



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

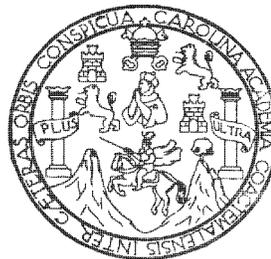
**REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE
ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**

Mónica Lizette Ochoa Vásquez

Asesorado por el Lic. Haroldo Alberto Solórzano Barrios

Guatemala, abril de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE
ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MÓNICA LIZETTE OCHOA VÁSQUEZ

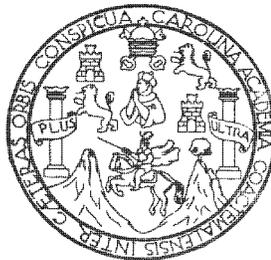
ASESORADO POR EL LIC. HAROLDO ALBERTO SOLÓRZANO
BARRIOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz 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:	Ing. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	
SECRETARIO:	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. Francisco Hernández
EXAMINADOR:	Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR:	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
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:

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS),

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 01 de agosto de 2007.

MÓNICA LIZETTE OCHOA VÁSQUEZ

Guatemala 28 de Marzo de 2008

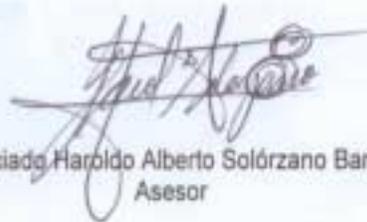
Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela de Mecánica- Industrial
Presente

Ingeniero Gómez

Le saludo atentamente informándole que se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de graduación titulado **REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)** desarrollado por la estudiante universitaria Mónica Lizette Ochoa Vásquez.

Después de haber realizado todos los cambios necesarios, y siguiendo las recomendaciones de la asesoría, se ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el cambio de investigación; en virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente,



Licenciado Haroldo Alberto Solórzano Barrios
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica Lizette Ochoa Vásquez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA
ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO NO. 6.182
Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2008

/mgp

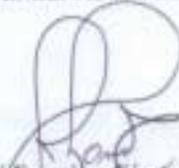
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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 **REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica Lizette Ochoa Vásquez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2008.



/mgn

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.094.2008

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: **REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA SECCIÓN DE ACUERDOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL (IGSS)** presentado por el estudiante universitario **Mónica Lizette Ochoa Vásquez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, abril de 2008.



/mestras

ACTO QUE DEDICO A

DIOS: Por darme la oportunidad de alcanzar este sueño, ya que será Él, quien seguirá abriendo oportunidades en mi vida.

MIS PADRES: Porque gracias a su apoyo incondicional me permitieron demostrarles que pude alcanzar mi más grande sueño.

MIS HERMANOS: Iván, Nolan, Erick y Marlon, que mis logros sean un ejemplo a seguir.

MIS AMIGOS: Julio Carballo, Wilder Jiménez, Fredy Escobar, Alejandra Meneses y Claudia de León, por su amistad y apoyo durante mi carrera. Nereyda Rodas y Jaime Izaguirre, por su amistad y su ayuda para desarrollarme profesionalmente.

INGA. SILVANA MENDIZABAL: Por su gran lealtad a la amistad y por el apoyo en mi vida.

Ing. Murphy Paiz, por su amistad y sus consejos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. La Institución (IGSS).....	1
1.1.1. Antecedentes históricos.....	3
1.1.2. Descripción.....	8
1.1.2.1. Misión.....	8
1.1.2.2. Visión.....	9
1.1.3. Estructura Orgánica.....	9
1.1.3.1. Organigrama.....	11
1.1.4. Estructura Funcional.....	12
1.1.5. Marco Jurídico-legal.....	17
1.2. Departamento de Recursos Humanos.....	20
1.2.1. Antecedentes del Departamento.....	20
1.2.2. Antecedentes de la sección de acuerdos.....	22
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN.....	29
2.1. Proceso administrativo.....	29
2.1.1. Documentación.....	31
2.1.1.1. Tipos de acuerdos.....	34
2.1.1.2. Proceso de Selección.....	37
2.1.1.3. Reclasificaciones.....	39

2.1.1.4.	Propuestas.....	40
2.2.	Diagrama del proceso.....	42
2.3.	Análisis FODA.....	44
3.	PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	47
3.1.	Documentación.....	48
3.1.1.	Diagramas del proceso.....	51
3.2.	Tecnológicas.....	53
3.2.1.	Implementación de Software.....	54
3.3.	Capacitación.....	54
3.3.1.	Manejo de nuevo software.....	66
3.4.	Detección de problemas.....	71
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
4.1.	Documentación.....	73
4.1.1.	Mejora de formatos.....	75
4.1.1.1.	Tipos de acuerdos.....	75
4.2.	Software.....	76
4.2.1.	Guía de uso.....	78
4.3.	Alternativas a problemas detectados.....	81
4.3.1.	Administrativas.....	82
4.4.	Técnicos.....	82
4.4.1.	Diagrama de proceso de implementación.....	83
4.5.	Recursos e insumos necesarios.....	84
4.5.1.	Recursos humanos.....	85
4.5.2.	Recursos materiales.....	86
4.5.3.	Recursos financieros.....	86
5.	MEJORA CONTINUA Y MONITOREO DE LA PROPUESTA.....	89
5.1.	Técnicas de mejora continua.....	91
5.1.1.	Supervisión de eficiencia y eficacia de la propuesta.....	96
5.2.	Técnicas de monitoreo.....	96

5.2.1. Programa de monitoreo.....	97
5.2.2. Instrumentos de monitoreo.....	99
5.2.3. Auditorias administrativas.....	99
5.2.4. Evaluación de efectividad de la propuesta.....	102
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Logotipo del IGSS.....	1
2.	Ubicación Geográfica.....	2
3.	Edificio del IGSS.....	3
4.	Edificios antiguos del IGSS.....	4
5.	Mural Carlos Mérida.....	6
6.	Mural Roberto González.....	7
7.	Organigrama Jefatura de Recursos Humanos.....	11
8.	Programa de maternidad.....	13
9.	Programa de atención al afiliado.....	14
10.	Cobertura del IGSS.....	16
11.	Proceso Administrativo.....	29
12.	Personal sección de acuerdos.....	37
13.	Diagrama actual de procesos.....	44
14.	Mejoras al proceso administrativo.....	47
15.	Documentación.....	48
16.	Distribución de acuerdos.....	50
17.	Diagrama propuesto del proceso.....	51
18.	Funcionamiento del sistema.....	53
19.	Capacitación.....	55
20.	Cronograma de capacitación.....	66
21.	Proceso de implementación.....	74
22.	Ventanas mínimas que debe tener el software.....	76
23.	Ventanas de inicio del sistema de datos.....	77
24.	Ventana mínima que debe tener el software.....	78

25. Proceso de implementación.....	83
26. Presupuesto.....	87
27. Mejora continua y monitoreo de propuesta.....	90
28. Técnica de la mejora continua.....	91
29. Mural de la excelencia.....	95
30. Flujograma de auditoría administrativa.....	100

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados.

ANÁLISIS FODA: Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual.

AUDITORÍA: Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado.

CAPACITACIÓN:

Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

CLASIFICACIÓN:

Técnica que se utiliza para la identificación, agrupación y distribución sistemática de documentos o cosas semejantes, con características comunes o sistema determinado y que pueden ser con posterioridad diferenciadas, según su tipología fundamental.

COMUNICACIÓN:

Proceso de interacción social basado en la transmisión de mensajes de información de un ente a otro a través de símbolos, señales y sistemas.

CONTROL DE GESTIÓN:

Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

DOCUMENTACIÓN:

Ciencia que tiene como objeto de estudio el proceso informativo-documental y desarrolla la aplicación técnica de: selección y compilación, análisis y tratamiento sistemático, almacenamiento y/o diseminación rápida de los registros del conocimiento humano ya sea en su forma original o interpretada; síntesis, traducción, para la obtención del nuevo conocimiento o de otra utilidad para los usuarios.

EFFECTIVIDAD:

Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

EFICACIA:

Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista.

EFICIENCIA:

El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias.

GESTIÓN:

Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

GESTIÓN DE INFORMACIÓN:

Es todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta.

GESTIÓN POR RESULTADOS:

Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.

INSUMOS:

Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

MEJORA CONTINUA:

El compromiso de diariamente mejorar los productos, el ambiente de trabajo y los negocios.

MISIÓN:

Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada entidad u organización.

MODELO DE DATOS:

Es la descripción de la organización de una base de datos, constituyéndose en una representación gráfica orientada a la obtención de la estructura de datos mediante métodos.

MONITOREO:

Representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

PROCESO:

Es un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA:

Conjunto de actividades tendientes a reformular de manera integral, los procesos organizacionales, administrativos, financieros y contables de una empresa, lo que implica una reconversión, transformación y adaptación a los cambios tecnológicos, y a nuevos modelos estructurales empresariales, con la finalidad de incrementar su productividad, eficiencia y eficacia, procurando su mejora continua y modernización.

RECURSOS: Son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos.

REINGENIERÍA: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

REINGENIERÍA DE PROCESOS: Es la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez.

SISTEMA: Es un conjunto ordenado de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí.

SOFTWARE: Se refiere al conjunto de programas y procedimientos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema.

RESUMEN

Durante mucho tiempo, el concepto reingeniería llegó a transformar la forma en que las empresas e instituciones visualizan sus procesos administrativos, operativos y de gestión. El desarrollar procesos y permitir que las operaciones de gestión se realicen de la mejor manera, ya que es el objetivo principal que persigue esta investigación y propuesta.

El trabajo de graduación que a continuación se presenta, proyecta la labor de la reingeniería en los procesos que se desarrollan en las empresas y para este caso en una institución autónoma, que brinda servicios de salud a todos los guatemaltecos afiliados. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social fue creado por Decreto Gubernativo y en el cual se expresa la principal función que es garantizar un servicio de seguridad social para todos lo afiliados. Dicha función solamente se puede garantizar a través de la creación de una estructura organizativa adecuada, así como procesos establecidos, principalmente en el área de los Recursos Humanos. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de garantizar la contratación de personal adecuado al puesto para mantener la estructura de la organización de acuerdo a las exigencias que se presentan constantemente. Dentro de estas funciones se establece la sección de acuerdos, en la cual se estructuran las bases de trabajo del Instituto.

Para realizar una reingeniería de procesos, es necesario presentar un proyecto que llene las expectativas de readecuación y establecimiento de funciones en cada uno de los procedimientos que se realizan. El presente trabajo de graduación presenta como enfoque global realizar una reingeniería en la sección de acuerdos del departamento de Recursos Humanos del I.G.S.S.

El primer capítulo de la propuesta, presenta toda la base de antecedentes del Instituto, así como su razón de ser, visión, misión, valores, etc. Es importante resaltar que en este capítulo se exponen los antecedentes históricos y la estructura orgánica del Instituto. Estos elementos importantes se detallan de acuerdo a un organigrama, la funcionalidad de la estructura y el marco jurídico legal que respalda el funcionamiento de la institución. Parte importante de estos antecedentes, es el departamento de Recursos Humanos, que es donde se realizó el proyecto y es el área en que se centrará la propuesta.

La propuesta es basada en el estudio de la situación actual del proceso administrativo y en la parte de la documentación, detallando los tipos de acuerdos que existen, los procesos de selección, las reclasificaciones y las propuestas, así también se detalla por medio de un diagrama de flujo del proceso el funcionamiento de esta area. Esta parte de la situación actual presenta un analisis FODA que permite determinar detalladamente las situaciones favorables y no favorables que se tienen en la actualidad, utilizado esto como un punto de partida importante de análisis y para estructurar la propuesta.

La parte más importante del trabajo de graduación es la propuesta que se desarrolla para mejorar el proceso administrativo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se detalla la estructura que debe llevar la documentación, los diagramas de procesos que deben establecer los parámetros de trabajo. Las tecnologías apropiadas a utilizar en la propuesta se presentan con un análisis y un detalle de un software adecuado para implementar, asimismo se detallan las características de la capacitación y forma de trabajo que se debe desarrollar para el logro de los objetivos planteados.

