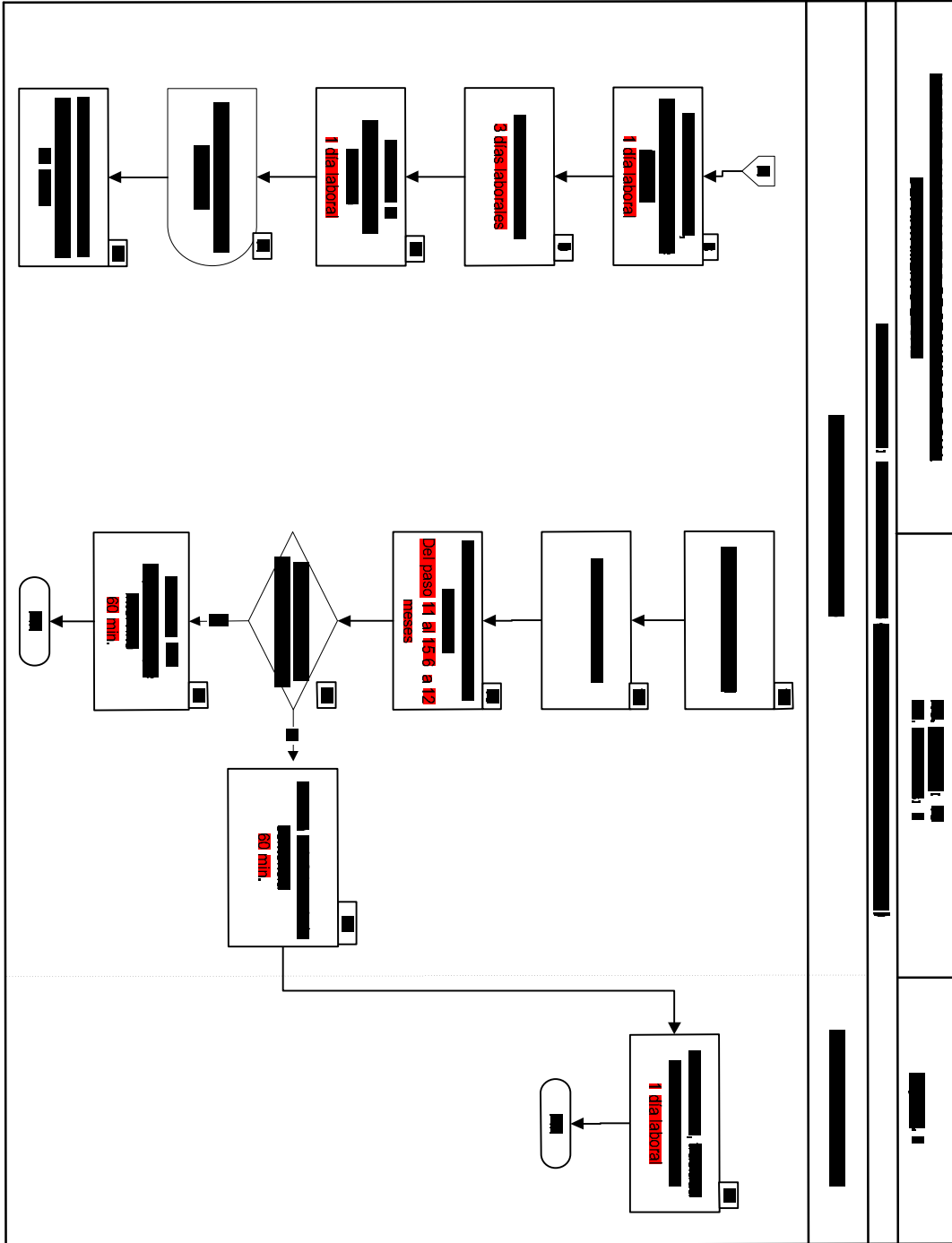
El procurador procede a adjuntar pruebas, sella y entrega a asesor quien presenta memorial y comparece en la audiencia, interpone incidencias si es el caso y presenta las pruebas. Espera notificación de la sentencia. Si fuera desfavorable para el Instituto o no está conforme, presenta el recurso que proceda. Recibe notificación del recurso, si es favorable espera que éste firme y si es adversa plantea recurso de apelación.

El asesor recibe notificación y elabora oficio a la dependencia que intervino, informando resultado del proceso y espera a que se de trámite de apelación y que el juez eleve a sala esperando recibir notificación de sala.

Al recibir notificación, el asesor presenta memorial indicando motivos de inconformidad, se espera notificación y al recibirla si no fuese desfavorable se procede a elaborar oficio a la dependencia que intervino devolviendo expedientes y sentencia de sala para que se cumpla y si fuese desfavorable se procede a elaborar oficio informando a jefatura de la sentencia e indicando anomalías y leyes transgredidas quien por último procede a informar a gerencia

Figura 17. Diagrama de relación en el proceso de juicio laboral



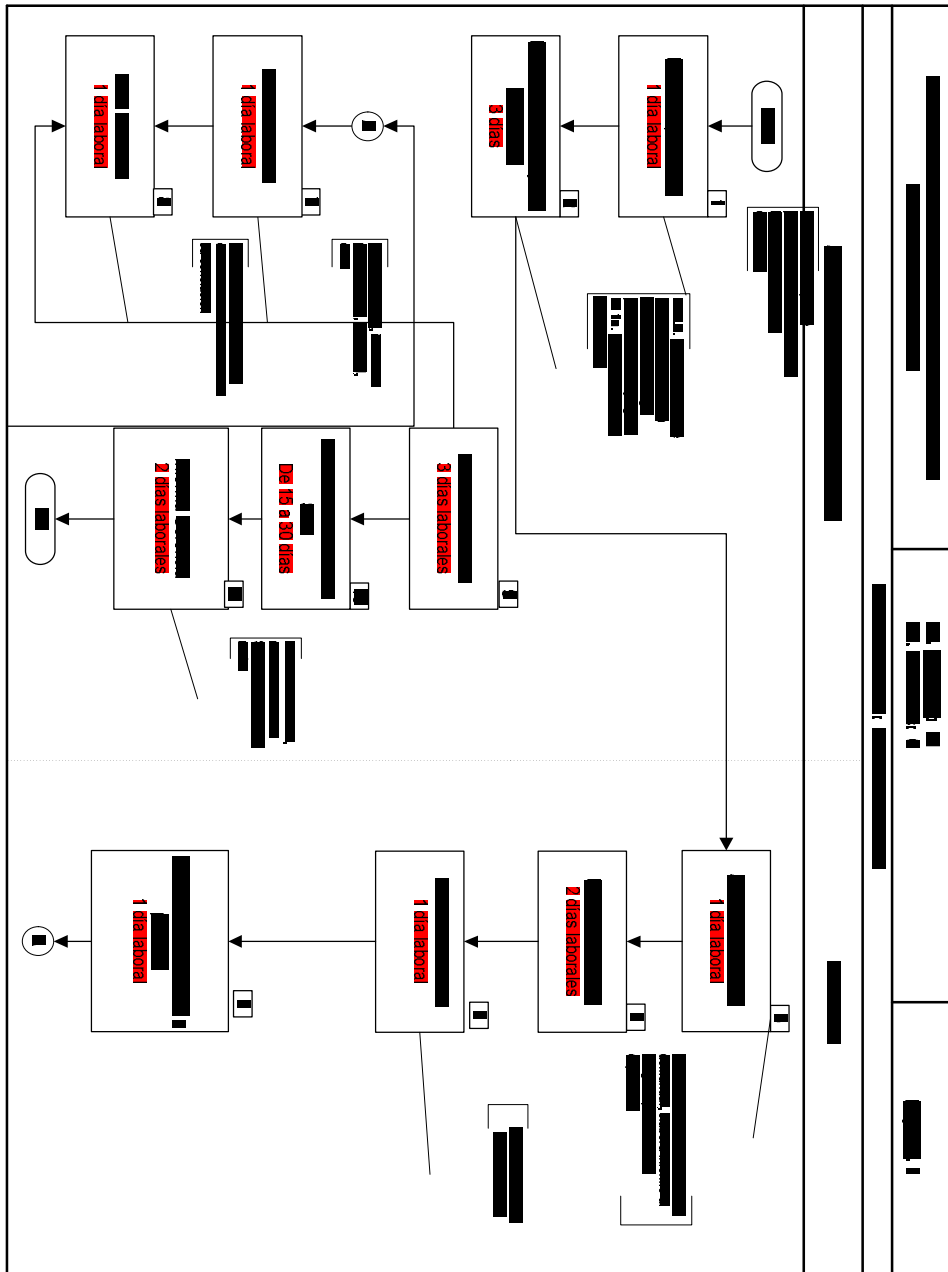


h) Juicio penal (ver figura 18)

El procedimiento inicia cuando el asesor jurídico y notario encargado recibe expedientes requiriendo presentar denuncia de gerencia y expediente conforme acuerdo 17/2004 de gerencia y margina a procurador. Después de ello el Instituto se constituye en querellante adhesivo y actor civil.

El procurador recibe expediente, lee y analiza procede a elaborar proyectos de memoriales, providencias, oficios y traslada a asesor encargado. procurador presenta denuncia y aporta pruebas ante el Ministerio público, después procede a plantear excepciones, lugar para notificaciones y pruebas y traslada a asesor quien asiste al tribunal en la fecha de inicio de cualquier diligencia para estar presente cuando se dicte sentencia por parte del tribunal. Al recibir la notificación de sentencia el asesor puede proceder a apelación o esperar acción de la otra parte.

Asesor recibe notificación de la sala, anulando, modificando o confirmando sentencia y procede a elaborar oficio informando a gerencia el resultado del juicio y solicita instrucciones para proceder si fallo fuera desfavorable con visto bueno de jefatura.



i) Juicio contencioso administrativo (ver figura 19)

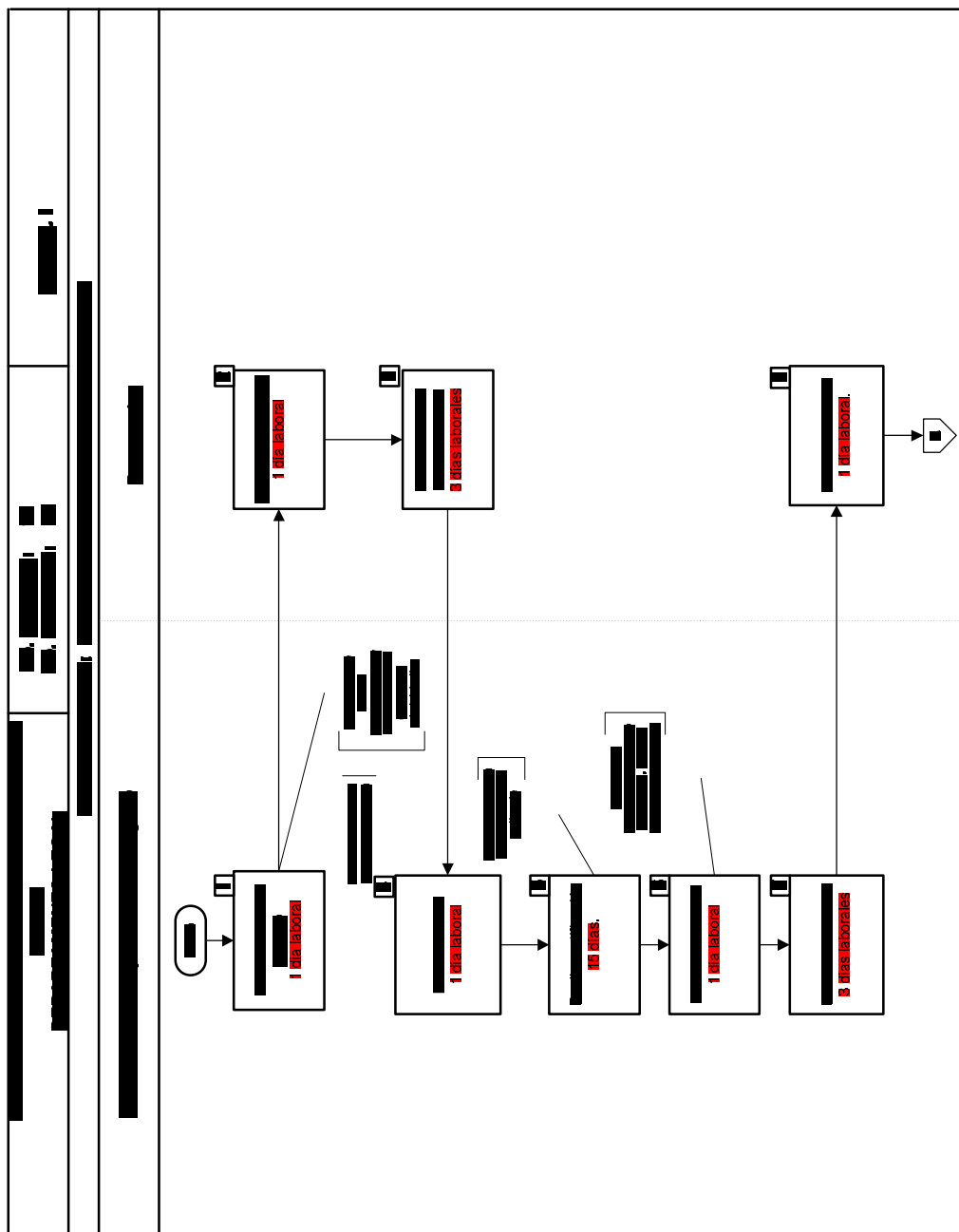
El procedimiento da inicio cuando el asesor jurídico y notario encargado recibe oficio emanado del juzgado o expediente para iniciar juicio, procede a firmar de recibido y margina a procurador quien se encarga de localizar expediente y enviar oficio solicitándolo a la autoridad que lo tenga, una vez ya esté firmado por el asesor y con visto bueno del subjefe del departamento. El procurador recibe expediente, le saca copia al mismo y elabora informe circunstanciado al juzgado que lo requirió y lo traslada al abogado asesor, quien recibe el informe y da el visto bueno para enviarlo al juzgado.

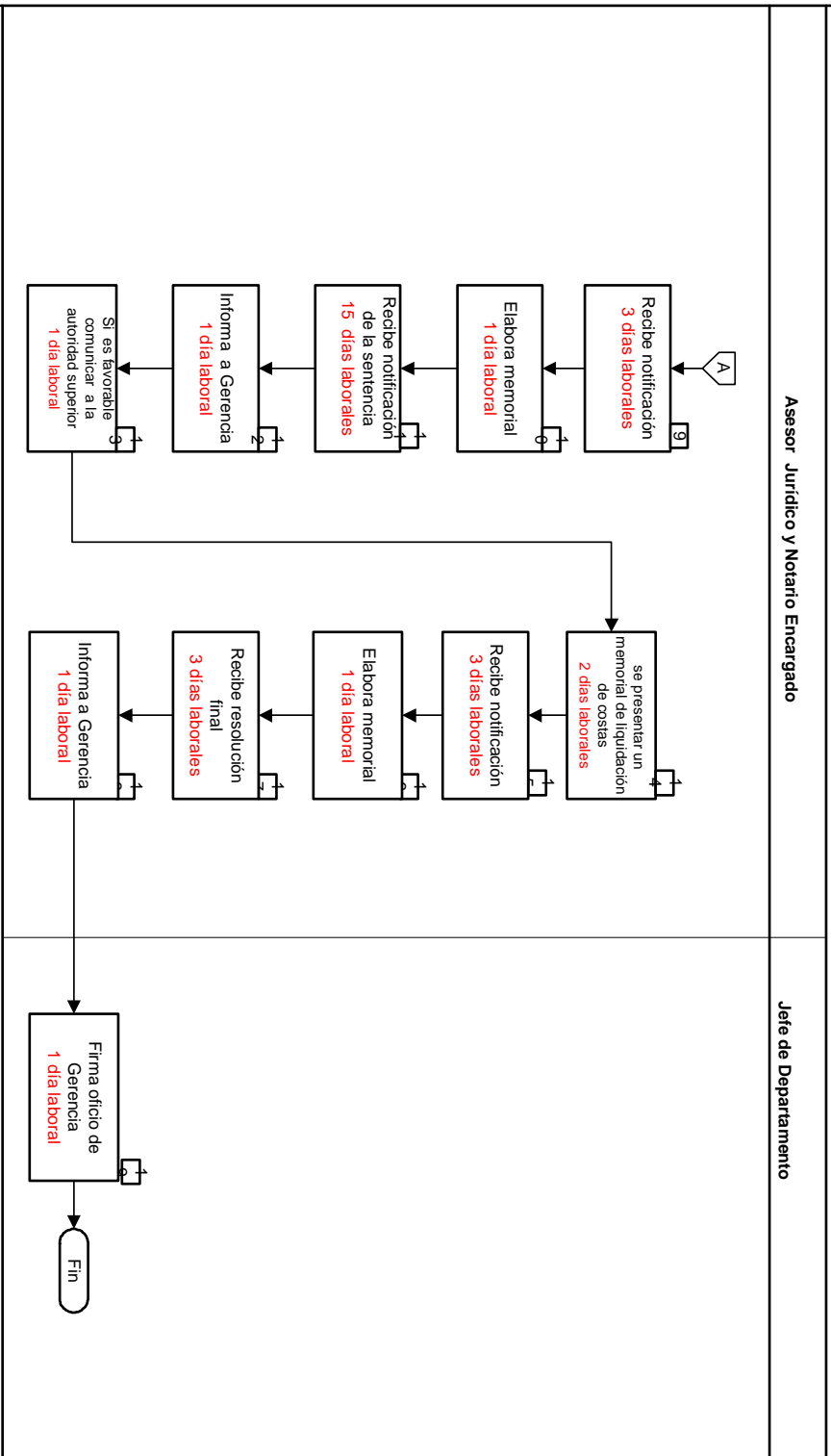
El abogado asesor espera notificación y al recibirla espera audiencia en 15 días hábiles y elabora memorial contestando la demanda, espera y recibe notificación en la cual se indica lo resuelto por la sala y procede a marginar nuevamente a Procurador, quien elabora memorial proponiendo los medios de prueba correspondientes.