Toda propuesta para ser ejecutada debe contener un proceso de implementación, el trabajo de graduación en el capítulo cuatro presenta el desarrollo de la documentación, los tipos de acuerdos, un software adecuado, guías de uso, los diagramas de implementación y el detalle de los recursos e insumos necesarios para la implementación de la propuesta.

Para que la propuesta y la implementación se ejecuten de acuerdo a lo establecido es necesario plantear algunos elementos para el logro de los objetivos planteados. Estos elementos se detallan en el capítulo de seguimiento. Elementos como las técnicas de mejora continua y la supervisión de la eficiencia y eficacia de la propuesta, asimismo las técnicas de monitores, instrumentos de monitoreo y las respectivas auditorías administrativas y la evaluación efectiva de la propuesta de forma constante.

La estructura del presente trabajo de graduación consta de cinco capítulos detallados anteriormente que tienen como función principal establecer una propuesta de reingeniería adecuada para que sea tomada de referencia en el futuro.

OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar y proponer la implementación de un Sistema Electrónico para la optimización de recursos en la Sección de Acuerdos del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

ESPECÍFICOS

1. Analizar los elementos de la administración de Recursos Humanos.
2. Sistematizar los principales antecedentes del departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).
3. Conocer y aplicar los aspectos fundamentales de la Reingeniería de procesos y su incorporación al proceso de la administración de recursos.
4. Aplicar técnicas para obtener un diagnóstico de los problemas que afectan la administración.
5. Hacer un análisis de los problemas que origina el proceso actual de la sección de acuerdos
6. Elaborar una propuesta del nuevo proceso de elaboración de acuerdos.
7. Dar continuidad al nuevo proceso.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones, empresas e instituciones buscan establecer dentro de su estructura organizativa controles adecuados para medir una gestión eficiente y mejorar cada día más de acuerdo a las exigencias de los mercados y el avance de la tecnología. Bajo este enfoque la reingeniería se establece como una herramienta para lograr cada uno de los objetivos planteados dentro de la Organización. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es una de las instituciones autónomas con mayor proyección social. Esta perspectiva de enfoque para con la seguridad social de los guatemaltecos, crea una necesidad latente de establecer servicios de calidad y procesos que permitan tener un control de los acuerdos y normas que rigen a la institución.

La estructura organizativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), y su proyección actual, crean la necesidad de contar con un sistema de control adecuado que mida el cumplimiento de las políticas y normas que han sido establecidas. Este parámetro de trabajo se basa en la constante demanda de contar con un servicio más efectivo y que llene las expectativas de todos sus afiliados.

Durante mucho tiempo esta intensa búsqueda de logros y control de procesos en las empresas u organizaciones, ha llevado a formar una estructura de manejo y control como lo es la reingeniería. Dicho precepto tiene como fin primordial el control absoluto de los procesos por medio del mejoramiento de los indicadores y elementos de gestión. En una Institución con las características del IGSS, utilizar elementos y herramientas con la reingeniería es algo fundamental, ya que esto permite proyectar y dar una mejor imagen de trabajo y ordenamiento organizacional. Este enfoque de cambio, permite para el

presente trabajo de graduación brindar una metodología clara para el mejoramiento de la sección de acuerdos del departamento de Recursos Humanos. Estos acuerdos son catalogados como uno de los procesos mas importantes dentro de la gestión operativa del IGSS, forman parte del departamento de Recursos Humanos, que a su vez es el ente encargado de la administración del personal, los procesos y el adecuado cumplimiento de políticas y normas.

No hay forma de lograr un control absoluto del manejo de toda la información sino se cuenta con un sistema adecuado de elementos que permitan controlar el flujo de la información y los altos niveles documentación diaria que se manejan. La reingeniería o cambio en los procesos de la sección de acuerdos, nos muestra la forma de lograr estos objetivos, a través de un enfoque sistémico claro y eficaz que permita el involucramiento de todo el personal y la creación de responsabilidades para con la información.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La Institución (IGSS)

El origen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), se fundamenta en el Decreto Legislativo 295 del Congreso de la República, emitido con fecha 30 de octubre de 1946. En el Art. 1 del capítulo I, refiere: “Créase una institución autónoma, de derecho Público, con personería jurídica propia y plena capacidad para contraer obligaciones”

Figura 1. Logotipo del I.G.S.S

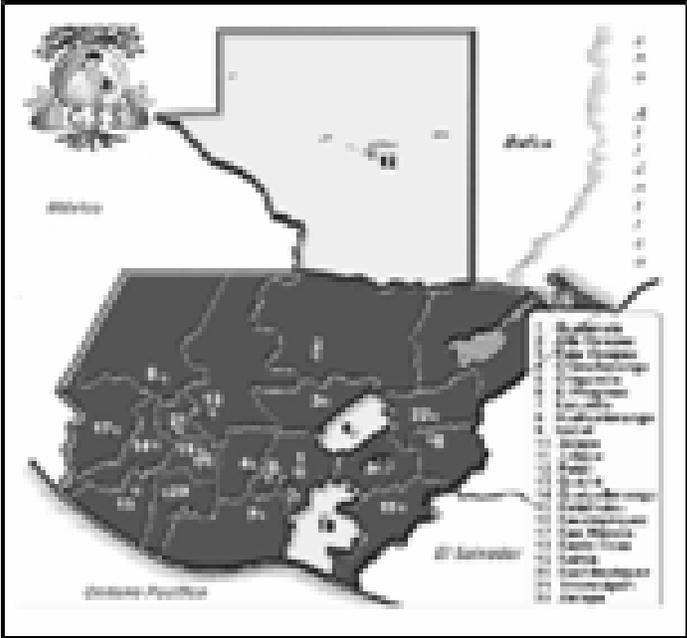


Fuente: Investigación propia

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, tiene su sede en la Ciudad de Guatemala. Tiene delegaciones en los distintos departamentos del país. El Departamento de Recursos de Humanos se encuentra en oficinas Centrales, en la zona 1 Centro Cívico de la Capital. Cada una de las cedes o regiones del I.G.S.S cuenta con todos los servicios médicos y hospitalarios,

para atender a todas las personas afiliadas a la institución. Estos servicios son prestados por medio de profesionales de la medicina y especialistas en áreas, que buscan atender a los afiliados.

Figura 2. Ubicación Geográfica



Fuente: Investigación propia

Figura 3. Edificio del I.G.S.S.



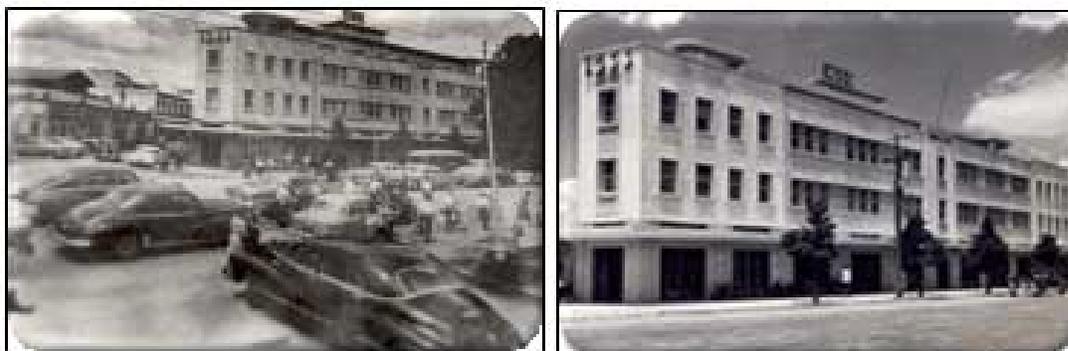
Fuente: Investigación propia

1.1.1. Antecedentes históricos

En Guatemala, como una consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados, se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaides, quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un Gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

El Gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. OSCAR BARAHONA STREBER (costarricense) y el Actuario WALTER DITTEL (chileno), quienes hicieron un estudio sobre las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala".

Figura 4. Edificios antiguos del I.G.S.S



Fuente: Investigación propia

La Constitución Política de la República de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985, instituye y garantiza el beneficio a la Seguridad Social en el ARTÍCULO 100 en la que textualmente expresa “El Estado reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social, para beneficio de los habitantes de la Nación, su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria.” Y continúa indicando: “El Estado, los empleadores y los trabajadores tienen la obligación de contribuir a su financiamiento y derecho a participar en su dirección. Procurando su mejoramiento progresivo.

El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del Instituto”.

El 1° de Julio de 1946, se dedicó a impulsar la modernización bancaria del país, además se ocupó de los más urgentes problemas sociales y laborales y uno de los pasos más importantes fue la creación en

Octubre de 1946 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. El IGSS comenzó atendiendo únicamente accidentes de trabajo en un área geográfica reducida, pero con el transcurso de los años, ha ampliado sus servicios y cobertura; y puede decirse que el sistema de previsión social quedó como una de las conquistas sociales más benéficas otorgadas a los trabajadores por la Revolución de Octubre. Asimismo a principios de 1947 el Congreso de la República decretó dicha ley, que fue recibida por los trabajadores el 1° de Mayo, la cual significó un gran avance en materia laboral, pues fijó las obligaciones de patronos y trabajadores, reguló el horario de labores, asuetos, vacaciones, descanso por maternidad, el derecho de huelga, etc. En 1947 se decretó la Ley de Desarrollo Industrial, que ofrecía atractivos incentivos a los inversionistas.

En 1949, el Gobierno decretó la Ley de Arrendamiento Forzoso a los campesinos, en defensa de las supuestas acciones que venían tomando contra ellos los grandes terratenientes. El edificio de las oficinas centrales del IGSS, ubicado en el Centro Cívico de la Ciudad de Guatemala, (complejo que además incluye: Edificio de las Finanzas Públicas, Edificio del Banco de Guatemala, Edificio de la Corte Suprema de Justicia y Torre de Tribunales, Edificio del Gobierno Municipal de la Ciudad de Guatemala, Edificio del Crédito Hipotecario Nacional y el flamante Teatro Nacional "Miguel Ángel Asturias") ostenta con legítimo orgullo dos valiosos murales de los conocidos artistas CARLOS MERIDA y ROBERTO GONZALEZ GOYRI.

El Mural de Carlos Mérida esculpido con la técnica "Mosaico Veneciano": Esta es la técnica que corresponde al mural de Mérida en las Oficinas Centrales del IGSS. Dicho de un modo muy tosco y

profano: consiste en millares de "chinitas" fragmentos de un material parecido a la cerámica, que es fundido al horno por artesanos especializados, que siguen instrucciones del maestro en este caso, Mérida para obtener los variadísimos colores y las formas diseñadas por el.

El mural se "arma", un poco como los rompecabezas, siguiendo siempre instrucciones del creador de la obra, sobre un mortero (sustancia compuesta que sirve de base, con una consistencia y un aspecto parecidos a los del yeso, o el estuco).

Figura 5. Mural de Carlos Mérida escupido con la técnica "Mosaico Veneciano"

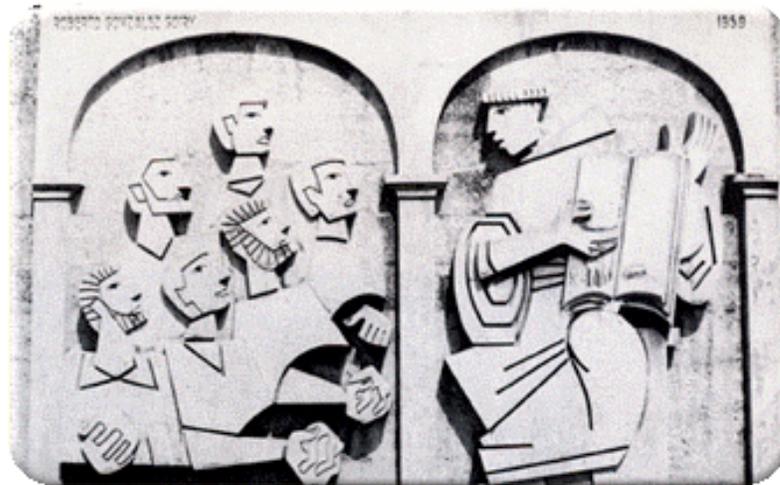


Fuente: Investigación propia

El Mural de Roberto González esculpido con la técnica "Relieve en Concreto" Usando siempre un lenguaje empírico, trataremos de "explicar" la técnica que uso Gonzáles Goyri en este mural. Según una publicación de la dirección General de Cultura y Bellas Artes, se trata de un relieve en concreto expuesto, fundido *in situ* (en el lugar). Esto

indicaría que esta artista uso “moldes” o cajones de madera, los cuales, seguramente, diseño con su propia mano. Se supone que el Maestro fue asistido por ayudantes y artesanos muy calificados. La fundición propiamente dicha, exigía andamiajes. Para evitar “burbujas” de aire, que echarían a perder la textura y la consistencia de las figuras, cada molde o cajón –una vez colocado en el lugar correspondiente- sería provisto de “respiraderos” o escapes de aire. Todo nos indica que la fundición de un mural, con tales características, es una operación que requiere no solamente capacidad creadora, sino conocimientos técnicos muy especializados.

Figura 6. Mural de Roberto Gonzáles esculpido con la técnica “Relieve en Concreto”



Fuente: Investigación propia

El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "LA LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL".

Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y

contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (Cap. 1º, Art. 1º).

Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. 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.

1.1.2. Descripción

La razón de ser de una organización o institución como el IGSS, permite alinear estratégicamente las funciones organizativas y de gestión de todas las áreas de trabajo. Este enfoque que nace con la creación de lo que es, y desea ser el IGSS en un futuro fortalece las líneas de acción a largo plazo.

1.1.2.1. Misión

“Garantizar la calidad de los servicios de salud y provisionales a los trabajadores afiliados y sus beneficiarios.

1.1.2.2. Visión

“Un país con trabajadores afiliados y beneficiarios satisfechos de los servicios de salud y provisionales prestados por la institución, que contribuyan a su bienestar físico, mental y social”.

1.1.3. Estructura Orgánica

La ley Orgánica del Instituto establece que sus órganos superiores son:

- La Junta Directiva
- La Gerencia y
- El Consejo Técnico

Estos órganos se rigen por las normas de la Ley Orgánica del Instituto, la cual fija sus atribuciones y funciones.

Según lo estipulado por la Ley Orgánica del Instituto, la Gerencia debe estar integrada por un gerente, quien es el titular de la misma, uno o más Subgerentes, quienes deben actuar siempre bajo las ordenes del primero y son los llamados a sustituirlos en sus ausencias temporales, según el orden que indique el reglamento respectivo.

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 del Instituto, de conformidad con las instrucciones que esta imparta.

Las subgerencias que funcionan actualmente son:

- Subgerencia de Planificación y Desarrollo
- Subgerencia Administrativa
- Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias
- Subgerencia Financiera
- Subgerencia de Prestaciones en Salud
- Subgerencia de Integridad y Transparencia administrativa.
- Subgerencia de Integridad y Transparencia administrativa.

El Instituto cuenta con las Dependencias Administrativas que se mencionan a continuación:

- Dirección de Auditoría General
- Direcciones Regionales
- Departamentos
- Divisiones y
- Secciones

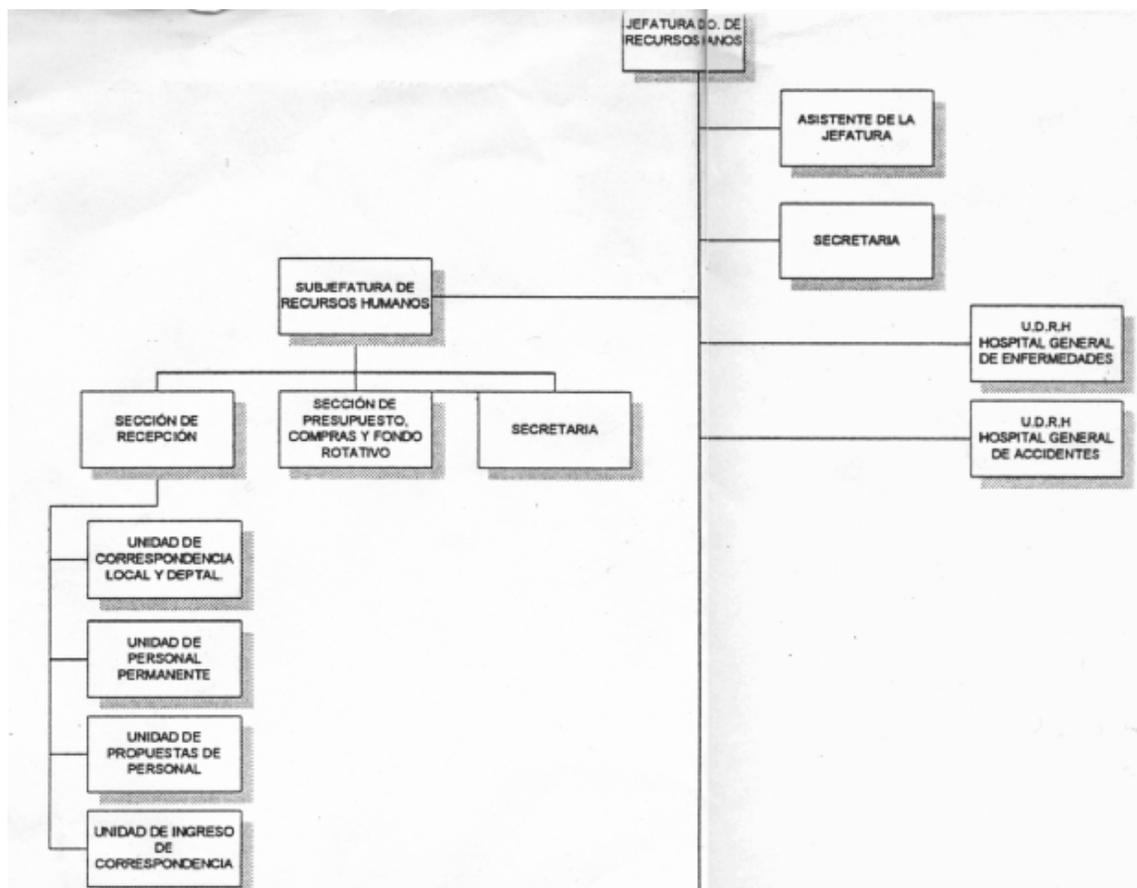
Las Direcciones Regionales

- Metropolitana
- Sur
- Sur-Occidental
- Occidental y
- Nor-Oriental

1.1.3.1. Organigrama

El organigrama del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social tiene una extensa gama de áreas que reflejan una estructura organizativa adecuada para los procesos de Gestión. Por efectos del trabajo de graduación únicamente se detallará el area de interés que es el departamento de Recursos Humanos, especialmente donde se desarrolla la sección de acuerdos del Instituto.

Figura 7. Organigrama Jefatura de Recursos Humanos



Fuente: Investigación propia

1.1.4. Estructura Funcional

La función principal y específica que se le asigna cumplir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, a través de sus programas, a saber:

i. PROGRAMA DE DE ENFERMEDAD COMÚN, MATERNIDAD Y ACCIDENTES (EMA)

Programa de corto plazo que basa su funcionamiento en un sistema financiero de Reparto Simple, en el cual sus ingresos deben alcanzar para el otorgamiento de la atención médica y otros beneficios.

Programa de Enfermedad:

Es normado por el Acuerdo 410 de Junta Directiva del IGSS, promulgado el 16 de abril de 1964. Contempla el otorgamiento de asistencia médica al afiliado y su grupo familiar, que es base fundamental de la sociedad guatemalteca. Otorga prestaciones dinerarias al afiliado que se encuentra incapacitado temporalmente para laborar. Cobró vigencia el 30 de octubre de 1968, su extensión a los departamentos en su mayoría se ha cumplido, existe cobertura en 19 departamentos y se espera que en el mediano plazo abarque todo el país.

Programa de Maternidad:

Normado a través del Acuerdo 410 de Junta Directiva del IGSS de fecha 16 de abril de 1964. Contempla la asistencia a las afiliadas y beneficiarias esposas, concede los beneficios de atención médico-quirúrgica, preventiva y curativa en fase prenatal, natal y postnatal. Otorga el 100% del salario ante la incapacidad laboral por maternidad.

Cobró vigencia el 1 de mayo de 1953; de igual manera que el Programa de Enfermedad tiene Cobertura en 19 Departamentos de la República.

Figura 8. Programa de Maternidad



Fuente: Investigación propia

Programa Accidentes:

Actualmente, su base legal está consignada en el Acuerdo 1002 de Junta Directiva del IGSS, el cual fue promulgado en fecha 21 de noviembre de 1994. Otorga atención médica al afiliado y familiares de éste, ante el acontecimiento de un riesgo o acción repentina que cause una lesión o trastorno funcional a las personas. También contempla los beneficios pecuniarios temporales en virtud de la incapacidad laboral. Su cobertura abarca todos los Departamentos de la república de Guatemala.

Figura 9. Programa de Atención al afiliado



Fuente: Investigación propia

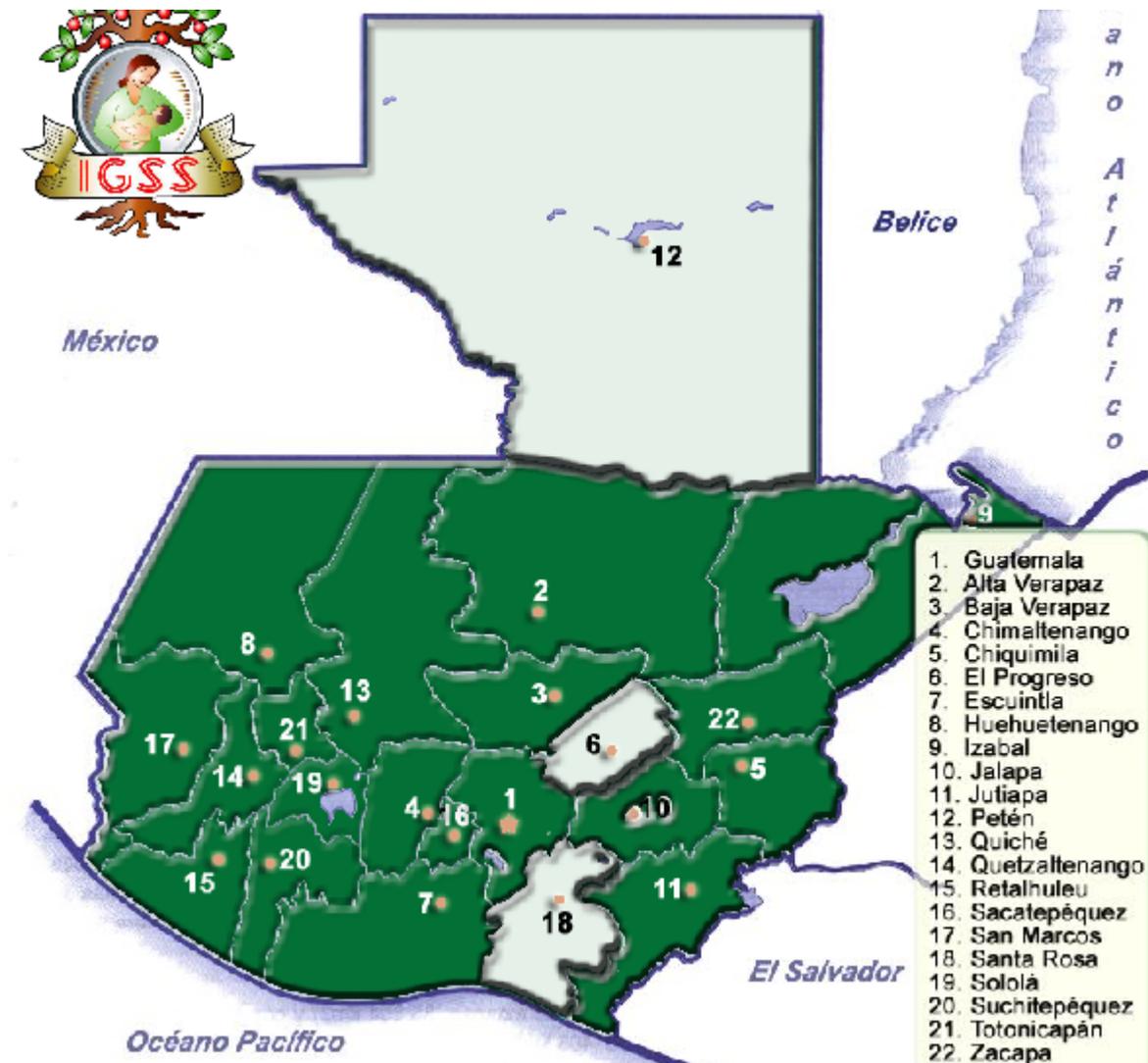
ii. PROGRAMA DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IVS)