Asesor jurídico y notario recibe notificación del día y hora señalados para la visita y procede a elaborar memorial y lo presenta en la visita. Espera y recibe notificación de la sentencia que se emite en el proceso y procede a informar a gerencia de la sentencia, en caso de ser desfavorable, solicita autorización para el planteamiento de casación, y en caso de que la sentencia fuese favorable procede a comunicarlo a la autoridad administrativa superior.

Cuando existe condena contra el demandante el asesor procede a presentar un memorial de liquidación de costas, recibe notificación de la resolución en la cual se resuelve admitir para trámite el incidente indicado y procede a elaborar memorial proponiendo los medios de prueba respectivos y espera notificación de la resolución final. Archiva expediente y elabora oficio para informar a gerencia de la resolución y lo traslada a jefatura quien revisa y da su visto bueno para enviar a gerencia.

Figura 19. Diagrama de relación en el proceso de juicio contencioso administrativo





Fuente: observación del proceso.

j) Amparos (ver figura 20)

El proceso da inicio cuando el asesor recibe de recepción cédula de notificación del juzgado y margina a procurador quien recibe notificación y elabora oficio para requerir el expediente a la autoridad que lo posea.

El asesor recibe de recepción expediente solicitado por procurador y margina al mismo quien saca copia del mismo y envía a juzgado que lo requirió con memorial.

El asesor recibe notificación y margina a procurador quien procede a plantear recurso de apelación si otorgase amparo provisional y el asesor es el que recibe la notificación que resuelve la apelación e informa a gerencia, éste también evacúa la audiencia que se le concedió manifestando los argumentos que estime pertinentes espera y recibe notificación en la cual se abre a prueba por 8 días dicho proceso y margina a procurador nuevamente, quien presenta memorial proponiendo los medios de prueba que fueron ofrecidos en su oportunidad.

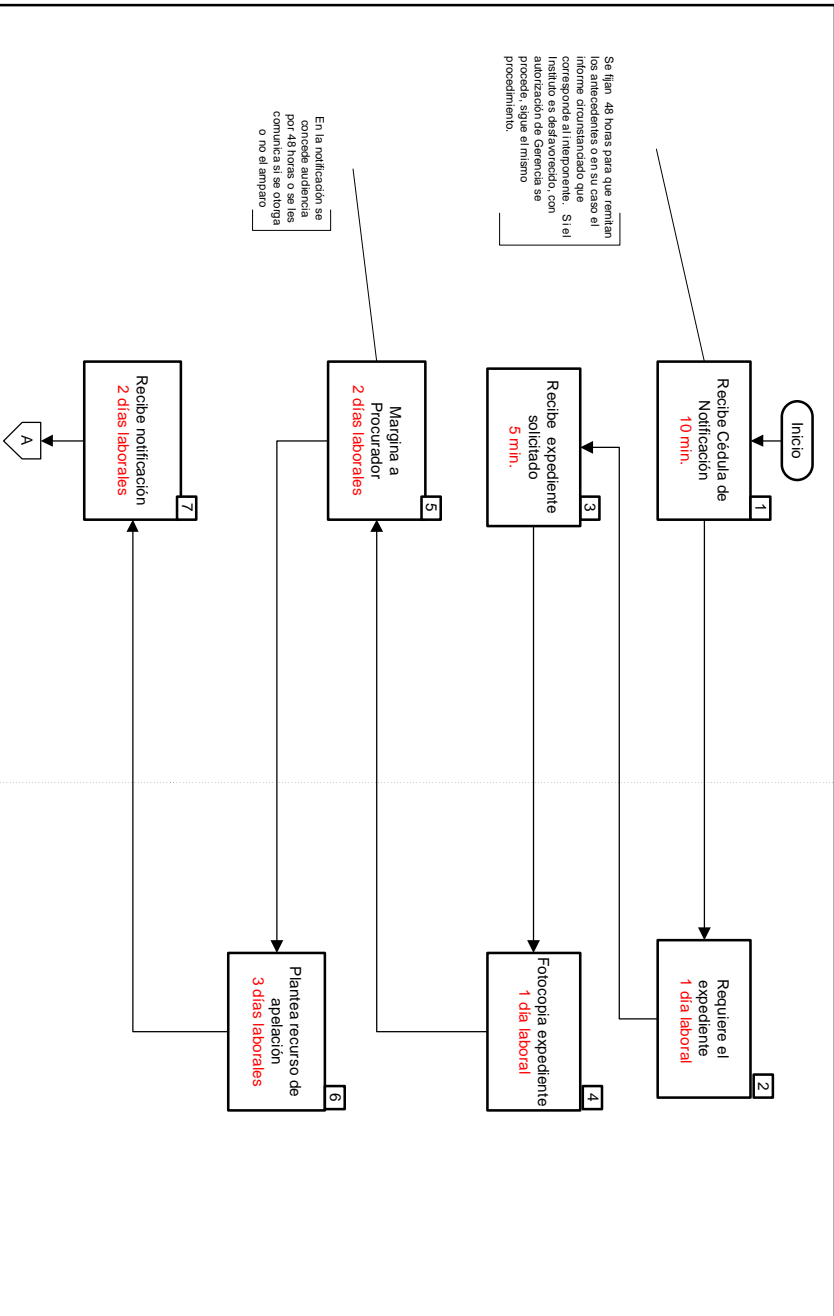
El asesor recibe notificación donde se conceden las segundas 48 horas y margina a procurador quien procede a evacuar y presenta el alegato respectivo.

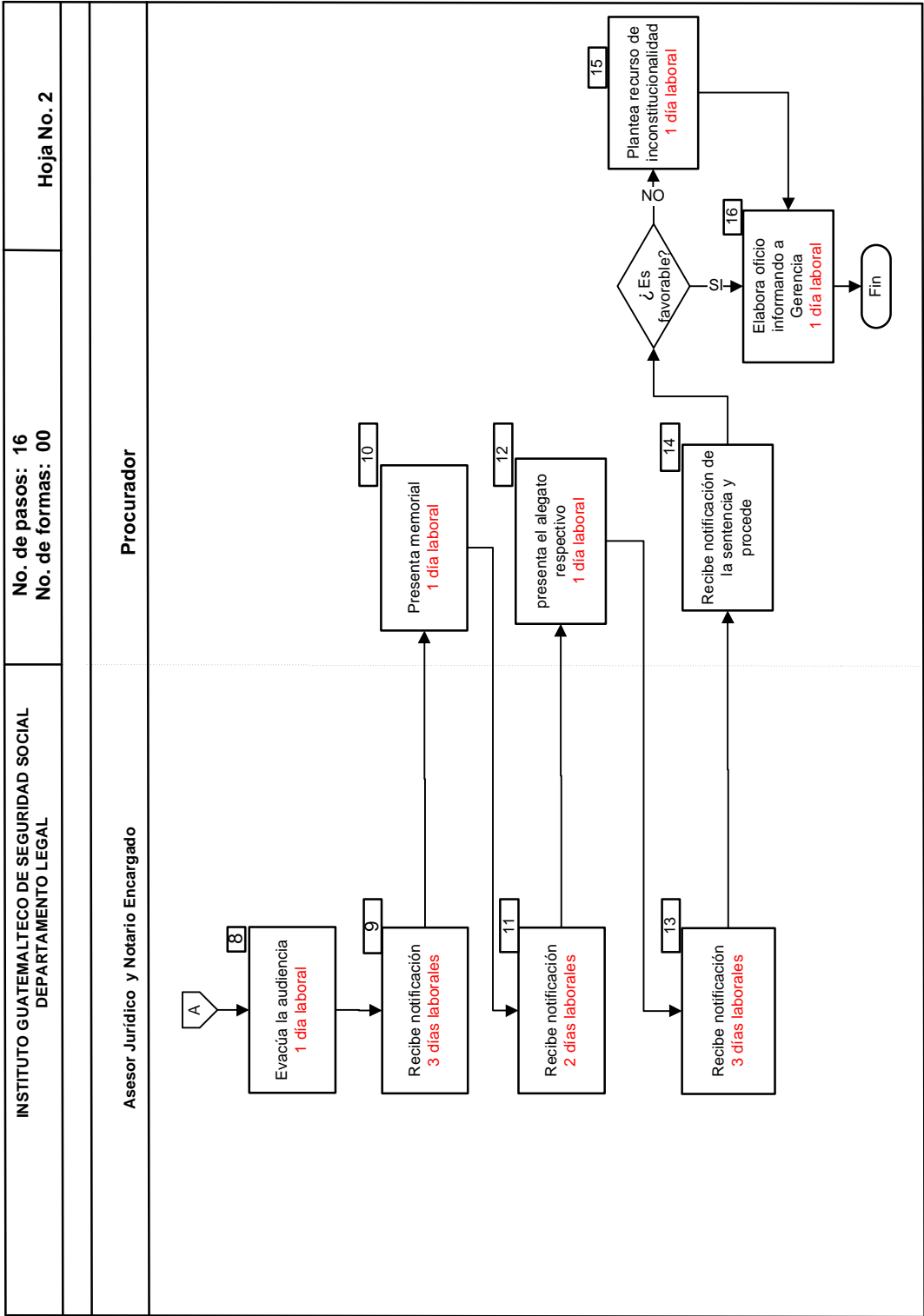
Nuevamente el asesor recibe notificación de la sentencia del tribunal y margina a procurador quien recibe notificación y procede si fuese favorable a elaborar oficio informando a gerencia firmado por el asesor encargado y con visto bueno del jefe del departamento y de no ser favorable procede a plantear recurso de inconstitucionalidad al concluir continúa elaborando oficio a gerencia siempre con firma de asesor y visto bueno del jefe del departamento.

PROCEDIMIENTO: AMPAROS

Asesor Jurídico y Notario Encargado

Procurador



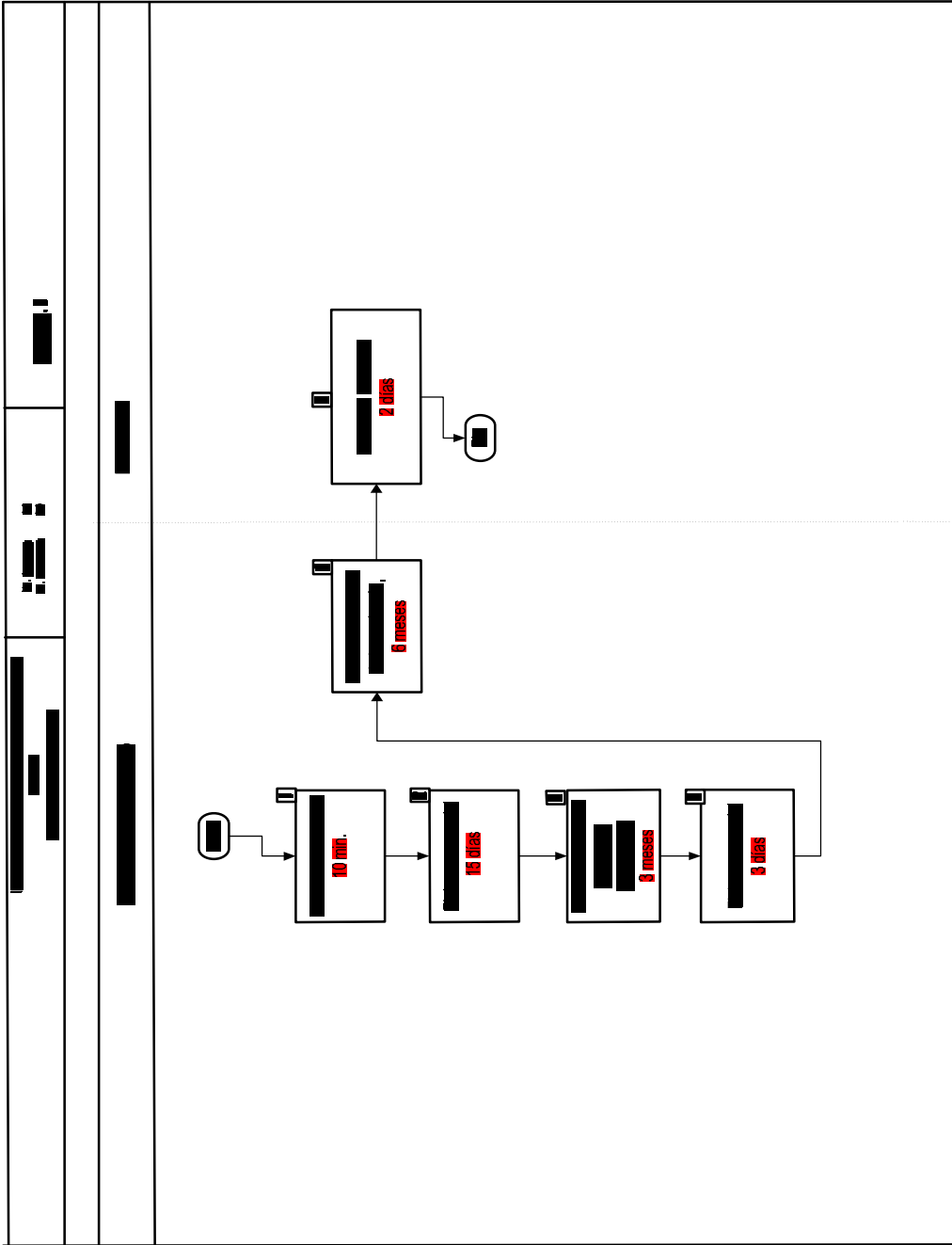


Fuente: observación del proceso.

k) Inconstitucionalidad (ver figura 21)

El proceso da inicio cuando el asesor jurídico y notario recibe notificación para presentar el planteamiento de inconstitucionalidad y conceder audiencia por 15 días, seguidamente elabora memorial dentro del plazo indicado en el cual expone los argumentos correspondientes y lo presenta a tribunales. Espera y recibe notificación de órgano competente para el día y hora señalados para la visita y elabora memorial mediante el cual se hace la argumentación correspondiente. El asesor al recibir la notificación de la sentencia, lo traslada a procurador quien se encarga de transcribir oficio para informar a gerencia para los efectos legales respectivos.