Está normado por el Acuerdo 788 de Junta Directiva del IGSS, de fecha 29 de octubre de 1987. Este programa utiliza el sistema financiero de prima media escalonada; el cual conforma una reserva de capitalización, para resarcir obligaciones futuras de los contribuyentes, el mismo protege al afiliado por incapacidad permanente del asegurado (invalidéz) o cuando culmina o adquiere la condición de retiro al cumplir determinada edad por vejez, de igual manera otorga protección por sobrevivencia al beneficiario por muerte del asegurado prestándole atención médica y pecuniaria correspondiente. El programa inició el 1 de marzo de 1977. Su Cobertura abarca todos los departamentos de la república de Guatemala.

En lo referente a los compromisos establecidos por el Estado de Guatemala, se encuentra los derivados de los Acuerdos de Paz y Reconciliación Nacional contenido en el *Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria*, en ese sentido es pertinente indicar que en la literal C y numeral 24 refiere: “La Seguridad Social constituye un mecanismo de solidaridad humana con el cual contribuye al bienestar social y se sientan las bases para la estabilidad.....” para continuar enunciando: “que las partes consideran que deben tomarse medidas correspondientes a efecto de ampliar su cobertura” por lo que Junta Directiva por medio de los acuerdos número: 1095 para extensión de Cobertura los Departamentos de Alta Verapaz, Retalhuleu, Izabal y Quetzaltenango. Y luego bajo el Acuerdo de Junta Directiva 1121,

ordena la extensión de cobertura para los Departamentos de Huehuetenango, Chimaltenango, San Marcos y Jutiapa.

Figura 10. Cobertura del IGSS



Fuente: Investigación propia

1.1.5. Marco Jurídico-legal

La Ley Orgánica del Instituto señala que el Régimen de Seguridad Social debe otorgar protección y beneficios, los de invalidez, vejez y sobrevivencia, orfandad y viudedad. El Régimen de Seguridad Social, al mismo tiempo que promueve y vela por la salud, lucha contra las enfermedades, los accidentes y sus consecuencias, y protege la maternidad; también da protección en caso de invalidez y de vejez, y ampara las necesidades creadas por el fallecimiento, ya que uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero, el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva de la actividad laboral.

Al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, corresponde, de conformidad con la Ley que lo rige, administrar la concesión de prestaciones en caso de que ocurra alguno de los riesgos mencionados, en la forma y condiciones que sus reglamentos determinen.

Como parte de las facultades que le confiere el Art. 19 de la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, emitió el “Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, fines, campo de aplicación y definiciones”.

En el Art. 1, el Reglamento norma la protección del Régimen de Seguridad Social, relativa ha:

- **Invalidez,**
- **Vejez,**

- **Fallecimiento (gastos de entierro),**
- **Orfandad,**
- **Viudedad, y**
- **Otros beneficiarios.**

Esta protección se otorga a través del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que en el presente Reglamento se denomina “El Instituto”, de conformidad con su Ley Orgánica.

En el Art. 2, indica que la protección de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, abarca a todos los asegurados al Régimen de Seguridad Social, de acuerdo con las normas contenidas en este Reglamento, cuya aplicación se extenderá gradual y progresivamente en lo que concierne a sectores de trabajadores o de patronos, y de personas a proteger.

En relación a la invalidez señala que tiene derecho a pensión de Invalidez, el asegurado que reúna las condiciones siguientes:

- **Ser declarado Inválido de acuerdo con lo previsto en los Art. 5, 6 y 8 del citado Reglamento.**
- **Tener acreditados:**
 - 36 meses de contribución en los 6 años inmediatamente anteriores al primer día de Invalidez, si tiene menos de 45 años de edad.

- 60 meses de contribución en los 9 años inmediatamente anteriores al primer día de Invalidez, si tiene 45 a menos de 55 años de edad.
 - 120 meses de contribución en los 12 años inmediatamente anteriores al primer día de Invalidez, si tiene 55 años de edad o menos de la establecida en el inciso b) del ARTÍCULO 15 de este Reglamento.
- **Si la Invalidez es causada por enfermedad mientras el trabajador está afiliado al Instituto, para cumplir con la condición de tener acreditados 36 meses de contribución, se debe incluir el mes del riesgo.**

El Instituto no concederá pensión por Invalidez, si ésta al ser declarada al asegurado, tiene su origen antes de que haya cumplido con los requisitos de contribución prescritos.

Para establecer la Invalidez y su grado, el Departamento de Medicina Legal y Evaluación de Incapacidades, evaluará al asegurado examinándolo, así como los antecedentes que figuran en los expedientes e informes relacionados con su caso, y además, podrá procederse a una investigación económica y social en aquellos casos que así se requiera. Tomará en cuenta que para los efectos de la protección por Invalidez, se considera inválido el asegurado que se haya incapacitado para procurarse mediante un trabajo proporcionado a su vigor físico, a sus capacidades mentales, a su formación profesional y ocupación anterior, la remuneración habitual que percibe en la misma región un trabajador sano, con capacidad, categoría y formación análoga. Además, se tomarán en cuenta los antecedentes

profesionales y ocupacionales del asegurado, su edad, la naturaleza e intensidad de sus deficiencias físicas o psíquicas, y otros elementos de juicio que permitan apreciar su capacidad remanente de trabajo.

En el Art. 9, se establece que la pensión de Invalidez total estará constituida por:

- a) El 50% de la remuneración base.

1.2. Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de crear, diseñar, y actualizar las políticas necesarias para una adecuada administración del personal al servicio del Instituto; además llevará a cabo los estudios necesarios para actualizar en cuanto a materia de recursos humanos se refiere

1.2.1. Antecedentes del Departamento

La institución necesitaba implementar un sistema moderno de administración de recursos humanos, para elevar los niveles de eficiencia de su personal y con ello brindar un mejor servicio a sus clientes, tanto internos como externos. Dentro del proceso de reorganización administrativa del Instituto, la Junta Directiva emitió el Acuerdo 1048 de marzo de 1998, el cual establece una estructura organizacional y dentro de esta, la Dirección General Administrativa tiene la función de dirigir y vigilar la administración de recursos humanos. Que el departamento de Recursos Humanos, esta trabajando con una estructura caduca que no responde a las necesidades de

administración de personal, siendo necesario fortalecer y agilizar su funcionamiento.

En uso de las facultades que le confiere el ARTÍCULO 19 inciso a) del Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, acuerda la creación del Departamento de Recursos humanos.

El departamento de Recursos Humanos tiene bajo su cargo las siguientes Divisiones:

- División de Reclutamiento y Selección
- División de Administración y Compensaciones
- División de Capacitación y Desarrollo
- División Jurídica
- División de Bienestar Laboral

Las funciones del Departamento del Jefe del Departamento de Recursos Humanos:

- Dictar a las Divisiones que tendrá a su cargo
- Diseñar, innovar, actualizar las políticas, normas, reglamentos, instructivos y procedimientos necesarios para la adecuada administración del persona.
- Coordinar acciones con las Unidades Desconcentradas de Recursos humanos.
- Realizar estudios de necesidades de Recursos Humanos
- Realizar estudios de mercado salarial a nivel nacional.

- Realizar estudios de creación, reclasificación o supresión de plazas por reestructuración de la Institución, para su aprobación
- Implementar y valorar los puestos y salarios del Instituto.

Estructura Organizacional

La diversidad de áreas de gestión del IGSS, permite crear un enfoque claro de la distribución de tareas por área y visualiza la necesidad de contar con procesos adecuados para el manejo y control de las operaciones que se realizan.

El en caso del Departamento de Recursos Humanos se cuenta con una asistente y secretaria de la Jefatura del departamento, así mismo se cuenta con una sub jefatura de distintas áreas establecidas por sección, la de recepción, presupuesto y compras, y unidades de correspondencia, personal permanente, unidad de presupuestos del personal y la unidad de ingreso de la correspondencia.

1.2.2. Antecedentes de la sección de acuerdos

La sección de acuerdos fue creada en el mismo momento de la creación del Departamento de Recursos Humanos. Dicha sección de acuerdos presentan distintas funciones dentro del esquema organizacional, dentro de las funciones principales podemos mencionar las siguientes:

- Registrar y controlar las plazas vacantes
- Elaborar contratos por ascensos, permutas, traslados.

Dentro de los acuerdos se encuentra el Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Varios de los puntos más importantes que se detallan a continuación:

DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ARTÍCULO 38. Con base en el ARTÍCULO 21 de la Ley Orgánica del Instituto, el Gerente deberá poner en vigor sistemas para la Evaluación del desempeño del personal, que constituyen un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar su rendimiento. La Evaluación del desempeño se basará en sistemas técnicos y regulará todo lo relativo a la permanencia, promoción, traslado o remoción del recurso humano al servicio de la Institución. Para tal efecto, deberá considerarse también el récord laboral.

ARTÍCULO 39. Los trabajadores del Instituto devengarán salarios decorosos, acordes con sus puestos y responsabilidades. La Junta Directiva del Instituto debe determinar a propuesta del Gerente una tarifa mínima y una máxima de salarios que se aplicará a todo trabajador que ingrese a ella; y todas las tarifas intermedias de salarios que juzgue convenientes, con el objeto que el Gerente pueda conceder aumentos de salarios, de acuerdo con la Evaluación del desempeño.

DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

ARTÍCULO 40. La capacitación y desarrollo del recurso humano se fundamentará en el plan estratégico institucional, así como en las necesidades internas identificadas a través de la evaluación sistemática del desempeño y del clima organizacional. El Instituto desarrollará planes y programas internos y externos de inducción, formación, capacitación y becas de sus recursos humanos; los que contarán con una asignación presupuestaria específica debidamente prevista e incluida en el presupuesto anual de ingresos y egresos. Se implementarán planes de carrera que estimulen y aprovechen el desarrollo del potencial del recurso humano de la Institución.

ARTÍCULO 41. **De la Concesión de Becas.** Las becas y los subsidios constituyen el medio para capacitar al personal del Instituto para prestar un buen servicio, formar personal especializado en las disciplinas de la seguridad social y estimular al personal con aptitud, para que desarrolle estudios en las ramas del saber que sean afines a los objetivos y servicios que presta el Instituto.

ARTÍCULO 42. Por becas se entiende el aporte de los medios necesarios que se conceden a un trabajador del Instituto para su capacitación, especialización o actualización técnico-profesional y, según el caso comprende: a) Pensión Temporal; b) Asignación familiar; c) Pasajes; y d) Inscripción, colegiatura, derechos de examen y otros gastos de estudio. Por subsidio se entiende una ayuda económica complementaria no contemplada en el concepto de beca, para los mismos fines, asimismo, el Instituto concederá a sus trabajadores, licencia con o sin goce de salario, por el tiempo que dure

la beca, los cursos, congresos, seminarios y demás eventos de esta naturaleza. El subsidio familiar sólo se podrá otorgar cuando no se conceda al trabajador licencia con goce de salario.

ARTÍCULO 43. Se crea el Comité de Becas que tendrá a su cargo la elaboración del proyecto del Plan de Becas y Subsidios del Instituto y su administración. Un instructivo regulará su funcionamiento.

ARTÍCULO 44. El Comité de Becas y Subsidios estará integrado por cuatro miembros, así:

- a) El Subgerente del área financiera (Coordinador).
- b) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- c) El Jefe del Departamento de Organización y Métodos.
- d) El Jefe de la División de Capacitación y Desarrollo

El Comité designará un Secretario entre sus miembros y tendrá su sede en las oficinas que ocupa la Subgerencia del área financiera.

ARTÍCULO 45: El Comité de Becas tendrá las siguientes funciones:

- a) Elaborar el Proyecto del Plan Anual de Becas y Subsidios del Instituto con su respectiva estimación presupuestaria, de acuerdo a las necesidades de capacitación, perfeccionamiento y especialización del personal, a las proyecciones de los programas del régimen y a los recursos financieros disponibles, así como al costo de vida, debiendo someter a la consideración de la Gerencia, el que corresponde al año siguiente, a más tardar el último día hábil del mes de junio de cada año. El Proyecto del Plan Anual de Becas

y Subsidios, con el aval de la Gerencia será elevado a la Junta Directiva para su aprobación.

- b) Realizar el procedimiento de selección y calificación de candidatos a becas.
- c) Mantener comunicación con instituciones y organismos nacionales e internacionales, que proporcionen capacitación, perfeccionamiento y especialización del personal, para obtener oportunidades de formación del recurso humano.
- d) Conformar y mantener actualizado un banco de datos del Instituto sobre instituciones y organismos, países y programas de interés institucional relacionados con la capacitación, perfeccionamiento y especialización del recurso humano.
- e) Rendir los informes que le sean requeridos por las autoridades superiores del Instituto, con relación al Plan Anual de Becas y Subsidios.
- f) Realizar gestiones ante las autoridades superiores del Instituto, a fin de aprovechar los recursos humanos capacitados a través del Programa de Becas, así como recomendar la ubicación laboral de los becados.
- g) Gestionar becas mediante la cooperación de organismos o instituciones nacionales e internacionales.
- h) Llevar el registro de becados.

- i) Controlar a los becarios, evaluar los informes que estos rindan, proponer sanciones y cancelación de becas por faltas disciplinarias.
- j) Opinar sobre la prórroga del plazo de las becas.
- k) Mantener comunicación con las autoridades de los centros de adiestramiento.
- l) Evaluar los informes técnicos finales que rindan los becarios.
- m) En el Informe Anual que debe rendir a la Gerencia, al tenor del ARTÍCULO 19, inciso d) de la Ley Orgánica del Instituto, detallará todo lo relativo a la Ejecución del Plan de Becas o Subsidios para Estudios en el Exterior que haya regido durante el Ejercicio Fiscal anterior, incluyendo nombre de los estudios y aprovechamiento de los mismos en beneficio al Régimen de Seguridad Social y demás aspectos derivados del otorgamiento de dichas becas y subsidios.
- n) Otras que la Gerencia asigne.

ARTÍCULO 46. Para la elaboración del Plan Anual de Becas y Subsidios se observarán los principios y se contemplarán como mínimo las áreas siguientes:

1. Principios

- a) La capacitación del personal se desarrollará preferentemente en el país.

- b) Sólo cuando se compruebe que la capacitación no puede desarrollarse en el país se optará por desarrollarla en el extranjero.

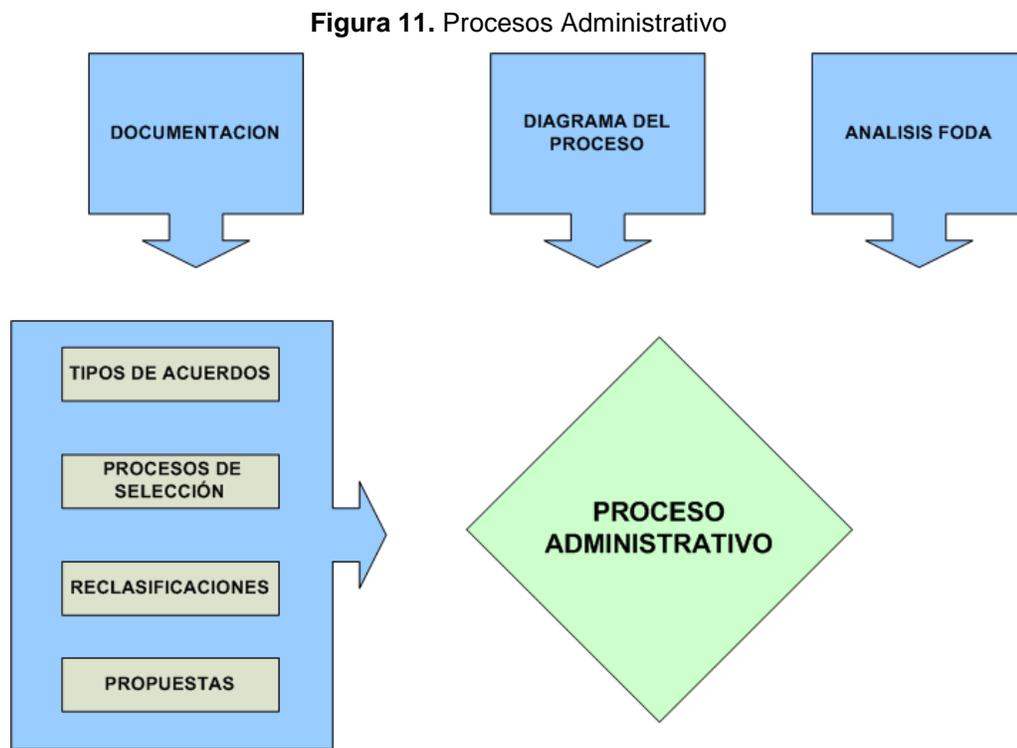
2. ÁREAS

- a) Administración en salud y seguridad social.
- b) Especialidades y subespecialidades médicas y paramédicas.
- c) Administrativas.
- d) Económica-financiera.
- e) Actuarial y estadístico.
- f) Jurídico-legal.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN

2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo para el análisis de la propuesta, consta de tres elementos importantes. El primero le corresponde a la parte de la documentación, en donde se desglosan los tipos de acuerdos, el proceso de selección, las reclasificaciones y las propuestas. Como segundo parámetro está el diagrama de procesos, que es una representación gráfica de cómo es el funcionamiento de gestión de los procesos administrativos. El tercer y último parámetro es el análisis FODA.



Fuente: Investigación propia

Fortalezas

- a) Acuerdos sobre el recurso humano, previamente establecidos
- b) Personal especializado, administrativo y de apoyo en el area de Recursos Humanos.
- c) Marco legal y normativo actualizado
- d) Estructura organizacional definida
- e) Infraestructura y equipo de oficina adecuado
- f) Relaciones humanas y labores eficientes

Debilidades

- a) Falta de control en area y manejos de pagos.
- b) Descontrol en la asignación de plazas.
- c) Presupuesto de funcionamiento limitado
- d) Estructura funcional obsoleta.
- e) Ausencia de manuales de funciones de puesto.

Oportunidades

- a) Modernización institucional
- b) Delimitar las funciones de los puestos.
- c) Mejorar el manejo del personal de acuerdo a perfil y funciones.
- d) Rediseño de la estructura organizacional
- e) Mejorar eficiencia y eficacia

Amenazas

- a)** Ambiente político cambiante
- b)** Cambio de autoridades
- c)** Discontinuidad programática
- d)** Falta de voluntad para la continuación de los proyectos.

2.1.1. Documentación

Actualmente, en el Departamento de Recursos humanos se tiene la problemática de no contar con un Software para el mismo, que optimice el tiempo del cumplimiento del servicio hacia los empleados de la institución y la acumulación de trabajo, esto crea que los mismos datos sean ingresados hasta 3 veces por sección, lo cual genera una gran pérdida de tiempo, de esfuerzos y no poder prestar un buen servicio.

La sección de acuerdos no es la excepción, la cual produce acuerdos con atrasos de hasta tres meses, lo que representa que el pago de los empleados se realice hasta tres meses y medio a partir del inicio de que la persona ha empezado a laborar.

El proceso principal de la Sección de Acuerdos esta compuesto por once personas y la secuencia es la siguiente:

- **PASO 1.** Se recibe la correspondencia que contiene propuestas para la elaboración de acuerdos y correspondencia

en general, se ingresa a una hoja de Excel donde se enlistan datos generales del trabajador y se traslada.

- **PASO 2.** Recibe y analiza las propuestas, elabora solicitud con datos generales, para fichas individuales y presupuestales o solicitudes de empleo para elaborar el acuerdo, los cuales se utilizan para validar y copiar la información y se traslada.
- **PASO 3.** Se asigna número de empleado llevando el control en una hoja de Excel (Personal nombrado y temporal) y se ingresa a la base de datos del Instituto AS400 y se traslada.
- **PASO 4.** Se asigna número de acuerdo, se ingresan datos generales a otra hoja de Excel para control de ubicación del acuerdo y se traslada.
- **PASO 5.** Se analiza y elaboran el acuerdo, este lo realizan diferentes analistas. El analista debe elaborar acuerdos utilizando en promedio 40 formas distintas, las cuales se modifican para generar el documento.
 - Las analistas realizan un proceso de revisión por intercambio que provoca retraso.
 - Las analistas completan un proceso de digitación desgastante, que además incrementa el margen de error. Promedio de 25 campos por acuerdo.
 - Se generan copias en exceso de los acuerdos.

- Se cuenta con controles aislados principalmente en Excel, lo cual facilita las labores de búsqueda de datos y control.
 - No se cuenta con una base de datos que permita de manera ágil y simultánea el control de acuerdos, plazas y empleados.
 - Se carece de un sistema que permita la generación de documentos e informes de manera eficiente y oportuna.
- **PASO 6.** Se elaboran oficios derivados de la información del acuerdo.

El proceso actual de la sección es obsoleto debido a las múltiples repeticiones de actividades que se evitarían con una base de datos adecuada.

Existen documentos que se derivan del acuerdo como oficios de notificación al empleado, notificaciones a sueldos, etc. Que en dos estaciones más vuelven a ingresar datos generales del empleado para la elaboración de los oficios.

Se elaboran listados de fidelidad mensual y anual, que se realizan por separado por razones injustificables, listados que incluyen datos generales del empleado.

Se elaboran listado de probidad mensual y anual, con datos generales del empleado.

2.1.1.1. Tipos de acuerdos

Los diferentes tipos de acuerdos se enfocan hacia dos categorías principales que son: Empleados (Personal nombrado-temporal, y residentes) y Plazas.