[REDACTED]

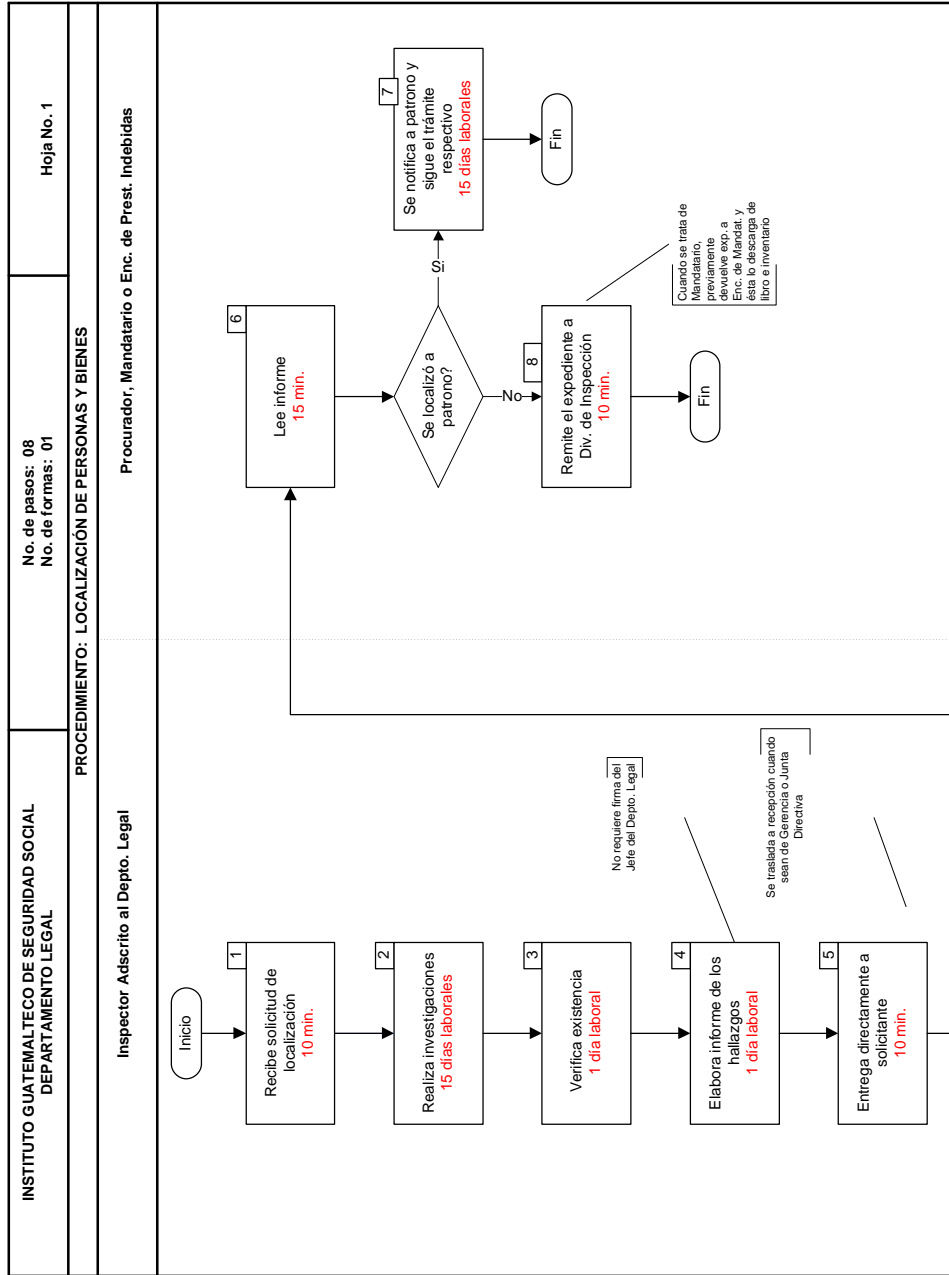


I) Localización de bienes y servicios (ver figura 22)

El proceso da inicio cuando el inspector adscrito al departamento legal recibe de la encargada de recepción oficios de solicitud de localización de patrono y bienes y firma de recibido, procede a realizar investigaciones en DICABI, Registro mercantil, SAT, matrícula fiscal del MFP y carpeta patronal, después se constituye en dirección y verifica existencia del patrono y bienes. El inspector procede a realizar informe de los hallazgos en formato DP-117 (ver anexo 10) y entrega directamente a solicitante.

El solicitante que pudiese ser un procurador, mandatario o encargado de Prestaciones Indebidas recibe informe del inspector y firma de recibido y procede a leerlo, si fuese el caso de que sí se localizo al patrono se notifica a patrono y sigue el trámite respectivo y no se hubiese localizado al patrono el solicitante, elabora oficio remitiendo el expediente a la división de inspección.

Figura 22. Diagrama de relación en el proceso de localización de personas y bienes



Fuente: observación del proceso.

I) Elaboración de memoriales (ver figura 23)

El proceso da inicio cuando el procurador elabora proyecto de memorial en computadora, graba en disquete o en memo (aquel que contiene datos que debe insertarse en el documento), lo traslada a la encargada de secretarias quien lo recibe y margina a secretaria y anota en control de producción tanto del procurador como de la secretaria, esta lo traslada a la secretaria encargada quien lo imprime y da forma al documento (25 líneas de cada lado en memoriales), ya terminado el memorial lo traslada a encargada de fondo rotativo para que anote en libro y entregue a procurador.

El procurador recibe memorial y lo revisa, si fueran necesarias correcciones devuelve para que se realicen las mismas, en caso contrario lo traslada al asesor y notario encargado quien recibe , revisa, firma y devuelve a procurador.

El procurador lo traslada a encargado de fondo rotativo para que inicie control de timbres notariales y forenses, al haber efectuado este procedimiento el procurador agrega personería y documentos y si fuese necesario inicia el procedimiento de recepción y despacho de documentos del área de lo económico coactivo.

m) Elaboración de contrato o acta administrativa (ver figura 24)

El procedimiento da inicio cuando el asesor y notario encargado recibe expediente y margina a procurador quien recibe expediente, revisa, analiza y anota en libro de control. Si el expediente no llena los requisitos entonces el procurador elabora providencia, luego traslada a la secretaria en medio magnético para que de forma y estética a la misma.

El procurador al tener el documento solicita visto bueno a sub Jefatura del departamento y traslada a recepción para la devolución y al recibir copia de la providencia enviada, descarga del libro del correlativo y archiva.

Ahora bien, si el expediente si llena los requisitos, el procurador ingresa datos del expediente al correlativo semanal y procede a analizarlo con base a la ley, dependiendo de la naturaleza del negocio jurídico, al ya haberlo analizado realiza el proyecto de acta administrativa o contrato según corresponda, procede a confrontar el proyecto de acta administrativa o contrato, imprime y traslada a Asesor y Notario encargado para visto bueno quien al recibirlo, verifica, coloca visto bueno y traslada nuevamente al procurador.

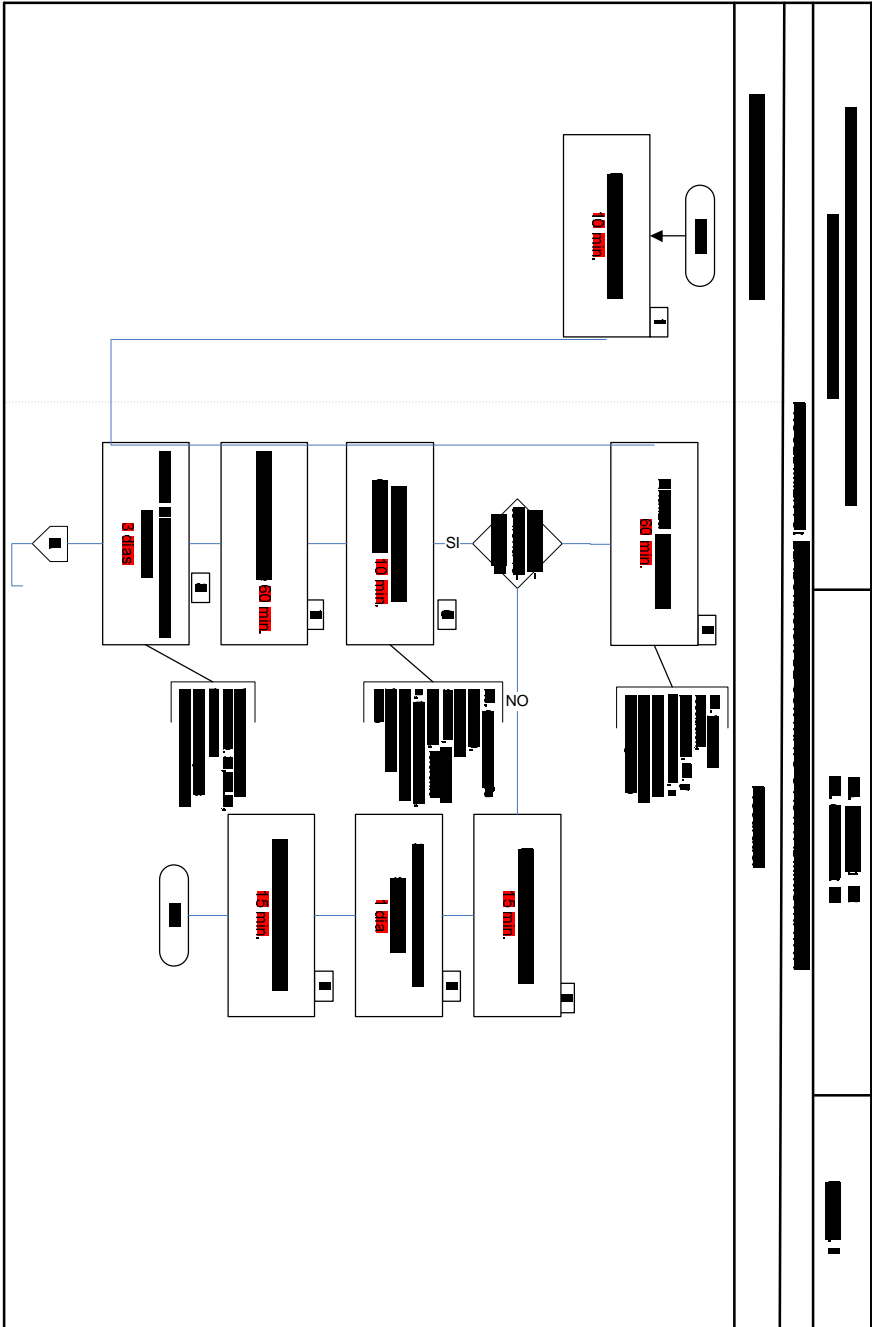
El procurador imprime contrato o acta administrativa y requiere al proveedor que se presente a firmar por llamada telefónica, telegrama u oficio.

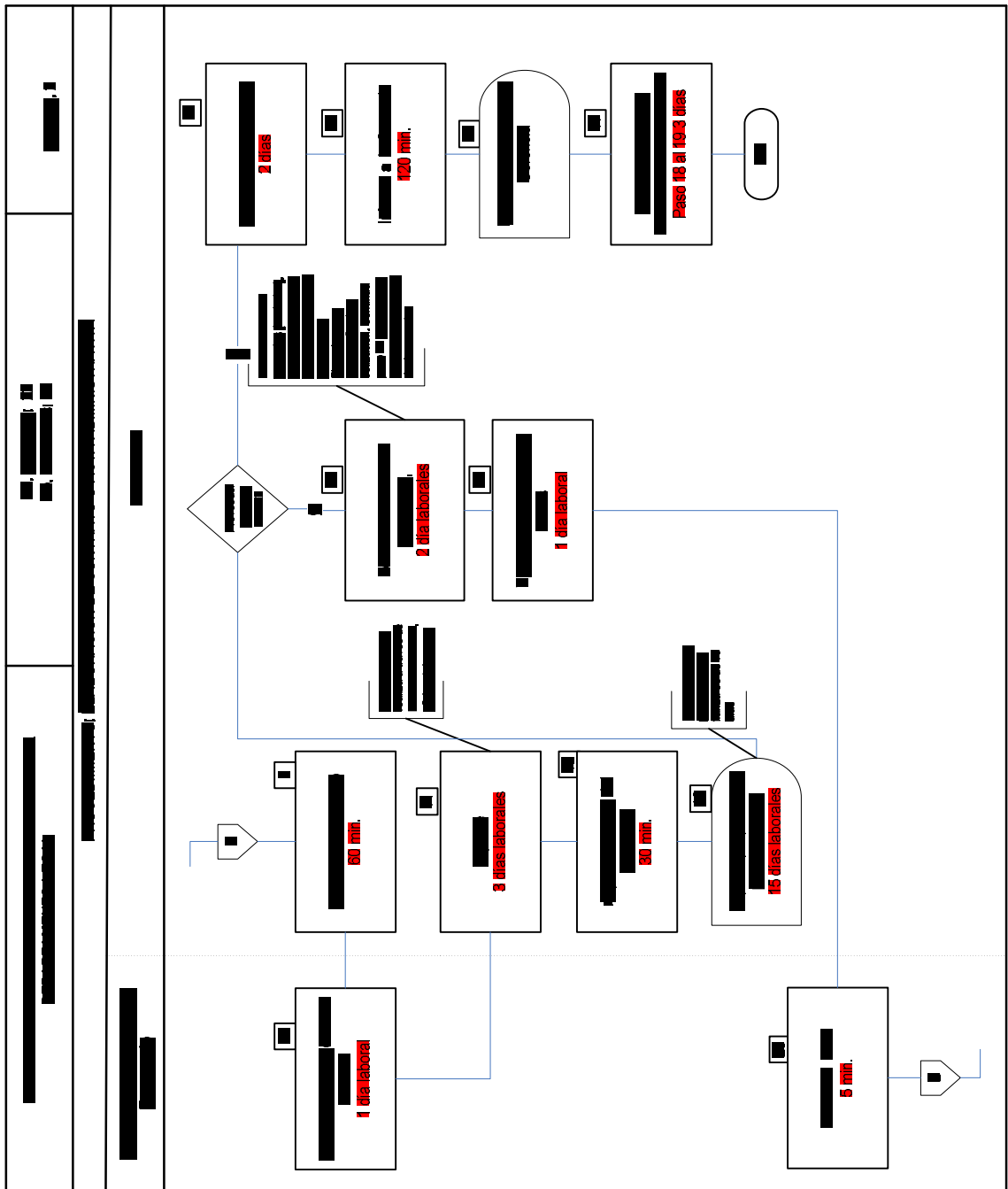
El procurador presenta contrato al proveedor, requiere firma y le proporciona copia y solicita fianza, espera que el proveedor presente fianza, si este no la presentara entonces enviaría nuevo telegrama al proveedor con apercibimiento, procede a elaborar oficio para informar la situación a gerencia y espera respuesta ya sea de localizar a proveedor o de anular contrato.

Si el proveedor si presenta la fianza, el procurador elabora oficio solicita visto bueno a subgerencia y envía contrato en original y 3 copias a la gerencia o a subgerencia administrativa.

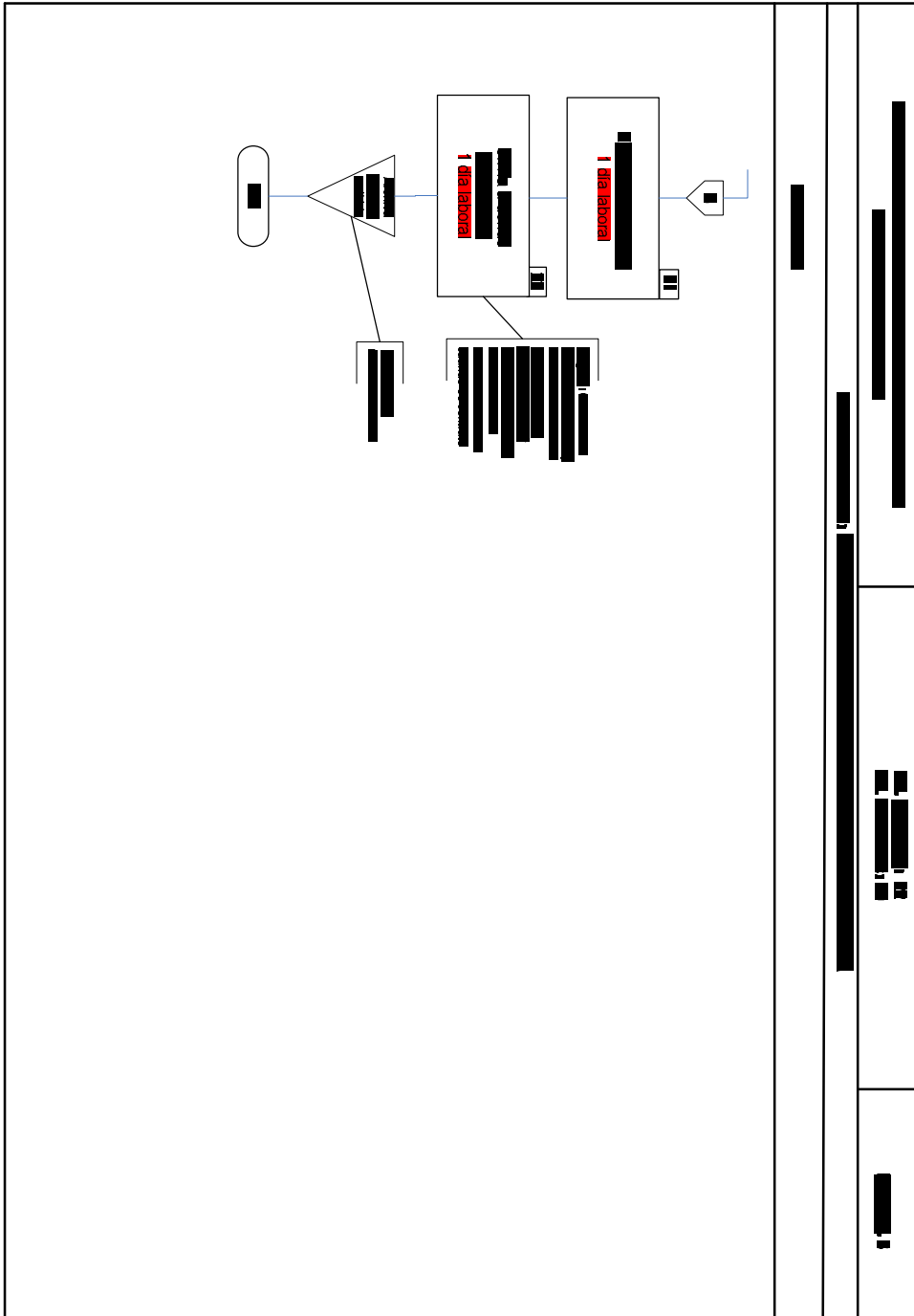
El procurador recibe contrato de la subgerencia y lo traslada al asesor para autenticar firmas, quien las autentica y devuelve a procurador para que éste elabore providencia con visto bueno de subgerencia y lo traslada a recepción para que de la salida a donde corresponda.

Figura 24. Diagrama de relación en el proceso de elaboración de contrato o acta administrativa





[Redacted]

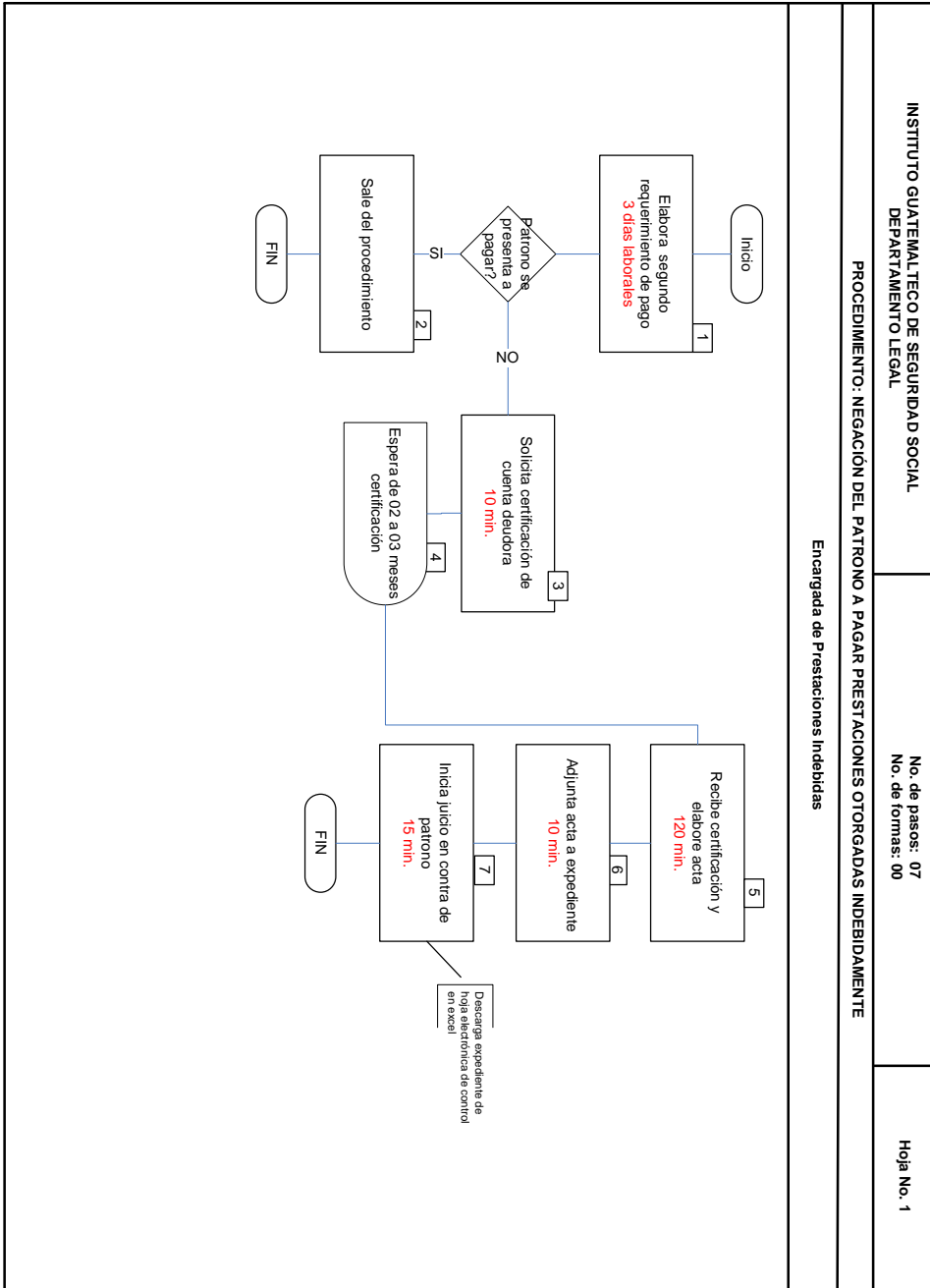


**o) Negación del patrono a pagar prestaciones otorgadas indebidamente
(ver figura 25)**

Este proceso inicia cuando el patrono no se presenta a pagar en primer requerimiento, entonces el encargado de prestaciones indebidas elabora e imprime segundo requerimiento de pago y notifica. Si el patrono se presentase a pagar entonces se sale del procedimiento de no ser así se elabora e imprime oficio al departamento de contabilidad, solicitando certificación de cuenta deudora del patrono y se espera de 2 a 3 meses la certificación.

Al haber recibido la certificación se elabora e imprime oficio, para solicitar área notarial elabore acta notarial ó título ejecutivo, al recibir el acta notarial procede a adjuntarse a expediente y por último se elabora e imprime oficio enviando expediente al área civil para iniciar juicio en contra de patrono.

Figura 25. Diagrama de relación en el proceso de negación del patrono a pagar prestaciones otorgadas indebidamente



Fuente: observación del proceso.

4.1.4. Sección de recopilación de leyes

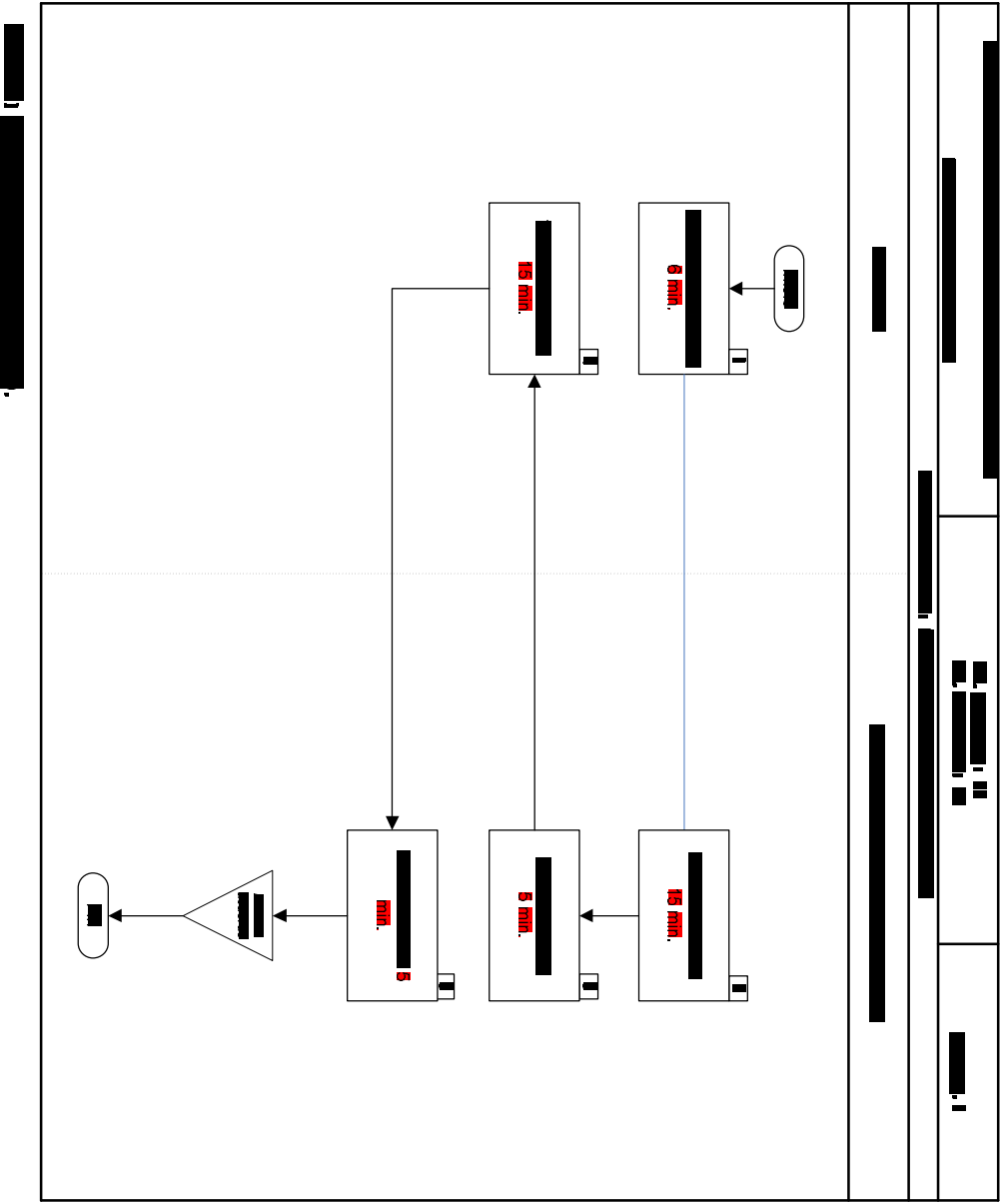
Esta es la sección encargada de coleccionar todos los reglamentos, acuerdos, circulares, leyes internas y externas del Instituto y todos aquellos documentos de interés institucional.

A continuación se describen los procesos realizados en esta sección:

a) Préstamo de acuerdo o ley (ver figura 26)

El proceso da inicio cuando el interesado se presenta ante el encargado de recopilación de leyes y solicita acuerdo o ley que le interesa, entonces el encargado de recopilación de leyes localiza acuerdo y verifica que no haya sido modificado y procede a entregar original al interesado para que fotocopie el acuerdo y requiere de documento de identificación, el interesado, entrega documento de identificación y procede a sacar copia del acuerdo, devolviéndolo después al encargado quien recibe acuerdo y devuelve documento de identificación al interesado y nuevamente archiva el acuerdo.

Figura 26. Diagrama de relación en el proceso de préstamo de acuerdo o ley

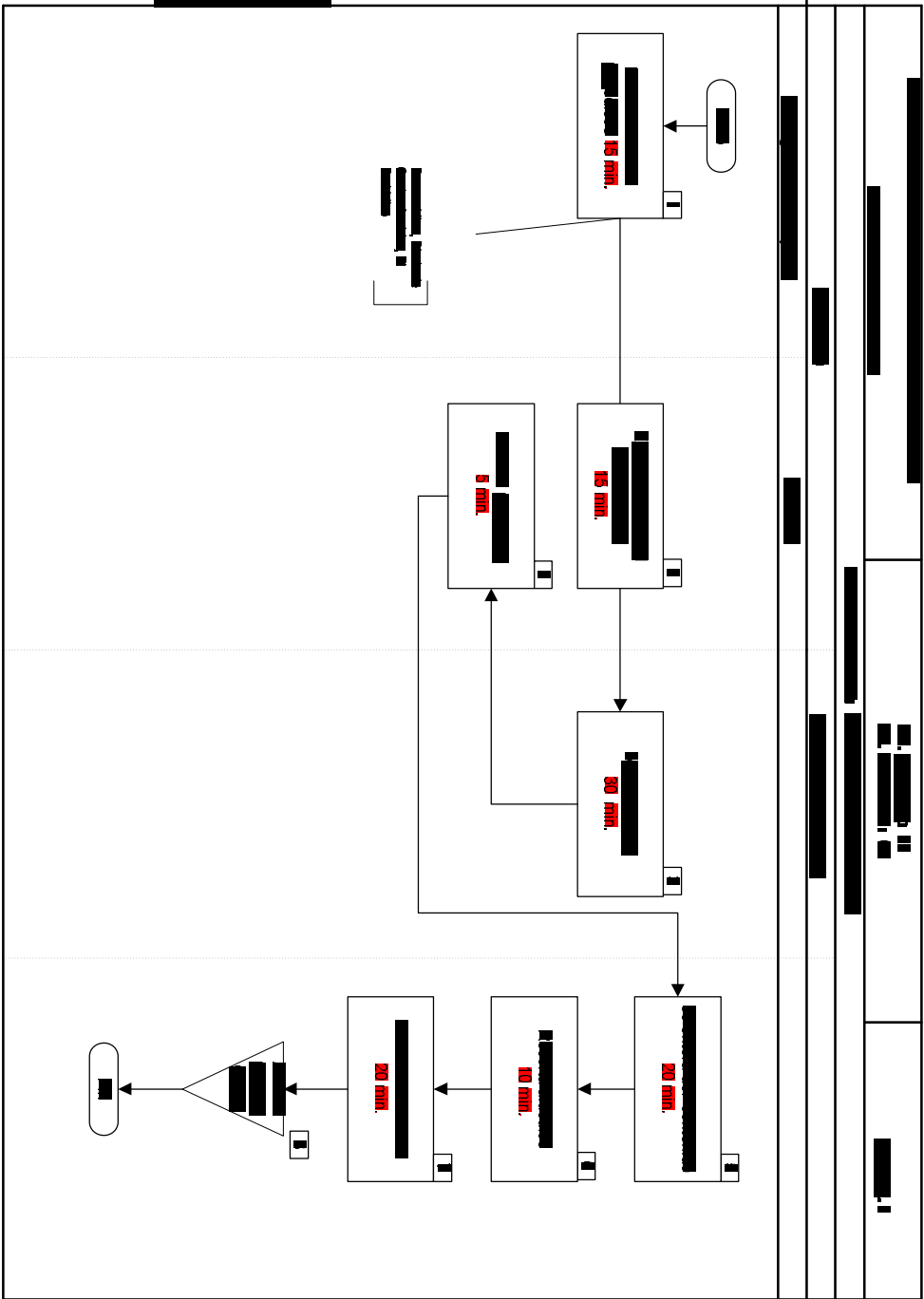


b) Revisión de periódicos (ver figura 27)

El proceso da inicio cuando la encargada de recepción envía al conserje a traer los periódicos diariamente a la biblioteca, quien siguiendo instrucciones recoge periódicos de biblioteca y entrega al jefe del departamento quien lee, revisa y devuelve a conserje para entregarlos al encargado de recopilación de leyes.

Cuando el encargado de recopilación de leyes recibe periódicos semanalmente y se entera del contenido de los mismos, procede a revisar y recortar artículos referentes al Instituto, extrae páginas que contengan las leyes publicadas y desecha periódicos, seguidamente elabora un resumen breve de las leyes publicadas y si es acuerdo del Instituto anota en control si deroga, modifica o suprime otros acuerdos, dando fin al proceso archivando el periódico o ley.