➤ ACUERDOS SOBRE HORARIOS DE TRABAJO

- Ampliar horario
- Ampliar horario plaza y titular
- Ampliar horario plaza y titular provisional
- Ampliar horario plaza y titular provisional prorroga
- Ampliar horario provisional
- Ampliar horario provisional prorroga

➤ ACUERDOS SOBRE NOMBRAMIENTOS

- Nombramiento con dispensa
- Para dejar sin efecto
- Acuerdo por malas evaluaciones
- Acuerdo nombramiento profesionales
- Cancelación por 1090
- Cancelación por faltas autorizadas por juzgado
- Cancelación por faltas autorizadas por gerencia
- Cancelación por juzgado
- Cambio de funciones
- Reincorporación
 - Residentes I
 - Residentes II

- Residentes III

- Provisional administrativos
- Cancelación por juzgado sin indemnización
- Cancelación por periodo prueba
- Cancelación por renuncia o finalización contrato
- Cancelación residente sin indemnización
- Dejar sin efecto
- Designación definitiva
- Designación provisional
- Designar provisional prorroga
- Fijar funciones plaza y titular
- Fijar horario plaza
- Fijar horario plaza y titular
- Modificar acuerdo
- Modificar cargo
- Modificar transferir plaza y titular
- Nombramiento residente
- Nombramiento temporal
- Nombramiento temporal 022
- Promover
- Promover residente
- Promover residente EPS
- Reinstalación
- Renuencia aceptada por gerencia
- Transferir plaza y titular pilotos
- Traslado
- Transferir plaza y modificar cargo
- Transferir plaza
- Transferir plaza provisional

- Transferir plaza provisional prorroga
- Transferir plaza y titular
- Transferir plaza y titular provisional
- Transferir plaza titular y provisional prorroga
- Traslado

ELABORACIÓN DE OFICIOS:

Después de ser dados a conocer cada uno de los acuerdos se procede a elaborar los oficios para notificar a los empleados y a las diferentes unidades o dependencias a la cual esta asignado el empleado, también se envían en algunos casos como renunciaciones o cancelaciones; notificaciones a la Sección de sueldos para que los empleados sean excluidos de nomina. Estos oficios son los siguientes:

- Oficio aceptación renuncia
- Oficio Confirmación
- Oficio declarado trabajador regular
- Oficio Toma posesión periodo prueba
- Oficio Toma posesión temporal provisional
- Oficio Toma de posesión
- Oficios de Primera y segunda evaluación
- Oficio a sueldos de Excluir de Nomina
- Elaboración de Listados de fidelidad y de probidad
- Listado de personal nombrado a Capacitación

2.1.1.2. Proceso de Selección

En la actualidad, la sección de Acuerdos cuenta con once personas distribuidas de la siguiente manera:

Figura 12. Personal Sección de Acuerdos



Fuente: Investigación propia

Atribuciones actuales

Asistente de Sección

- Recepción de documentos
- Elaborar oficios
- Llevar el recorrido de acuerdos
- Resolver

Secretaria

- Oficios de aceptación de renuncia
- Oficios de solicitud de intervención de auditoría

- Enviar acuerdos a Gerencia y subgerencia
- Archivar correspondencia
- Sacar correspondencia a recepción y anotarlos en registro de acuerdos
- Atención al público (vía telefónica y personal)
- Elaboración de correspondencia (entrada y salida)

Auxiliar 1 Preparación de casos

- Solicitar fichas(Individual y presupuestal) ó solicitudes de empleo del personal
- Preparar los expedientes (consultar AS 400)

Control de plazas en As 400

- Revisión y modificación del status de la plaza
- Distribución del despacho a analistas
- Asignación de número de empleado e ingreso de los datos nuevos
- Elaboración de listado de fidelidad

Auxiliar 2. Control de acuerdos

- Asignar número de acuerdo manual y digital
- Entrega de acuerdos al edificio, área metropolitana y departamental
- Devolución de fichas a Registros
- Archivar acuerdos
- Informe mensual estadístico

- Atención al público
- Elaboración de informe a hospitales para Capacitación

Auxiliar 3. Varios

- Calificar evaluaciones
- Recepción y revisión de fichas de Salud, actas, oficios de toma de posesión y evaluaciones
- Elaboración de listado de Probidad.
- Elaboración de oficios de confirmaciones.
- Elaboración de prorrogas de evaluación.
- Reposiciones de evaluaciones (eventual).

Analistas

- Elaboración de acuerdos
- Atención al público
- Ingreso de boletas de actualización
- Revisión de acuerdos
- Aviso de excluir de nómina

2.1.1.3. Reclasificaciones

Las reclasificaciones parten de la información recaba en la auditoria realizada, en la cual se expone la verdadera situación actual de la sección de acuerdos y de la jefatura de Recursos Humanos. El informe consta de los siguientes elementos:

➤ **Hallazgos en la Auditoría de Datos**

- 37 empleados activos sin plaza asignada
- 13 empleados activos con dos plazas asignadas
- 61 plazas que no coincide cargo o dependencia
- 44 plazas no actualizadas en nomina en las que no coincidía el cargo y/o dependencia.
- 15 aspirantes con solicitud de empleo duplicada
- 650 movimientos de plazas actualizados
- 520 empleados temporales vigentes
- 1444 empleados de planta con solicitud de empleo
- 520 empleados temporales con solicitud de empleo

➤ **Situación actual del Movimiento de plazas**

- 11152 plazas ocupadas
- 415 plazas vacantes
- 43 vacantes provisionales disponibles
- 131 plazas vacantes, ocupadas provisionalmente
- 39 plazas vacantes, ocupadas con designación provisional
- 99 plazas vacantes provisionalmente con empleados temporales.
- 421 plazas con empleados temporales.

2.1.1.4. Propuestas

Atribuciones propuestas

Encargada de Sección

- Resolución de inconvenientes.

- Informe mensual estadístico.

Asistente de Sección

- Ingreso digital de documentos de recepción.
- Elaborar de correspondencia (oficios varios).

Secretaria

- Archivar correspondencia.
- Enviar acuerdos a Gerencia y subgerencia, sacar correspondencia a recepción y anotarlos en registro de acuerdos.
- Entrega de acuerdos al edificio, área metropolitana y departamental.
- Atención al público (vía telefónica y personal).

Control de plazas en As 400(Rosita)

- Revisión y modificación del status de la plaza (AS 400).
- Asignación de número de empleado e ingreso de los datos nuevos (AS 400).
- Asignar número de empleado.
- Asignar número de acuerdo digital.

Auxiliar 1 Preparación de casos

- Solicitar fichas (Individual y presupuestal) o solicitudes de empleo del personal a la Sección de registros.
- Preparar los expedientes (consultar AS 400).
- Devolución de fichas a la Sección de Registros.

Auxiliar 2. Control de acuerdos

- Archivar acuerdos.
- Calificar evaluaciones
- Recepción y revisión de fichas de Salud, actas, oficios de toma de posesión y evaluaciones.
- Varios
- Impresión de informes derivados de acuerdos.

Analista 1

- Elaboración de acuerdos.

Analista 2

- Ingreso de boletas de Actualización
- Revisión de acuerdos.

2.2. Diagrama del proceso

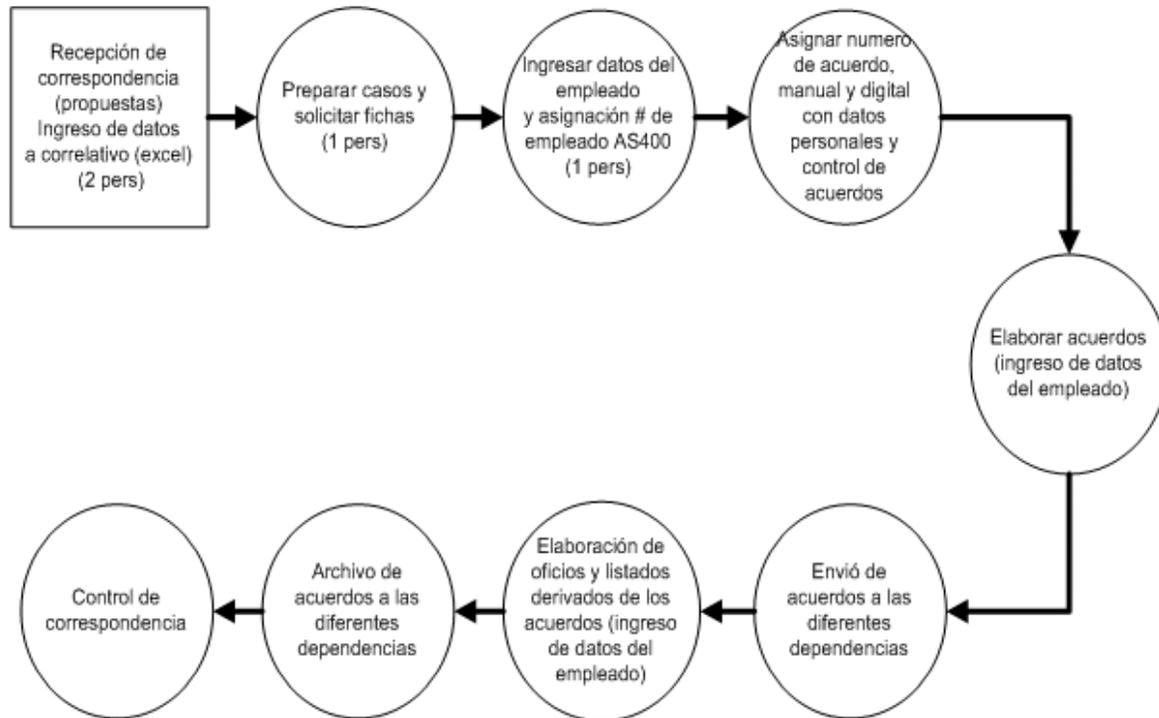
El diagrama actual de procesos, establece la representación gráfica del comportamiento de las actividades desarrolladas en la sección de acuerdos de la Jefatura de Recursos Humanos.

Estos procesos inician con la recepción de la correspondencia, es decir las propuestas, para luego trasladarlas a la preparación de casos y solicitar las fichas para ingresar los datos del empleado. Al finalizar estos primeros tres procesos se asigna un número de acuerdo al manual y se digita con datos personales y control de acuerdos para pasar a elaborar acuerdos de ingreso de datos del empleado.

Con lo anteriormente estructurado, se procede a enviar los acuerdos a las dependencias de orden para la elaboración de oficios y listados derivados de los acuerdos. Este acuerdo se le denomina ingreso de datos del empleado. Estos acuerdos llegan a las diferentes dependencias para luego establecer un control de correspondencia adecuado.

Estos procesos delimitan el que hacer de los acuerdos, desde la creación y formación de cada uno de ellos, hasta el proceso de manejo de la correspondencia y la asignación de a cada dependencia responsable de los acuerdos. Dichas dependencias son los entes encargados de darle un buen uso a la información y proyectar su contenido a los usuarios o dependientes de esos acuerdos previamente establecidos.

Figura 13. Diagrama actual de procesos



Fuente: Investigación propia

2.3. Análisis FODA

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su institución, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares proceso y el entorno. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como

producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.), muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA,

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- **Fortalezas**

El recurso humano con el que se cuenta en la sección, es personal que ha laborado durante muchos años por lo que conoce del procedimientos a llevar en cada una de las actividades que se realizan en la sección de acuerdos y en algunos casos también algunas de las demás secciones con las que con las que se tienen relación, por lo que la experiencia es de gran importancia, si tomamos en cuenta que somos una institución donde hay largos procedimientos burocráticos.

El equipo de cómputo es el adecuado, con mucha capacidad para la elaboración de acuerdos.

- **Oportunidades**

La administración actual, esta impulsando la Modernización Institucional del I.G.S.S., por lo que en este momento se está apoyando la adaptación de nuevos proceso para mejorar el servicio de atención a los empleados de la Institución

- **Debilidades**

La duración del personal en la sección lleva más de 10 años en el mismo puesto, por lo que el trabajo se vuelve monótono y sin motivación.

Debido a la edad de la mayoría del personal de la sección, estas tienen poco conocimiento en el manejo de equipo de cómputo lo que crea dificultad y repetición en las actividades.

La persona encargada no tiene un nivel académico adecuado para la mejora y toma de decisiones en la sección.

La cultura organizacional, la mayoría del personal está acostumbrado a trabajar de una manera y se vuelve difícil llegar a innovar sin que haya resistencia.

Burocracia: Ser una institución autónoma la hace formar parte de la dificultad en agilización de procedimientos, por ejemplo. La autorización de hasta cuatro personas con firmas, que tienen a cargo de toda la institución.