[REDACTED]



4.1.5. Área de secretaría

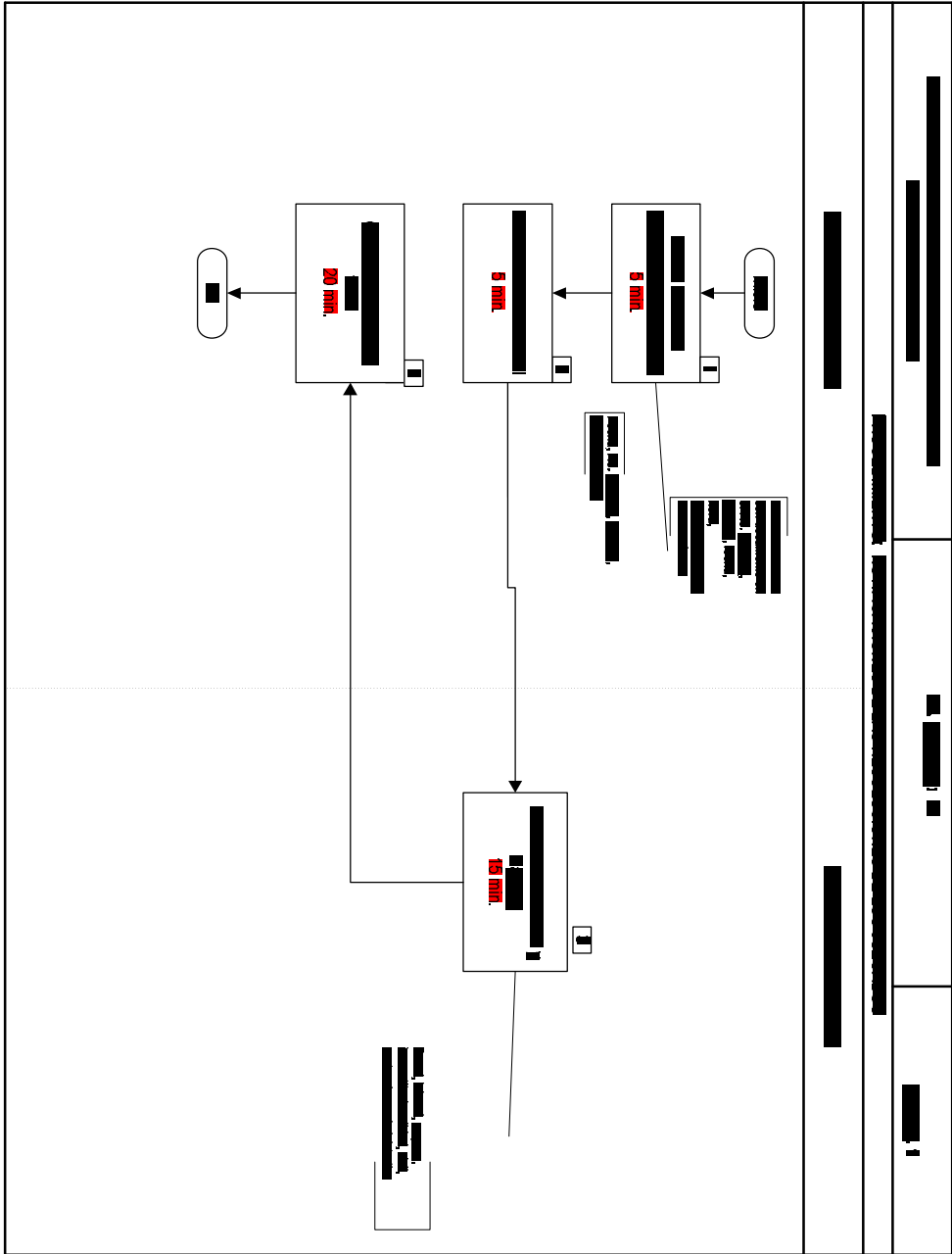
Esta área es la encargada de realizar trabajos secretariales como lo es la elaboración de memoriales, recibir notificaciones, elaborar trabajos que se les asigne, recibir papelería que ingresa al departamento y dar salida a todo trámite que egresa del mismo.

A continuación se describen los procesos realizados en esta área:

a) Notificaciones de las resoluciones de los juzgados (ver figura 28)

El proceso da inicio cuando la encargada de recepción recibe cédula de notificación y documento que entrega al notificador y revisa, procede a anotar en libro de control y traslada al subjefe del departamento, quien según sea, el juzgado procede a marginar al asesor jurídico y notario encargado y devuelve a encargada de recepción quien es la encargada de anotar en libro de control a quien se le marginó, entrega y requiere de firma al asesor jurídico y notario encargado.

[REDACTED]



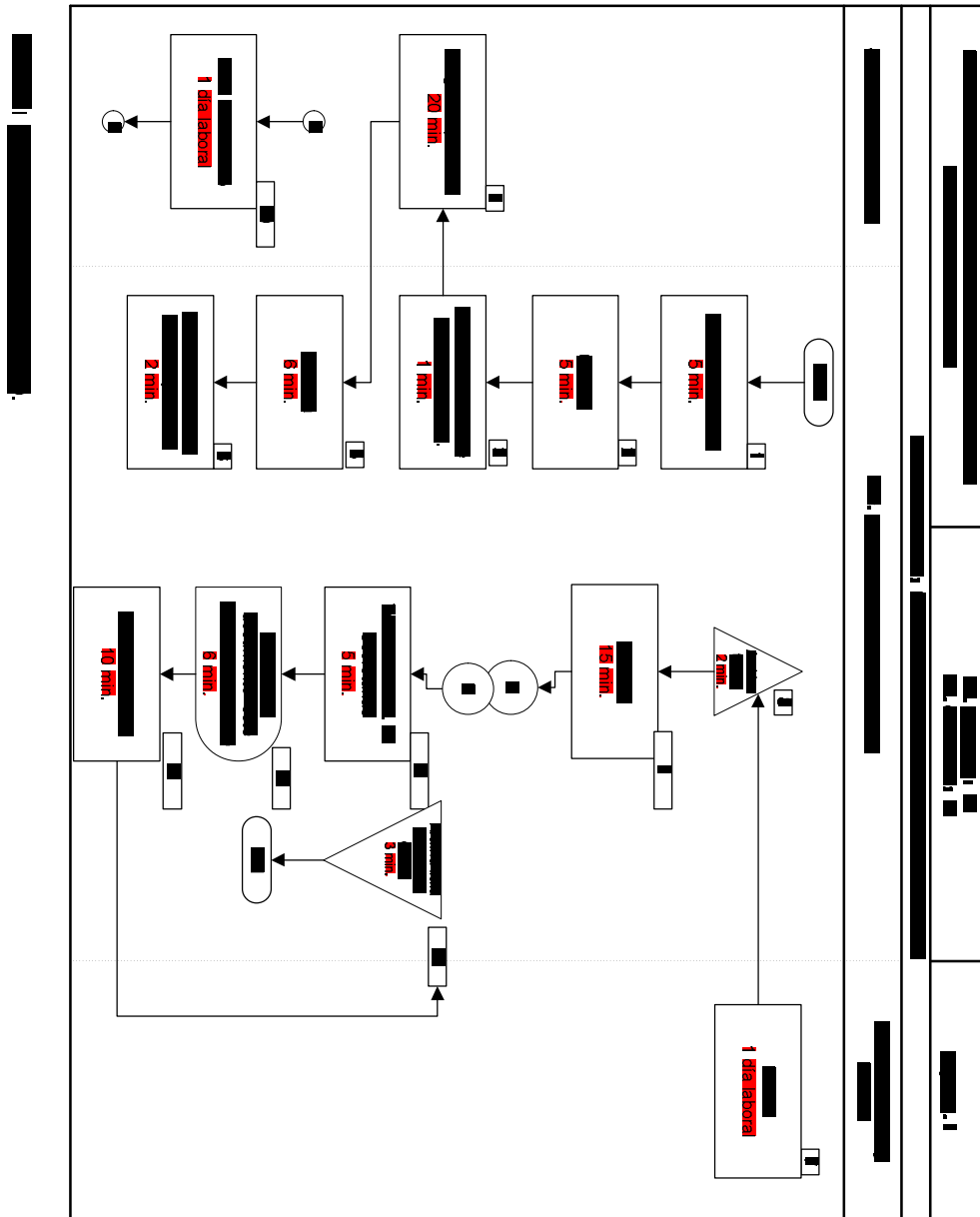
b)Recepción y despacho de documentos del departamento legal (ver figura 29)

El proceso da inicio cuando la encargada de recepción de documentos recibe expediente, revisa, sella y firma de recibido, procede a buscar si hubo ingreso anterior, así como quien lo trabajó y registra en computadora y ficha de control de expediente según formato. DL-9 (ver anexo 9), seguidamente traslada expediente al jefe del departamento con nombre de asesor jurídico y notario que lo trabajó anteriormente si fuere el caso. El jefe margina expediente y devuelve a encargada de recepción para que registre en sistema y ficha de control de expediente a quién marginó, esta procede a entregar expediente al asesor jurídico y notario quien lo firma de recibido en ficha de control y devuelve a recepción para que se archive tarjeta.

La encargada de recepción espera recibir de asesor encargado el expediente y el proyecto, luego procede a registrarlo en cuaderno de control y traslada a jefe de departamento, quien es el encargado de leer, revisar y dar visto bueno para su elaboración y devolver a recepción.

La encargada de recepción recibe expediente y traslada a encargada de secretarías para imprimir proyecto quien a la vez espera que el documento esté finalizado y firmado por asesor jurídico y notario y por el jefe del departamento, para proceder a sellar, numerar, foliar y descargar ficha de control, también descargar del sistema y distribuir copias y por último procede a archivar fichas y copias.

Figura 29. Diagrama de relación en el proceso de recepción y despacho de documentos del departamento legal



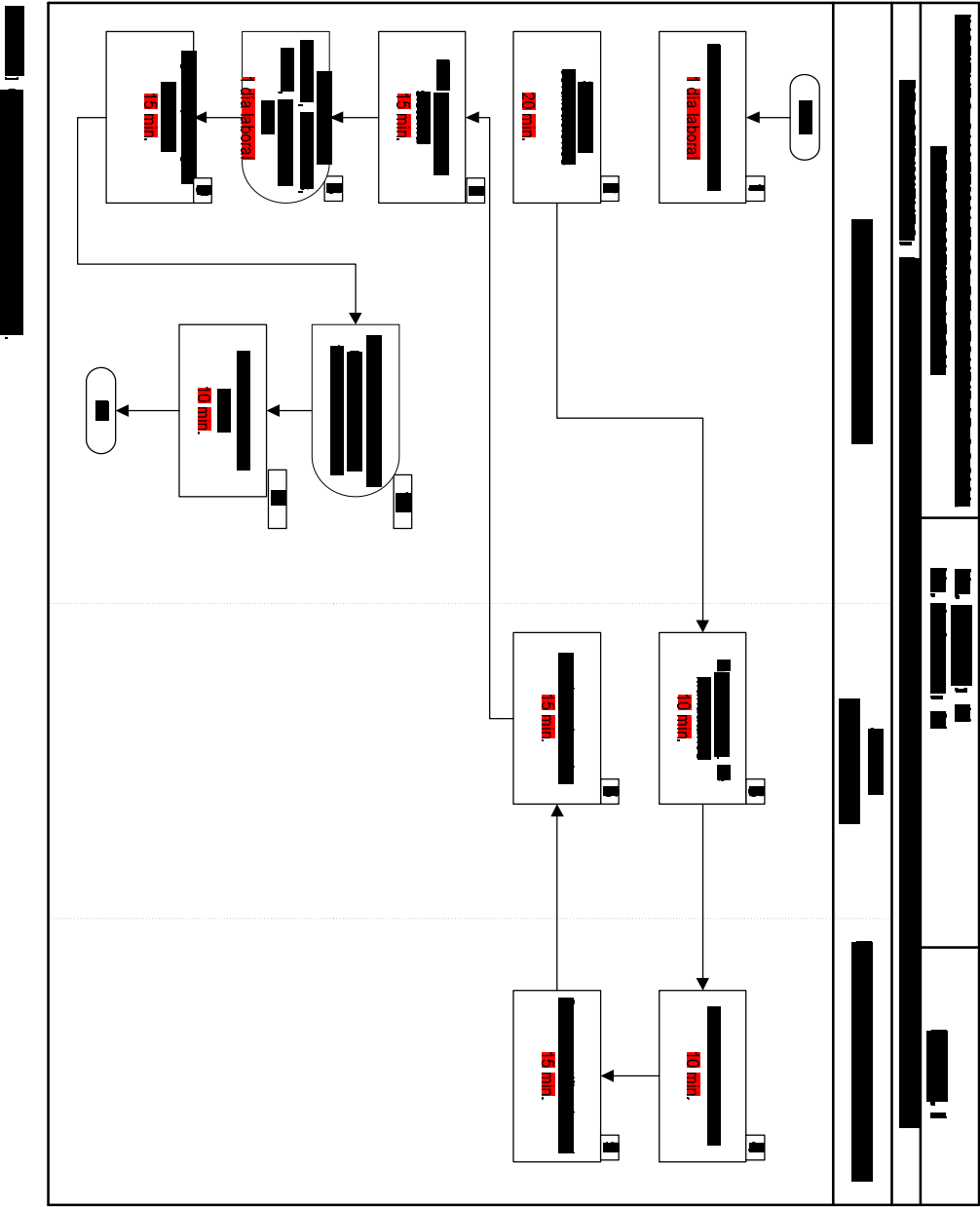
**c) Recepción y despacho de documentos del área de lo económico
– coactivo (ver figura 30)**

El proceso da inicio cuando la encargada de recepción recibe certificaciones de gerencia, quien firma y sella de recibido. Luego procede a separar las certificaciones del área departamental, que distribuye entre los procuradores y las del área de la capital y las traslada al jefe del departamento.

El jefe del departamento recibe certificaciones e instruye a encargado de mandatarios que revise en el sistema AS-400 (sistema de uso exclusivo del Instituto), quien procede a revisar en el sistema si certificaciones anteriores de esos patronos fueron llevadas por mandatarios o por el área de juicios económico-coactivo y procede a separar certificaciones llevadas por mandatarios y las del área de juicios económico- coactivos y devuelve a jefe del departamento, quien las recibe y las margina para devolver a la encargada de recepción.

La encargada de recepción procede a ingresar en el sistema las certificaciones, desglosa copia y entrega a procuradores y encargada de mandatarios y espera recibir demanda, memoriales, oficios , telegramas y otros para registrar en el sistema y entregar a mensajero quien después de entregar regresa copia de firma a la encargada de recepción la que con ello elabora listado de documentos que se entregaron en el día y devuelve copias a los procuradores y encargada de mandatarios quienes deben firmar de recibido.

[REDACTED]

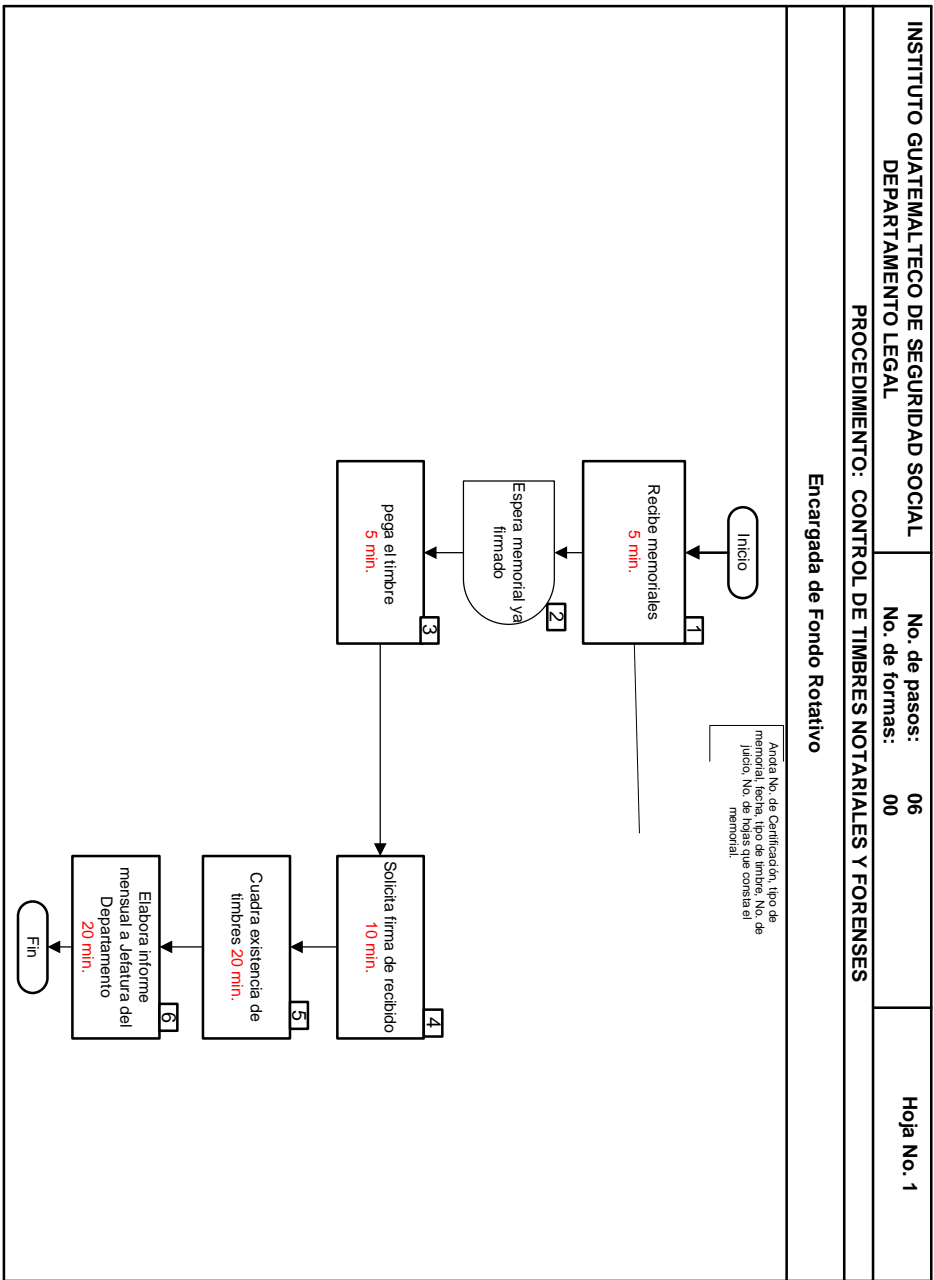


d) Control de timbres notariales y forenses (ver figura 31)

El proceso da inicio cuando la encargada de fondo rotativo recibe memoriales de la encargada de secretarías ya revisados para que anote en hoja de control y devuelva memorial a secretaria que lo imprimió y espera memorial ya firmado para proceder a pegar timbre ya sea notarial o forense, después solicita firma de recibido y la fecha que entrega el memorial con los timbres colocados.

Al final del mes, la encargada de fondo rotativo debe cuadrar existencia de timbres con lo anotado en el libro para elaborar informe mensual a jefatura del departamento.

Figura 31. Diagrama de relación en el proceso de control de timbres notariales y forenses



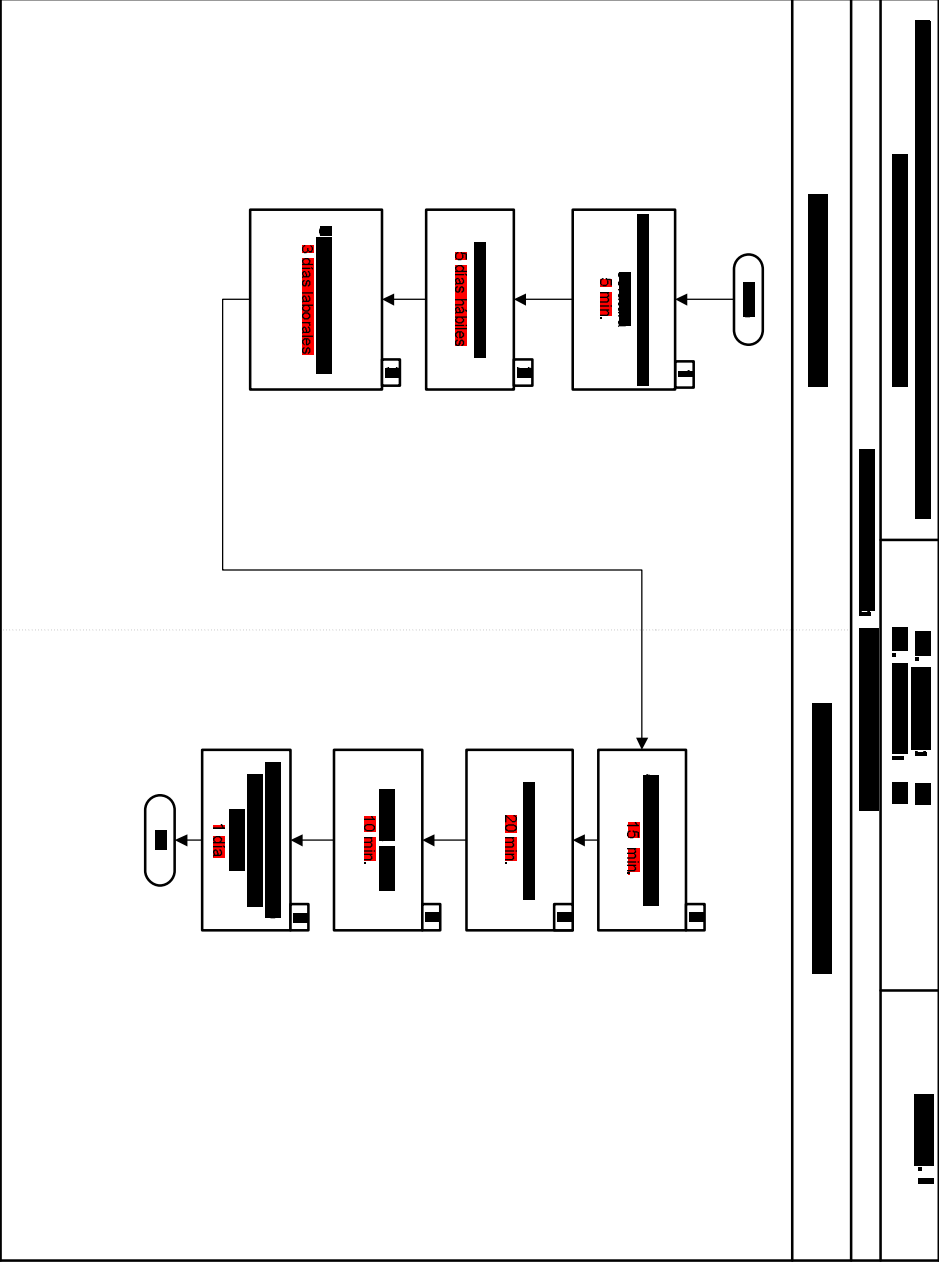
Fuente: observación del proceso.

e) Pago de viáticos (ver figura 32)

El proceso inicia cuando el trabajador asignado recibe nombramiento de jefatura de pertenecer a alguna comisión que deberá viajar, dicho trabajador realiza comisión y solicita constancia en el lugar donde esta comisión se lleve a cabo.

Al regresar de la comisión conforma expediente que debe contener: nombramiento, constancia, informe y planilla de liquidación con visto bueno de la jefatura del departamento y traslada a encargada de fondo rotativo, quien recibe expediente y realiza liquidación llenando formulario FR-03 (ver anexo 11) de caja menor, solicita firma del jefe del departamento y saca copia del vaucher, en casos de cheques, procede a adjuntar copia al expediente original y copia para el correlativo del archivo de viáticos, envía al departamento de tesorería el expediente completo para esperar el posterior reintegro de fondos.

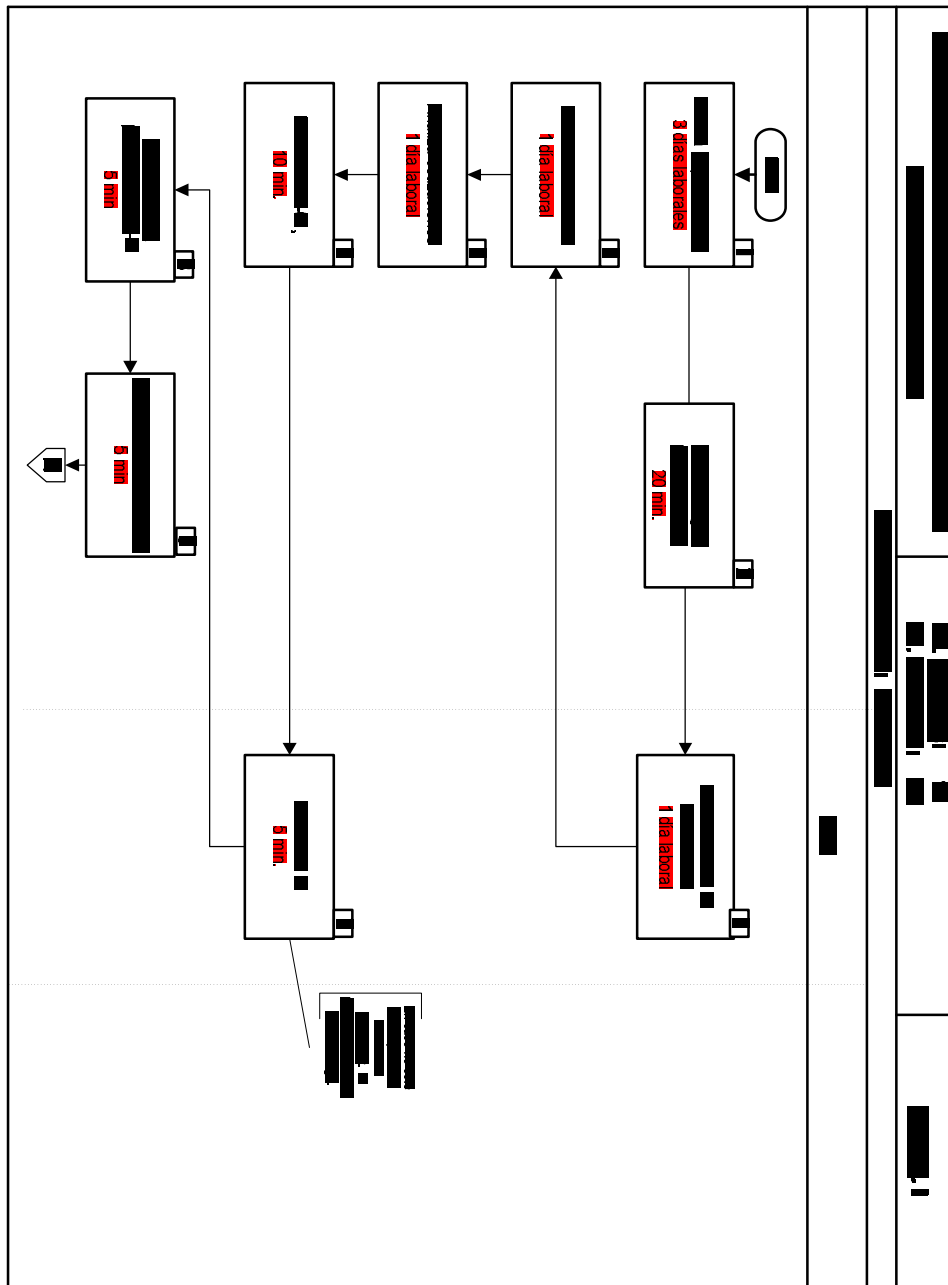
Figura 32. Diagrama de relación en el proceso de pago de viáticos

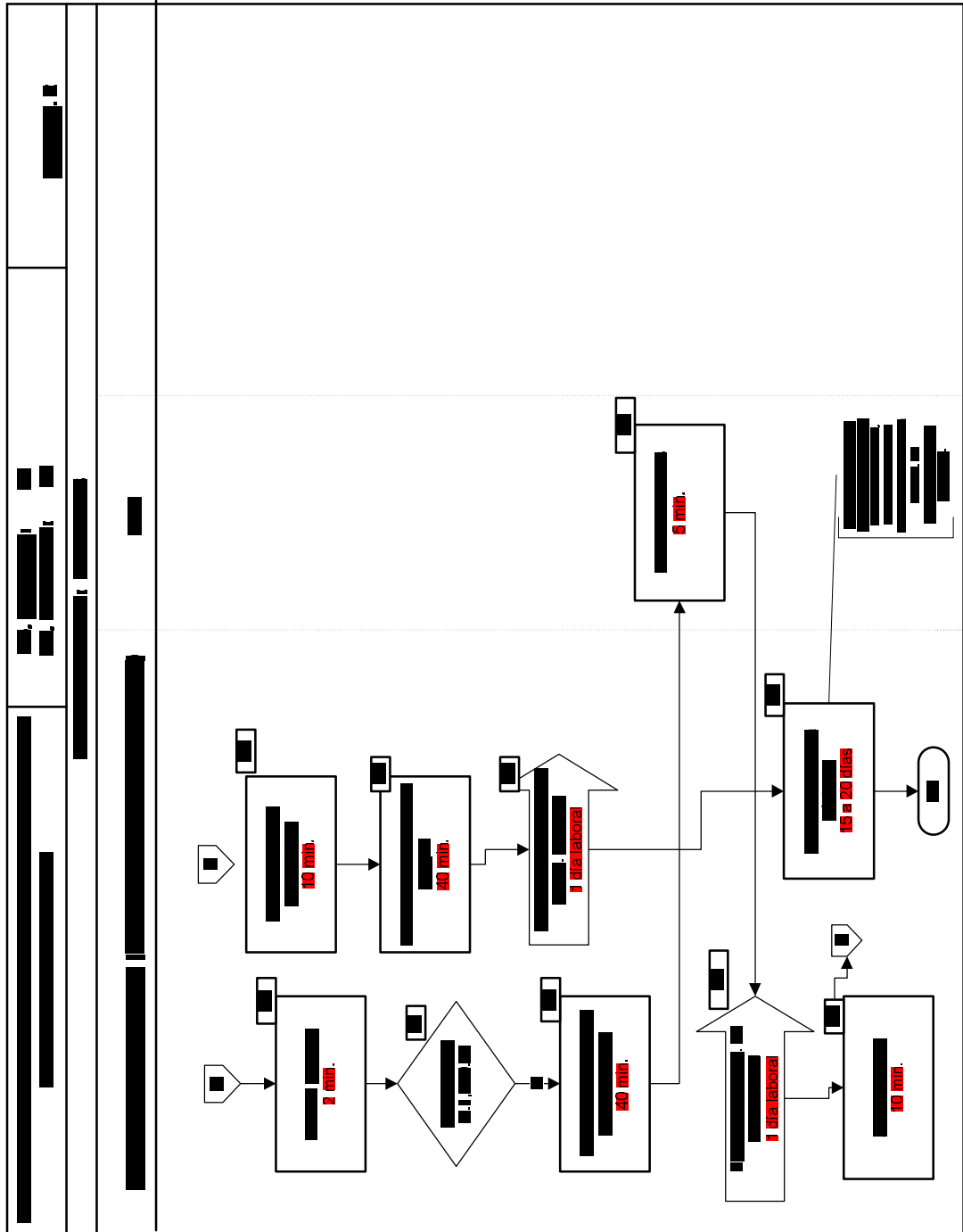


f) Compras (ver figura 33)

El proceso inicia cuando la encargada de compras solicita a la secretaria los requerimientos del departamento y revisa disponibilidad en renglón presupuestario para poder informar al jefe del departamento los requerimientos para que éste decida si se sigue con trámite o no.

La encarga procede a solicitar cotizaciones a 4 proveedores según sea el monto de la adquisición, esta recibe cotizaciones, verifica calidad, precio, servicios y elige proveedor más conveniente, procede a elaborar orden de compra, firma y lo pasa a jefatura para solicitar firma de aprobación, después envía por fax al proveedor y espera recibir producto. Al llegar el producto procede a revisar que esté completo de ser así analiza si la compra es mayor de mil quetzales para realizar trámite de enviar papelería a mesa de entrada con la respectiva firma de jefatura y envía a departamento de contabilidad con copia y recibe copia de recibido para esperar reintegro de fondos.





4.2. Rediseño de procesos

De los procedimientos levantados en el departamento legal, se considera que son susceptibles de rediseño los procedimientos siguientes:

- a. Elaboración de memoriales y
- b. Elaboración de dictámenes, providencias y oficios.

Debido a que en la actualidad la tecnología y las características propias de los documentos que elaboran los procuradores y asesores jurídicos y notarios de las distintas áreas del departamento, la función secretarial ha sido desplazada quedándole como atribución principal la revisión de estética, ortografía e impresión de los documentos.

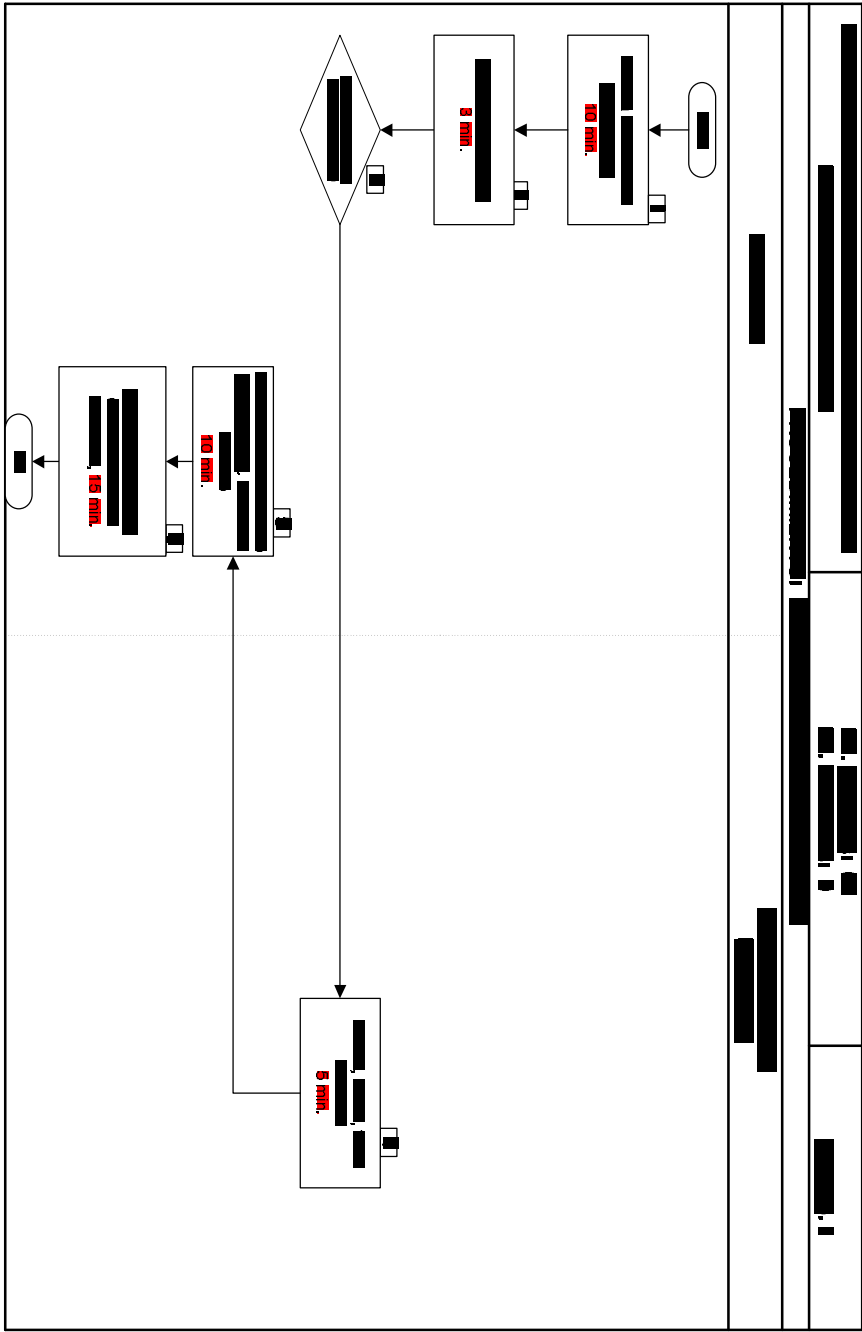
Se propone el rediseño de la siguiente manera:

Actualmente para llevar a cabo el procedimiento de elaboración de memoriales, se deben realizar 11 pasos en los que interviene procurador, encargada de secretarías, secretaria y asesor jurídico y notario encargado y en el rediseño propuesto el procedimiento se reduce en 6 pasos en los que intervienen el procurador y asesor jurídico y notario encargado (ver figura 34).