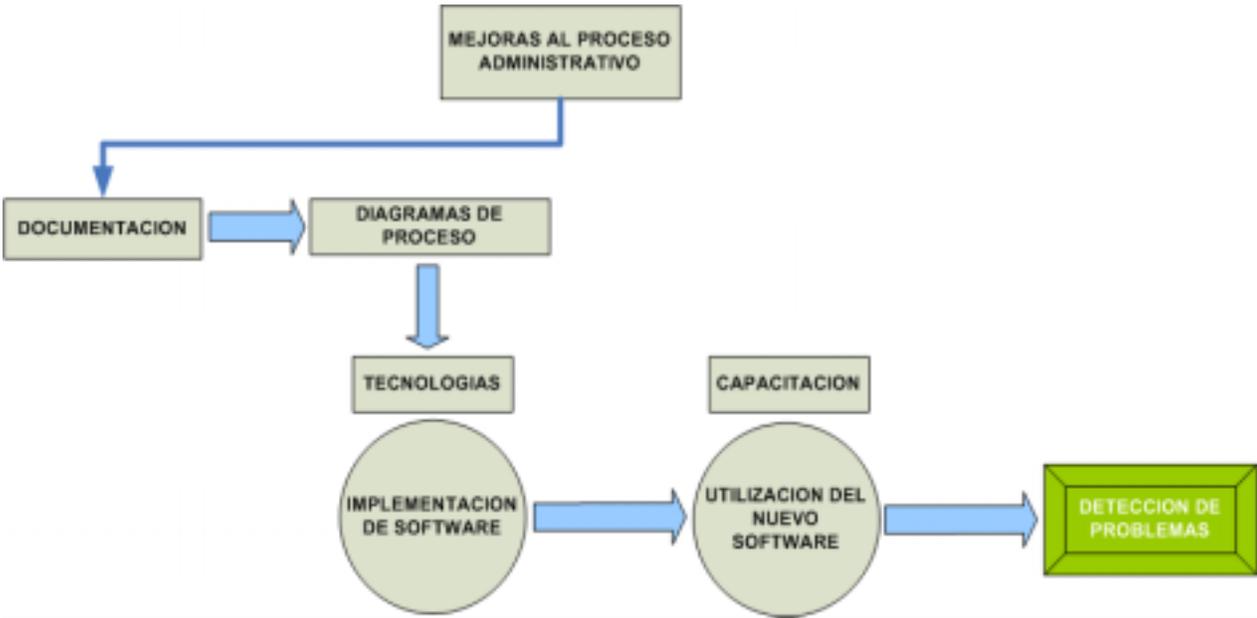
- **Amenazas**

La falta de envío de propuestas de las Dependencias y unidades a tiempo, provoca el atraso, molestia y quejas a los empleados debido a la falta de pago, lo cual esta fuera del alcance de la sección, pero no deja de verse como culpa de la sección.

3. PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO ADMINISTRATIVO

La propuesta se basa en la readecuación del proceso administrativo, por medio de la mejora de la base de datos, esto con el fin de lograr un manejo más eficiente de los datos y los acuerdos establecidos. El primero punto a definir en este capítulo, es la documentación como un proceso de registro y memoria histórica de los trabajos y gestiones que se realizan. De forma gráfica se expresan todos los diagramas de flujo de procesos. Con estos diagramas se plantea la utilización de un software y tecnologías adecuadas. Con estos elementos se propone establecer un programa de capacitación constante y establecer parámetros de evaluación para encontrar errores o problemas en la propuesta.

Figura 14. Mejoras al Proceso Administrativo

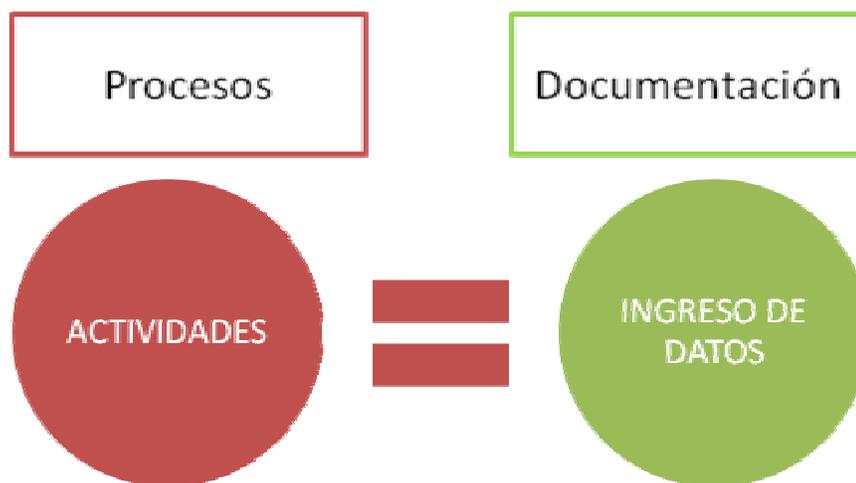


Fuente: Investigación propia

3.1. Documentación

El proceso de administrativo deberá evitar la repetición de ingreso de datos por las diferentes analistas, reducir personal, y optimizar el tiempo de elaboración de acuerdos y de documentos derivados de los acuerdos. A continuación se presenta gráficamente el proceso de documentacion que nace con la necesidad de registrar toda la información que se maneja y procese.

Figura 15. Documentación



Fuente: Investigación propia

Los acuerdos establecidos son los siguientes:

- Ampliar horario
- Ampliar horario plaza y titular
- Ampliar horario plaza y titular provisional
- Ampliar horario plaza y titular provisional prorroga
- Ampliar horario provisional

- Ampliar horario provisional prorroga
- Cancelación por fallecimiento
- Cancelación por 1090
- Cancelación por 1090 sin indemnización
- Cancelación por juzgado
- Cancelación por juzgado sin indemnización
- Cancelación por periodo prueba
- Cancelación por renuncia o finalización contrato
- Cancelación residente sin indemnización
- Dejar sin efecto
- Designación definitiva
- Designación provisional
- Designar provisional prorroga
- Fijar funciones plaza y titular
- Fijar horario plaza
- Fijar horario plaza y titular
- Modificar acuerdo
- Modificar cargo
- Modificar transferir plaza y titular
- Nombramiento
- Nombramiento residente
- Nombramiento temporal
- Nombramiento temporal 022
- Promover
- Promover residente
- Promover residente EPS
- Reinstalación
- Transferir plaza y modificar cargo

- Transferir plaza
- Transferir plaza provisional
- Transferir plaza provisional prorroga
- Transferir plaza y titular
- Transferir plaza y titular provisional
- Transferir plaza titular y provisional prorroga
- Traslado

Figura 16. Distribución de Acuerdos

<h2>Distribución de Acuerdos</h2>	
• Acuerdos	→ Original (Correlativo)
• Sueldos	→ Copia
• Archivo	→ Copia con diligencias
• Registros	→ Listado general
• Supernumerarios	→ Listado nombramientos y temporales
• División Jurídica	→ Copia Cancelac y Listado renunciaciones
• Bienestar Laboral	→ Listado renunciaciones y cancelaciones
• Interesado	→ Copia
• Dependencia	→ Copia
• Depto. Presupuesto	→ Listado plazas que impliquen transf.
• Clínica Personal	→ Listado de renunciaciones y cancelaciones
• Depto. de IVS	→ No es necesario

4/11

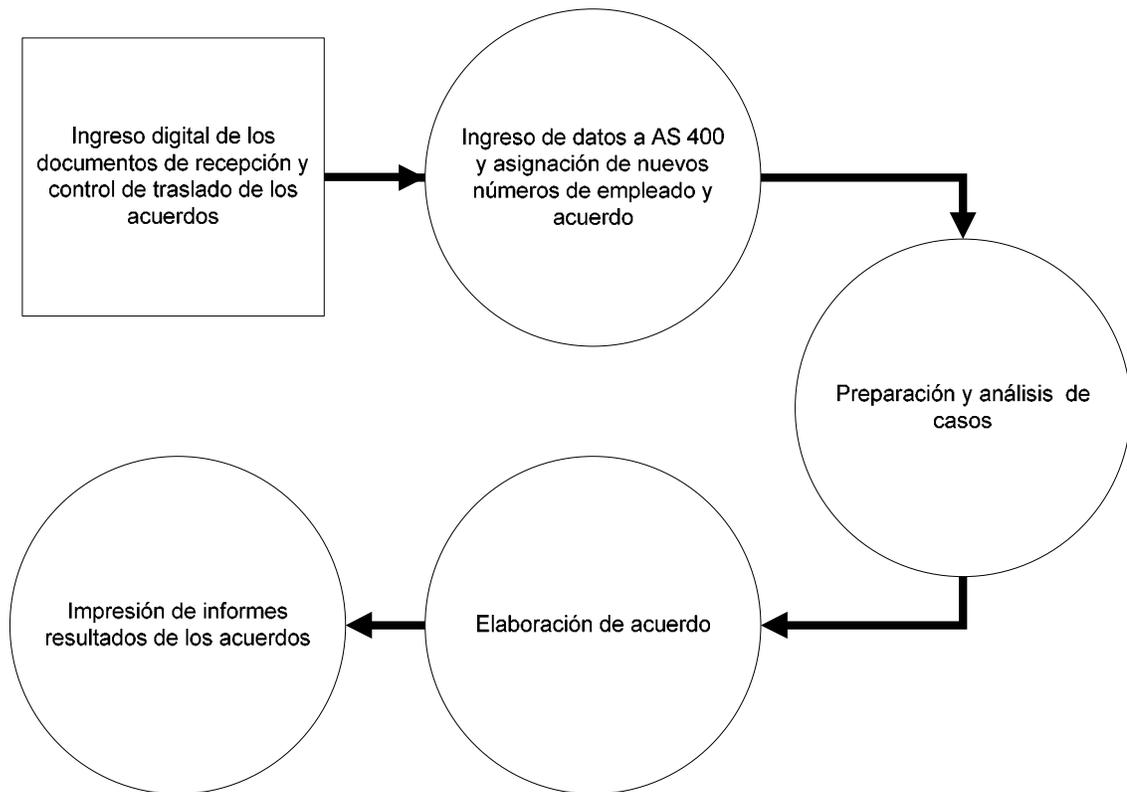
Fuente: Investigación propia

3.1.1. Diagramas del proceso

Un diagrama de proceso es una representación gráfica de una actividad con fin previamente establecido. Para la propuesta que se plantea el manejo de las actividades esta dado de la siguiente forma:

La actividad principal que se toma como punto de partida es el ingreso digital de los documentos de recepción y control de traslados de acuerdos. Con estos documentos registrados se ingresan los datos a AS 400, software establecido para la asignación de nuevos números de empleado y acuerdos. Con toda esta información recabada se procede a la preparación y análisis de cada uno de los casos