4.2.1. Descripción del rediseño del proceso , elaboración de memoriales

El proceso se inicia, cuando el procurador elabora memorial en la computadora, procede a dar forma al documento e imprimir y lo traslada al asesor y notario encargado, el cual procede a revisarlo y a colocar lúbrica devolviendo en seguida al procurador, quien debe revisar existencia de firma y trasladar al encargado de fondo rotativo e inicia procedimiento de control de timbres notariales y forenses. Cuando el procedimiento de control de timbres notariales y forenses este finalizado procede a colocar personería y documentos si fuese necesario y por último traslada a recepción para su evacuación respectiva.

[REDACTED]



[REDACTED]

En el procedimiento de la elaboración de dictámenes, providencias y oficios, actualmente, se llevan a cabo 18 pasos e intervienen el asesor jurídico y notario, jefe del departamento, encargada de recepción y encargada de secretarías y en el rediseño se proponen 10 pasos en los que intervienen el asesor y notario encargado, jefe del departamento y encargada de recepción. (ver figura 35)

Al llevar a cabo el rediseño de estos procedimientos, deben reasignarse atribuciones al personal secretarial del área de Asesoría y de Económico Coactivo o bien enviarlas a departamentos donde sea más valiosa su colaboración.

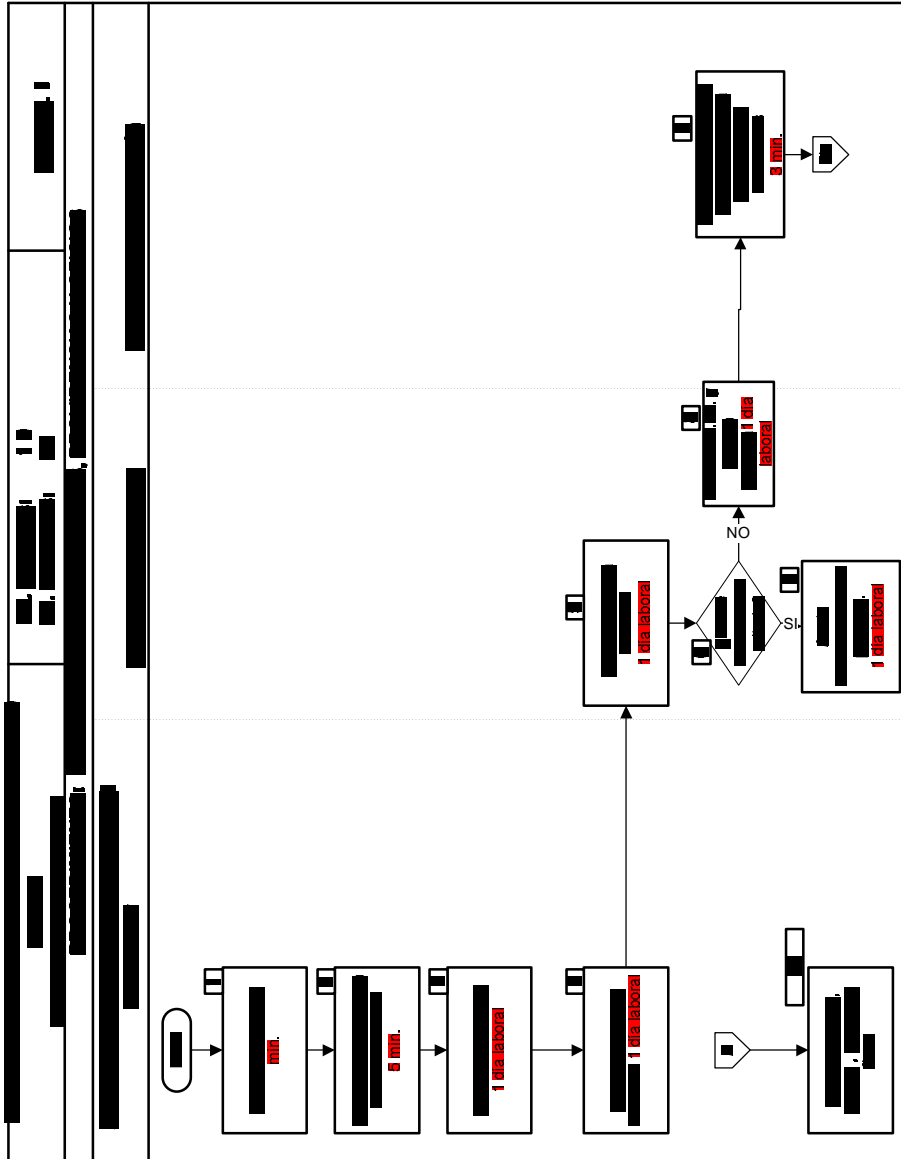
4.2.2. Descripción del rediseño del proceso, elaboración de dictámenes, providencias y oficios

El proceso da inicio cuando el asesor jurídico y notario o procurador encargado recibe el expediente de la recepción del departamento y firma formulario de control de expedientes, seguidamente procede a verificar si en el dictamen solicitado se adjuntan los antecedentes, caso contrario requiere información a la dependencia que requiera y analiza expediente cuando esté completo.

Se procede a emitir dictamen y se traslada al jefe del departamento para que lo analice y proponga cambios si fuera necesario o coloque visto bueno.

El jefe del departamento traslada a recepción para que tome datos necesarios para proceso de expediente, luego del área de recepción trasladan nuevamente al asesor jurídico y notario o procurador encargado para que este proceda a imprimir el dictamen final y dar salida de documento.

Figura 35. Rediseño de proceso, elaboración de dictámenes, providencias y oficios



5. COSTOS DE REESTRUCTURACIÓN

Para llevar a cabo la reestructuración del departamento legal, es necesario incurrir en algunos costos, los cuales deben ser analizados por la gerencia del Instituto para que ella pueda autorizar los fondos y la ejecución de los mismos.

Para ello debe tenerse en cuenta que el departamento legal es el encargado de recuperar deuda del Instituto y bien valdría la pena invertir en el, para poder aumentar el rendimiento laboral del mismo.

5.1. Costos de modernización

Entre los costos de modernización se incluyen tanto los costos tecnológicos como los costos del mobiliario necesario dentro del departamento, también se incluyen aquellos costos para lograr un mejor aspecto físico interno del mismo, entre éstos se pueden mencionar los siguientes:

5.1.1. Costos de equipo tecnológico:

Para aumentar los recursos tecnológicos a utilizar en el departamento legal, se encuentra el siguiente equipo con sus especificaciones técnicas:

a) Computadora personal: procesador pentium IV 3.6GHZ o similar; memoria caché nivel 2:2 MB; bus frontal 800 MHZ; memoria Ram instalada 512 MB en un solo módulo de memoria, o similar; crecimiento de memoria ram a 2GB; slots disponibles para expansión de memoria una (1) unidad; floppy drive 1.44 MB 3.5"; disco duro 1 X 160 GB interno; monitor a color, área visible medida en diagonal 15 pulgadas, tipo de monitor de pantalla plana tecnología LCD monitor de la misma marca del fabricante del CPU ofertado.

b) Unidad de poder interrumpido (UPS): con regulador de voltaje incorporado; voltaje de alimentación 120V AC; frecuencia 50/60 HZ; capacidad de carga (VA) 700 a 750; voltaje nominal de salida 120V AC; cantidad de tomacorrientes con protección de batería 3 unidades tipo nema 5-15R, tiempo de respaldo a plena carga 7 minutos mínimo; regulación de voltaje automática manteniendo una salida nominal de 120 VAC sin utilizar la batería, en condiciones de voltaje de entrada bajo de 80 VAC y alto de 140 VAC, indicadores visuales de funcionamiento de operación normal.

c) Impresora: tecnología láser, monocromática; velocidad de impresión de 20 páginas por minuto, tiempo de impresión para la primera página 9.5 segundos máximo, memoria instalada 16MB, resolución 300*300 DPI 600*600 DPI, volumen mensual de impresión 10,000 páginas , 1 bandeja de papel, capacidad de bandeja 150 páginas (70-75 grms bond) con capacidad de impresión de sobres, tipo de papel aceptado: papel estándar, transparencias, sobres, etiquetas; puertos de conexión 1 usb y 1 centronics bidireccional paralelo, compatibilidad con sistemas operativos Microsoft Windows 2000/ Professional /Server/ advanced Server/ Microsoft Windows XP 2000 y Linux.

Según cotizaciones realizadas a proveedores que se encuentran en contrato abierto del Instituto se proponen los siguientes costos a incurrir para la mejora del departamento (ver tabla XI)

Tabla XII. Costos tecnológicos

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO CON IVA	IVA	PRECIO UNITARIO SIN IVA	TOTAL A PAGAR
Computadoras	15	Q9,008.00	Q965.14	Q8,042.86	Q120,642.86
Impresoras	15	Q2,686.00	Q287.79	Q2,398.21	Q35,973.21
Unidad de poder interrumpido (UPS)	15	Q350.00	Q.37.50	Q.312.50	Q.4,687.50
TOTAL					Q.161,303.57

Fuente: contrato abierto del Instituto / 2006, cambio
Tipo de cambio = \$7.60

5.1.2. Costos de oficina (ver tabla XII)

Dentro de los costos de oficina, se incluye tanto el equipo de oficina necesario como los arreglos físicos que deben realizarse para darle un mejor aspecto físico y una mejor distribución de personal dentro del área delimitada para este departamento, el cual se propone a continuación:

- a) Escritorio tipo euro: escritorio secretarial con estructura de metal y tablero de fórmica, con un pedestal de 2 gavetas lapiceras y 1 para archivo, con medidas de 1.20X0.75 metros.
- b) Archivos de 4 gavetas: archivos de color negro con el fin que convine con el equipo ya existente dentro del departamento, de 1.32 metros de alto X0.46 Metros de ancho X 0.71 metros de fondo con sistema de seguridad frontal, fosfatizantes en la limpieza del mobiliario.

c) Archivos robot: archivo con 3 gavetas, 1 de archivo y 2 normales, fosfatizantes en la limpieza del mobiliario, con 5 rodos dobles para una mejor estabilidad y sistema de seguridad central en color negro.

d) Tabique y piso: tabiques a realizarse con tabla yeso de color crema de una altura de 1.60 metros y colocación de piso cerámico en aproximadamente 45 metros cuadrados.

Tabla XIII. Costos de oficina

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO CON IVA	IVA	PRECIO UNITARIO SIN IVA	TOTAL A PAGAR
Escritorios tipo Euro	10	Q1,000.00	Q107.14	Q892.86	Q8,928.57
Archivos de 4 gavetas	10	Q1,200.00	Q128.57	Q1,071.43	Q10,714.29
Archivo robot	9	Q700.00	Q75.00	Q625.00	Q5,625.00
Colocación de piso y tabique por metro cuadrado	45	Q209.27	Q22.42	Q186.85	Q8,382.01
TOTAL					Q33,649.87

Fuente: cotizaciones realizadas en distintas empresas
 Tipo de cambio = \$7.60

5.2. Costos de mano de obra (ver tabla XIII)

Para darle un mejor funcionamiento al departamento legal, es necesario la contratación de asesores y procuradores que llenen los perfiles establecidos por el Instituto (ver anexo 6 y 12) como personal temporal para disminuir los casos pendientes de años anteriores y para ello se propone incurrir en los siguientes costos en contrataciones temporales:

Tabla XIV. Costos de mano de obra

DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL A PAGAR
Pago de asesor	6	Q834.44	Q5,006.64
Pago de procurador	6	Q3,389.93	Q20,339.58
TOTAL			Q25,346.22

Fuente: departamento de RRHH del Instituto
Tipo de cambio = \$7.60

CONCLUSIONES

1. Actualmente dentro del departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) se presentan una serie de problemáticas que deben ser resueltas para el buen funcionamiento del Instituto, ya que dicho departamento es el encargado de recuperar la deuda del mismo así como de defender los intereses del Instituto, para ello se realizó una serie de estudios con el fin de determinar el diagnóstico de la situación actual y con base en él realizar una serie de cambios administrativos, así como cambios de espacio físico para lograr una reestructuración del departamento y por ende una mejora a nivel institucional.
2. Actualmente, el departamento legal presenta una deficiente gestión administrativa actualmente, debido a la falta de indicadores de producción que permitan conocer el avance de cada una de las áreas del departamento. Para ello se han estructurado indicadores que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores utilizando como base la producción en sus diferentes áreas para poder contar con parámetros de control internos que permitan medir avance en los procesos realizados por el departamento.

3. No se cuenta con documentación de los procesos que se llevan a cabo dentro del mismo y por lo tanto carece de una estandarización que sirva de base para llevar control y manejo adecuado de ellos. Para solucionar el problema, en el presente estudio se procedió a realizar levantado de procedimientos del departamento, para que exista una base documental interna que pueda servir de modelo para los trabajadores involucrados en los diferentes procesos, con el fin de que se lleve un control adecuado de los mismos.
4. En el departamento se presenta un inadecuado manejo de relaciones interpersonales, las mismas que han repercutido, de una manera considerable, en el funcionamiento del mismo ya que el personal presenta en repetidas ocasiones diferencias entre ellos, dicha situación afecta al departamento en general ya que es el ámbito en el que los trabajadores que lo conforman están la mayor parte del día y si es un ambiente problemático e incomodo, las funciones ya no se realizan de la mejor manera, es por ello que deben realizarse diversas actividades como lo son pláticas motivacionales, cursos de adaptación interpersonal y otros que mejoren el ambiente laboral para poder lograr a la vez una mayor eficacia en la realización de las tareas.
5. No se cuenta con el equipo de cómputo necesario para llevar un control más simplificado y acorde a la época, es por ello que se solicita a la gerencia dotarlo de equipo para tener un mejor control de documentos de una manera más rápida y eficiente.

6. Actualmente no cuenta con el espacio físico suficiente para albergar a sus trabajadores y al equipo necesario para realizar sus tareas, debido a ello el departamento presenta sobrepoblación, tanto de personal como de equipo, lo cual representa un mal aspecto físico del departamento y un ambiente de trabajo inapropiado. Para darle solución a dicha situación se propone hacer uso de algunas áreas adyacentes al mismo con el fin de que se descargue el área actual del departamento y pueda darse un mejor servicios a los visitantes.

RECOMENDACIONES

1. Debido a que el departamento legal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social presenta actualmente una serie de problemas, los cuales deben ser resueltos para el bien institucional, se recomienda a las autoridades respectivas hacer uso de las propuestas de mejoras planteadas en el presente informe para lograr, con ello, una mejora del departamento.
2. Para poder llevar un control del avance que presente cada área del departamento, se recomienda, poner en práctica los indicadores de gestión propuestos en el presente informe, y, poder cuantificar resultados mensuales de cada proceso y tener parámetros de control en los mismos.
3. Conocer la secuencia de cada uno de los procedimientos descritos en el presente informe, y analizarlos cada tres o cuatro meses, por parte de la jefatura del departamento, para conocer los cambios que estos puedan presentar y mejoras que puedan realizarse a los mismos.
4. Se sugiere a la jefatura del departamento o a las dependencias superiores del mismo, organizar reuniones de convivencia con los trabajadores así, como implementar cursos que los ayuden a tener una mejor relación interpersonal y, por ende una mejor relación laboral.

5. Considerar la evaluación realizada al área física que ocupa el departamento de procesamiento electrónico de datos, que está adyacente al departamento legal, para poder reubicar al personal que lo conforma en un área más pequeña y reutilizar el espacio liberado para ser ocupado por el departamento legal y lograr una mejor distribución de personal y de equipo en el mismo.

6. Dotar al departamento legal de equipo de cómputo y de oficina necesario, así como también realizarle las mejoras físicas que éste requiere, para darle un mejor aspecto al departamento y también considerar las contrataciones temporales propuestas en el presente informe para lograr dar seguimiento a todos los casos que por razones administrativas han sido suspendidos y que en la actualidad significan una presa considerable dentro del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ana Marina del Carmen, Aguilar Samayoa. Relación profesional de enfermería y trabajo social en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Tesis presentada a la Dirección de la escuela de Servicio Social del IGSS. Guatemala. 1977.
2. Buckingham, Marcus & Coffman C. Rompan todas las reglas. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2001.
3. Charles J. Holahan. Psicología ambiental. Editorial Limusa S.A, Venezuela. 2002.
4. Chruden, Herbert J. Administración de personal. Editorial Continental S.A.1987.
5. Daniel Morris, Joel Brandon. Reingeniería. Editorial McGraw-Hill. 1995.
6. Dessler Gary. Administración de personal. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A. México. 1996.
7. Gobierno de Guatemala. Constitución de la República de Guatemala Librería Jurídica. Centro Cívico. Guatemala. 1999.
8. Guillermo Gómez Ceja. Planeación y organización de empresas. Octava edición. Editorial McGraw-Hill. 1994.

9. Instituto Guatemalteco de Seguridad social. Acuerdos. Departamento de Servicios de Apoyo. Guatemala. 1980 al 2006.
10. Instituto Guatemalteco de Seguridad social. Folleto de inducción. Departamento de planificación y desarrollo. Guatemala. 2000.
11. Joaquin Moreno Fernández & Sergio Rivas Merino. La administración financiera del capital de trabajo. Editorial Continental. 2000.
12. Kaplan, Ramon. & Norton David. El cuadro de mando integral. Editorial McGraw Hill. México. 1997.
13. Niebel Freivalds. Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo. 11ª. Edición. Alfaomega Grupo Editores S.A, 2001.
14. Ramón García Pelayo. Diccionario básico de la lengua española Larousse. Editorial Ultra S.A. 2000.
15. Thompson, Sticklan. Dirección y administración estratégica. 6ª. edición. Editorial McGraw Hill. México. 1997.

ANEXO 1

Tabla XV. Presidentes de Junta Directiva

FECHA	PRESIDENTES DE JUNTA DIRECTIVA
diciembre de 1946	Lic. José Rolz Bennet
abril de 1948	Lic. Julio Gómez Robles
febrero de 1951	Lic. Alfonso Solórzano
junio de 1951	Lic. Adalberto Aguilar Fuentes
agosto de 1954	Br. Herminio Palomo Paíz
marzo de 1958	Sr. Eduardo Arrivillaga Aguirre
diciembre de 1959	Dr. Julio Benjamin Sultán
abril de 1963	Dr. Mario Aguirre Godoy
abril de 1965	Dr. Carlos Orellana Estrada
julio de 1966	Lic. Antonio Colóm Argueta
abril de 1968	Lic. Roberto Barillas Izaguirre
febrero de 1969	Lic. Rolando RodríguezLewin
abril de 1970	Lic. Adolfo González Rodas
julio de 1970	Lic. Ernesto Arnoldo Berger Barrios
agosto de 1974	Dr. José Rafael Kopp Sandoval
enero de 1978	Stuardo Calvo Aparicio
agosto de 1979	Dr. Max Wohlers Rivas
septiembre de 1983	Prof. Otto René Solórzano Rodas
febrero de 1986.	Dr. Juan Roberto Rodríguez Montoya
agosto de 1986	Lic. Rocael García Alvarez
febrero de 1987.	Dr. Pietro Eliú Marroquín Schwendener
marzo de 1989	Dr. Héctor Antonio Aragón Quiñónez
febrero de 1991	Lic. Rafael Salazar Farfán
agosto de 1993	Dr. Otto Rolando Brolo Hernández
febrero de 1996	Dr. Jorge Tulio Rodríguez
septiembre de 1997	Ing. Victor Suárez valdez
enero de 2000	Lic. Juan Virgilio Alvarado Hernández
diciembre de 2001	Dr. Carlos Wohlers Monroy
junio de 2003	Dr. Jorge Alberto Pérez Marroquin
febrero de 2004	Ing. Carlos Emilio Antonio Torrebiarte

Fuente: biblioteca del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, oficinas centrales

Tabla XVI. Gerentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

FECHA	GERENTE
hasta el 17/02/1951	Lic. Oscar Barahona Streber
Del 17/02/1951 al 19/04/1951	Francisco Monasterio Rojas
Del 20/04/1951 al 29/06/1954	Lic. Alfonso solórzano
Del 30/06/1954 al 09/01/1956	Lic. Salvador A. Saravia
Del 10/01/1956 al 13/12/1956	Ing. Ricardo Barrios Peña
Del 14/12/1956 al 06/03/1958	Lic. Carlos Carrera Samayoa
Del 07/03/1958 al 17/03/1959	Lic. Roberto Ortiz y Ortiz
Del 18/03/1959 al 04/04/1960	Lic. Victor Ramiro Flores Cobar
Del 05/04/1960 al 15/03/1963	Lic. Carlos González Sigui
Del 04/04/1963 al 07/04/1965	Dr. Ricardo Asturias Valenzuela
Del 08/04/1965 al 04/07/1966	Lic. Hernán Hurtado Aguilar
Del 05/07/1966 al 26/04/1967	Lic. José Luis Bocaletti Ortiz
Del 27/04/1967 al 01/01/1969	Dr. Ricardo Asturias Valenzuela
Del 12/03/1970 al 23/03/1970	Lic. José Luis de la Roca Santacruz
Del 10/07/1970 al 08/03/1973	Ct. Francisco Monasterio Rojas
Del 04/07/1974 al 01/08/1976	Lic. Carlos Enrique Fagiani Torres
Del 02/08/1976 al 02/07/1978	José E. Matheu Palomo
Del 03/07/1978 al 15/07/1979	Dr. Oswaldo Daetz Caal
Del 16/07/1979 al 02/05/1982	Carlos E. Quevedo
Del 03/05/1982 al 15/08/1983	Lic. Juan Francisco Reyes López
Del 16/08/1983 al 10/02/1986	Juan Eduardo Sánchez García
Del 11/02/1986 al 08/08/1986	Dr. Julio Francisco Penados del Barrio
Del 01/11/1988 al 03/02/1991	Dr. Celso David Cerezo Mulet
Del 04/02/1991 al 05/02/1991	Dr. Pablo Torselli Sánchez
Del 05/02/1991 al 10/09/1993	Lic. Juan Virgilio Alvarado Hernández
Del 11/09/1993 al 12/03/1995	Lic. José Ernesto Pinto Calderón
Del 13/03/1995 al 18/02/1996	Dr. Luis Domingo Gálvez Duque
Del 19/02/1996 al 20/05/1997	Lic. Armando Melgar Retolaza
Del 21/05/1997 al 01/01/1998	Enrique Alejos Close
Del 19/01/2000 al 24/07/2000	Dr. Eusebio del Cid Peralta
Del 24/07/2000 al 08/08/2001	Lic. Juan Enrique Urrutia Ipiña
Del 09/08/2001 al 07/12/2001	Ing. Eduardo José Escobar Vallecillos
Del 10/12/2001 al 12/07/2002	Lic. Mario Leonel Montenegro Pineda
Del 15/07/2002 al 25/03/2003	Lic. Cesar Augusto Sandoval Morales
Del 26/03/2003 al 12/06/2003	Licda. Blanca Odilia Alfaro Guerra
Del 13/06/2003 al 17/06/2003	Licda. Maria Regina del Rosario Jiménez
Del 18/06/2003 al 20/11/2003	Dr. José Abelino del Busto Maza
Del 09/12/2003 al 07/12/2004	Lic. Carlos Raúl Sosa Aldana
Del 10/10/2005 a la fecha	Lic. Alfredo Rolando del Cid Pinillos

Fuente: biblioteca del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, oficinas centrales

ANEXO 2

Tabla XVII. Ficha de control actual llevada por la jefatura del departamento legal

Descripcion	Cantidad
Expedientes Analizados Anuales	
Expedientes Evacuados Anuales	
Casos Pendientes Anuales	

Fuente: documentos archivados por la jefatura del departamento

ANEXO 3

Tabla XVIII . Formato de informe mensual de la sección de asesoría

NOMBRE _____					
CARGO _____					
MES CORRESPONDIENTE _____					
ACTIVIDAD	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	OBSERVACIONES
Dictámenes					
Providencias					
Oficios					
Telegramas					
Contratos					
Minutas					
Consultas y/o Entrevistas, Comisiones	ASUNTO	DESTINO	FECHA	HORA	OBSERVACIONES

Fuente: informe mensual del departamento legal entregado a la subgerencia administrativa

ANEXO 5

Tabla XX. Boleta de encuesta, área económico-coactivo

JUZGADO			
JUICIO No.	_____	OFICIAL	UBICACIÓN _____
PATRONO			
DEMANDADO _____			
CERTIFICACION No.	_____	FECHA	MONTO _____
FECHA DE PRESENTACION DE LA DEMANDA AL TRIBUNAL _____			
FECHA DE NOTIFICACION DE LA DEMANDA _____			
CONSIGNO CAPITAL DEMANDADO _____			
EMBARGO _____			
MONTO DE EVALUO _____			
OBSERVACIONES _____			
GUATEMALA	_____	DE	_____ DE _____

Fuente: informe mensual del departamento legal entregado a la subgerencia administrativa

ANEXO 6

Tabla XXI. Perfil de asesor jurídico y notario

TITULO DEL PUESTO: Asesor jurídico y notario	CATEGORIA SALARIAL: L
CODIGO: 1801 Q.834.44*	PUNTOS: 547
	FECHA: Febrero de 1999

FUNCION PRINCIPAL:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de juicios y procesos legales. Sugerir acciones correctivas y planes de acción.

PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Diarias, Constantes y/o Frecuentes:

- **Realizar la planificación, organización y control de las actividades de asesoría jurídica de la dependencia donde labora y sugiere acciones correctivas si así fuera el caso.**
- **Asesorar a su jefe inmediato en cuanto a los compromisos a suscribir de carácter legal y administrativo que le sean presentados.**
- **Estudiar situaciones problemáticas que le sean asignadas y preparar planes de acción alternativa.**
- **Asistir a las audiencias programadas en los tribunales de justicia para resolver los casos que le fueron adjudicados.**
- **Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal y dependencias que pongan a su cargo.**
- **Asesorar a las diferentes dependencias del IGSS en lo que a materia jurídica se refiere.**
- **Delegar actividades de su área a personal que sea capaz de darle seguimiento.**
- **Supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo directa o indirectamente**
- **Revisar, aprobar y/o emitir dictamen de resoluciones, expedientes, memoriales, oficios y principalmente dar seguimiento a la aprobación de contratos que producirán efectos dentro de su dependencia, lo que implica revisar y corregir minutas, contratos, cotizaciones y las contrataciones finales lo más rápidamente posible.**
- **Participar en sesiones de trabajo donde se traten temas inherentes a lo legal.**
- **Participar en eventos especiales según instrucciones.**

REQUISITOS

Educación:

Título universitaria de Abogado y Notario y conocimientos de un idioma adicional al español.

Experiencia:

Dos a tres años en trabajos similares.

Fuente: manual de puestos, departamento de recursos humanos del Instituto

ANEXO 7

Tabla XXII. Formato DP-179, liquidación de costas

PATRONO No. _____		FORMATO DP-179	
Certificación de gerencia No. _____	Fecha _____		
Monto _____	Ubicación _____		
Juzgado _____ Juicio No. _____	Oficial _____		
Fecha de Emplazamiento _____			
DETALLE:			
1. Memorial de demanda (Q.150.00 a Q.500.00)	Q.
2. Certificación de personería (s)	Q.
3. Despacho o exorto para notifica	Q.
4. Requerimiento (s) de pago y embargo (s)	Q.
5. Embargo precautorio	Q.
6. Honorarios faccionamiento de acta de inventario en posesión de interventor (Q.50.00)	Q.
7. Despacho Registro de la Propiedad	Q.
8. Honorarios por tasación de bienes	Q.
9. Honorarios por ampliación de embargo	Q.
10 _____ Memoriales simples	Q.
11 _____ Memoriales razonados	Q.
12 _____ Memoriales alegatos	Q.
13 _____ Memorial de dar por terminado el juicio	Q.
14. Costas de incidente	Q.
15. Honorarios por requerimiento de entrega de bienes	Q.
16. Honorarios por secuestro de bienes embargados	Q.
17. Asistencia a diligencias judiciales	Q.
18. Honorarios expertos auxiliares del juez	Q.

Fuente: informe mensual del departamento legal entregado a la subgerencia administrativa

ANEXO 8

Tabla XXIII. Formulario de liquidación de costas procesales

Ubicación			
PATRONO No.		Nombre o Razón Social	
Certificación de gerencia No.		Fecha	
Monto		Ubicación	
Juzgado		Período (S)	
DATOS DEPARTAMENTO LEGAL			
Fecha de:		Emplazamiento ()	
o salida de la demanda al tribunal ()		Primera resolución ()	
GASTOS JUDICIALES			
1. Memorial de demanda (Certificaciones pagadas del 23/3/83 en adelante)			Q.
2. Certificación de personería (s)			Q.
3. Despacho o exorto para notifica (lo paga el patrono)			Q.
4. Requerimiento (s) de pago y embargo (s) (lo paga el patrono)			Q.
5. Honorarios por dar posesión al interventos Q.10.00			Q.
6. Despacho Registro Propiedad y anotación Embargo			Q.
7. Honorarios Certificación Registro Propiedad			Q.
8. Tasación de bienes			Q.
9. Ampliación de embargo (s)			Q.
10. Memoriales simples			Q.
11. Memoriales razonados			Q.
12. Memoriales alegatos			Q.
13. Memorial de dar por terminado			Q.
14. Edictos de remate			Q.
15. Publicación de edictos de remate			Q.
16. Pregones de remate			Q.
17. Costas de incidente			Q.
18. Honorarios requerimiento entrega de bienes			Q.

Fuente: informe mensual del departamento legal entregado a la subgerencia administrativa

ANEXO 9

Tabla XXIV. Ficha DL-9, control de recepción

	DL-9
NOMBRE	_____
CARGO	_____
FECHA EN QUE RECIBO	_____
HORA	_____
DESCRIPCION	_____
FIRMA	_____

Fuente: documentos del área de recepción del departamento legal

ANEXO 11

Tabla XXVI . Formulario FR03

REINTEGRO DE FONDO ROTATIVO						FORMA FR-03-IGSS	
						HOJA No. DE	
CUADRO DE RESUMEN DEL							
IMPUTACION PRESUPUESTARIA						DESCRIPCION DEL RENGLON DE GASTO	Monto s/IVA
Prg	Spr	Pry	Act/O	Reng	Ubi.Geo		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">F) ENCARGADO DEL FONDO ROTATIVO INTERNO</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">F) RESPONSABLE DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">F) AUTORIDAD SUPERIOR RESPONSABLE DEL FONDO ROTATIVO INTERNO</p> </div> </div>						TOTAL	

Fuente: documentos normados para uso exclusivo del Instituto en el departamento de tesorería.

ANEXO 12

Tabla XXVII. Perfil establecido por el Instituto para el puesto de procurador

TITULO DEL PUESTO: Procurador	CATEGORIA SALARIAL: G
CODIGO: 1804 Q.3389.93	PUNTOS: 393 FECHA: Febrero de 1999

FUNCION PRINCIPAL:

Auxiliar en procesos legales, económico coactivo, etc.

PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

Diarias, Constantes y/o Frecuentes:

- **Analizar expedientes de procesos económico coactivo de la siguiente manera: a) Establecer el estado actual de los juicios, b) Tomar decisiones sobre la diligencia a realizar dentro de los juicios elaborando el o los memoriales y oficios que procedan.**
- **Atender a patronos o sus representantes proporcionando información requerida.**
- **Atender analistas de la división de recaudación, brindándoles información sobre las costas procesales causadas en el juicio.**
- **Recibir avisos, informar y activar juicios, procedentes de la división de recaudación+.**
- **Recibir avisos, analizando los mismos, tomando la responsabilidad de elaborar el proyecto de memorial y remitirlo al juzgado respectivo.**
- **Elaborar proyectos de memorial enviándolo para visto bueno del jefe.**
- **Revisar, compaginar, revisar, timbrado y sellado de memoriales y demandas.**
- **Elaborar proyectos de oficios y telegramas dirigidos a: patronos, inspectores, gerentes de bancos, inspección, policía nacional, registro mercantil, registro de la propiedad y a la división de recaudación, etc.**

REQUISITOS

Educación: **Aprobado los primero tres años de estudios universitarios en carrera afín: Abogado y Notario.**

Experiencia: **De seis meses a un año en trabajos similares.**

Fuente: manual de puestos, departamento de recursos humanos del Instituto