Figura17. Diagrama propuesto del proceso



Fuente: Investigación propia

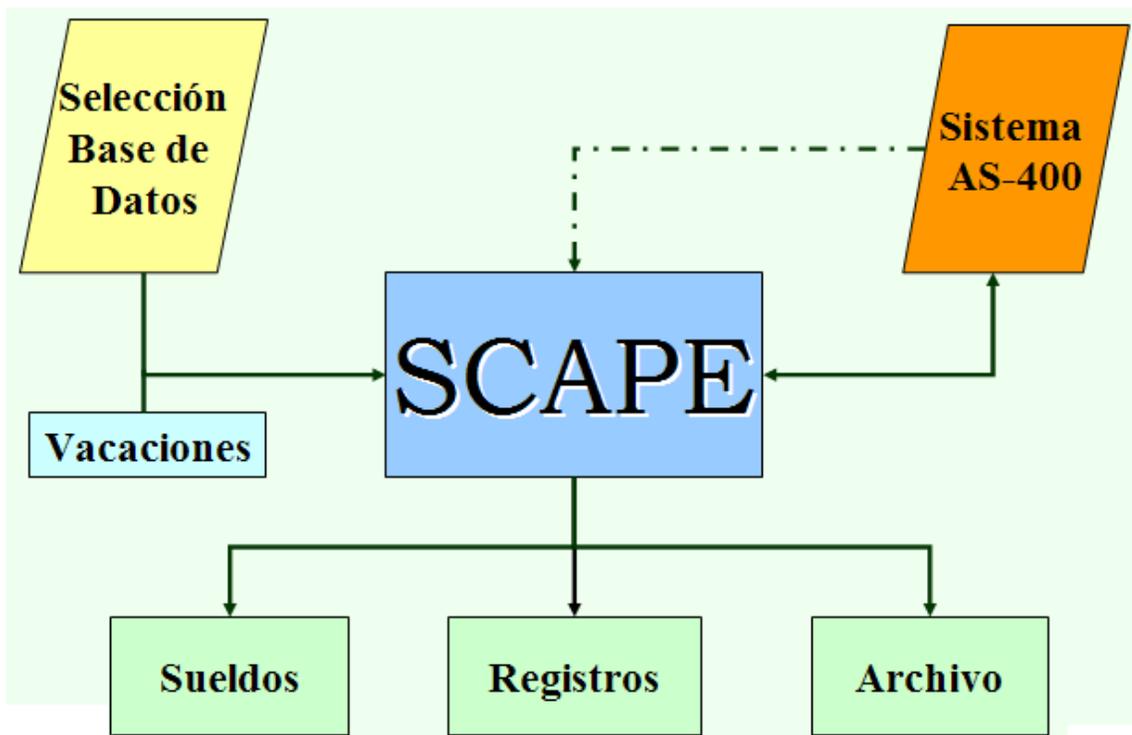
➤ **Antecedentes importantes:**

- o Existe una persona que se encarga de localizar la ficha presupuestal y la solicitud de empleo para elaborar el acuerdo, los acuerdos, los cuales se utilizan para validar y copiar la información.
- o La asignación de número de empleado y de acuerdo lo realizan diferentes analistas.
- o El analista debe elaborar acuerdos utilizando en promedio 80 formas distintas, las cuales se modifican para generar el documento.
- o Se utilizan 22 tipos de horario dependiendo del cargo y dependencia del empleado.
- o Las analistas realizan un proceso de revisión por intercambio que provoca retraso.
- o Las analistas completan un proceso de digitación desgastante, que además incrementa el margen de error. Promedio de 25 campos por acuerdo.
- o Se generan copias en exceso de los acuerdos.
- o Se cuenta con controles aislados principalmente en Excel, lo cual facilita las labores de búsqueda de datos y control.
- o No se cuenta con una base de datos que permita de manera ágil y simultánea el control de acuerdos, plazas y empleados.
- o Se carece de un sistema que permita la generación de documentos e informes de manera eficiente y oportuna.

3.2. Tecnológicas

Contar con las tecnologías apropiadas para el buen desempeño del funcionamiento de un sistema es indispensable. Todo funcionamiento parte de la selección de la base de datos que será el parámetro de partida para la toma de decisiones. Esa base de datos se alinearán con el sistema AS 400 que manejará la información y las trasladará a una tarjeta maestra de almacenamiento de datos. Esta información se clasificará de la siguiente manera, como sueldos, registros, archivos y vacaciones. La descripción gráfica se muestra a continuación:

Figura 18. Funcionamiento del Sistema



Fuente: Investigación propia

3.2.1. Implementación de Software

➤ Bases de datos que integran el sistema

- o Se analizaron, corrigieron y relacionaron las bases de datos:
 - Plazas 12293 vigentes en el Instituto.
 - Empleados 11313 conforme la nomina del mes de agosto de 2007.
 - Empleados temporales, 1286 empleados registrados.
 - Selección 5840 aspirantes

➤ Desarrollo del Sistemas:

- o Revisión, análisis y modificación de los procedimientos actuales.
- o Análisis y estandarización de los documentos de contratación.
- o Análisis, integración y migración de los datos existentes.
- o Correcciones de hallazgos en el sistema actual.
- o Creación de una base de datos para administración, control y generación de reportes.

3.3. Capacitación

La capacitación es un proceso de aprendizaje y exteriorización de elementos importantes que deben ser de manejo diario de las personas que trabajan con los acuerdos.

Se debe crear un programa de capacitación que debe incluir todos los elementos e información necesaria para el procesamiento y manejo de la información.

Figura 19. Capacitación



Fuente: Investigación propia

Un plan de capacitación para el desarrollo del Recurso Humano debe contener como mínimo los siguientes elementos:

I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL es una Institución autónoma, dedicada a brindar a todos sus afiliados, servicios de salud y seguridad social.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento

de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mejores resultados con personal más competitivo.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios que presta el I.G.S.S. En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

Todo el personal que trabaja del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL,

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento del Instituto.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros, en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume el IGSS para su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivos generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos del IGSS, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

- Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- **Capacitación Preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en el IGSS, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

- **Capacitación para el desarrollo de carrera**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro

diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación**

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

- **Actualización**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

- **Especialización**

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

- **Perfeccionamiento**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

- **Complementación**

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico**

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en el IGSS. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- **Nivel Intermedio**

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

- **Nivel Avanzado**

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento del Clima Laboral

CONTABILIDAD

- Auditoría y Normas de Control
- Control Patrimonial

X. RECURSOS

- **HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, psicólogos, etc.

- **MATERIALES**

- **INFRAESTRUCTURA.-** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia del INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.

- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO-EDUCATIVO.:** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

XII. PRESUPUESTO

Dentro del presupuesto que se debe asignar para la ejecución del programa, se deben establecer los elementos necesarios y su costo unitario. El presupuesto dependerá de la cantidad de gente que se estará involucrada en las capacitaciones.

XIII. CRONOGRAMA

Figura 20. Cronograma de capacitación

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	M E S E S											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Planeamiento Estratégico	?											
Conferencia: Cultura Organizacional		?										
Taller: Relaciones Humanas			?									
Curso: Administración y organización					?							
Seminario: Control Patrimonial						?						
Conferencia: Relaciones Públicas								?				
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral									?			
Cursillo: Gestión del Cambio										?		
Seminario: Auditoria y Normas de Control											?	
Conferencia: Administración por Valores												?

Fuente: Investigación propia

3.3.1. Manejo de nuevo software

Todo nuevo programa o software debe contener un manual de manejo en donde la información para el manejo de los programas debe contener una estructura adecuada para el fácil aprendizaje de los usuarios.

A continuación se plantea una propuesta de especificación y manejo de los requerimientos del Software

- **Planear el proyecto y los recursos que se usarán en él.** Los líderes de proyecto usan los requerimientos como una base para la estimación del esfuerzo necesario en un proyecto.

- **Especificar el tipo de verificaciones que se habrán de realizar al sistema.** Por ejemplo: cuando se esta tratando de alinearse a cierto acuerdo establecido por dependencia.
- **Planear la estrategia de prueba a la que habrá de ser sometido el sistema.** Los requerimientos son la base sobre la cual se decide si un caso de prueba fue ejecutado exitosamente por el sistema o no.
- **Son el fundamento del ciclo de vida del proyecto.** Los requerimientos documentados son la base para crear la documentación del sistema

➤ **Características de un requerimiento**

Ya que visualizamos la importancia de los requerimientos en un sistema de software entonces debemos de definir que características deben de poseer los requerimientos adecuadamente formulados.

Los requerimientos deben ser:

- **Especificados por escrito.** Como todo contrato o acuerdo entre dos partes.
- **Posibles de probar o verificar.** Si un requerimiento no se puede comprobar, entonces ¿cómo sabemos si cumplimos con él o no?

- **Descritos como una característica del sistema a entregar.**
Esto es: **que** es lo que el sistema debe de hacer (y **no como** debe de hacerlo)
- **Lo más abstracto y conciso posible.** Para evitar malas interpretaciones.

➤ **Clasificación de los requerimientos**

El clasificar requerimientos es una forma de organizarlos, hay requerimientos que por sus características no pueden ser tratados iguales. Por ejemplo, los requerimientos de entrenamiento de personal no son tratados de la misma manera que los requerimientos de una conexión a Internet.

La siguiente es una recomendación de como pueden ser clasificados los requerimientos aunque cada proyecto de software pueda usar sus propias clasificaciones.

- **Requerimientos del "entorno"**

El entorno es todo lo que rodea al sistema. Aunque no podemos cambiar el entorno, existen cierto tipo de requerimientos que se clasifican en esta categoría por que:

El sistema usa el entorno y lo necesita como una fuente de los servicios necesarios para que funcione. Ejemplos del entorno podemos mencionar: sistemas operativos, sistema de archivos, bases de datos.

El sistema debe de ser robusto y tolerar los errores que puedan ocurrir en el entorno, tales como congestión en los dispositivos y errores de entrada de datos, por lo tanto el entorno se debe de considerar dentro de los requerimientos.

- **Requerimientos "ergonómicos"**

El más conocido de los requerimientos ergonómicos es la interfase con el usuario. En otras palabras, los requerimientos ergonómicos son la forma en que el ser humano interactúa con el ser sistema.

- **Requerimientos de Interfase**

La interfase es como interactúa el sistema con el ser humano o con otros sistemas (el enfoque es prácticamente el opuesto a los requerimientos ergonómicos), La interfase es la especificación formal de los datos que el sistema recibe o manda al exterior. Usualmente se especifica el protocolo, el tipo de información, el medio para comunicarse y el formato de los datos que se van a comunicar.

- **Requerimientos funcionales**

Estos son los que describen lo que el sistema debe de hacer. Es importante que se describa el ¿Qué? Y no el ¿Cómo? Estos requerimientos al tiempo que avanza el proyecto de software se convierten en los algoritmos, la lógica y gran parte del código del sistema.

- **Requerimientos de desempeño**

Estos requerimientos nos informan las características de desempeño que deben de tener el sistema. ¿Qué tan rápido?, ¿Qué tan seguido?, ¿Cuántos recursos?, ¿Cuántas transacciones?

Este tipo de requerimientos es de especial importancia en los sistemas de tiempo real en donde el desempeño de un sistema es tan crítico como su funcionamiento.

- **Disponibilidad (en un determinado período de tiempo)**

Este tipo de requerimientos se refiere a la durabilidad, degradación, potabilidad, flexibilidad, contabilidad y capacidad de actualización. Este tipo de requerimientos es también muy importante en sistemas de tiempo real puesto que estos sistemas manejan aplicaciones críticas que no deben de estar fuera de servicio por periodos prolongados de tiempo.

- **Entrenamiento**

Este tipo de requerimientos se enfoca a las personas que van usar el sistema. ¿Qué tipo de usuarios son?, ¿Qué tipo de operadores?, ¿Qué manuales se entregarán y en que idioma?

Este tipo de requerimientos, aunque muchas veces no termina en un pedazo de código dentro del sistema, son muy importantes en el proceso de diseño ya que facilitan la introducción y aceptación del sistema en donde será implementado.

- **Restricciones de diseño**

Muchas veces las soluciones de un sistema de software son normadas por leyes o estándares, este tipo de normas caen como "restricciones de diseño".

- **Materiales**

Aquí se especifica en qué medio se entregará el sistema y como está empaquetado. Es importante para definir los costos de industrialización del sistema.

3.4. Detección de problemas

Dentro del contexto establecido del sistema, el parámetro de detección de errores o problemas determina un elemento importante, ya que esta parte interactúa con el sistema en busca de desfases que permitan medir el grado de efectividad del sistema. Asimismo esto permitirá realizar constantemente una retroalimentación adecuada de los procesos y la creación de nuevos elementos o indicadores para medir la calidad de la información que se procesa.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para llevar a cabo una eficiente implementación de la propuesta, es necesario estructurar una documentación eficiente, mejorar los formatos, dar seguimiento a los acuerdos establecidos, desarrollar un software adecuado, desarrollar una guía de uso para que al momento de la implementación sea del conocimiento de todo el personal involucrado el funcionamiento, adecuación y ejecución de la propuesta.

4.1. Documentación

Para la propuesta es necesario tener documentado cada uno de los procesos y procedimientos por departamento. Estos deben ser aprobados por cada uno de los jefes de área para que puedan tener un cumplimiento.

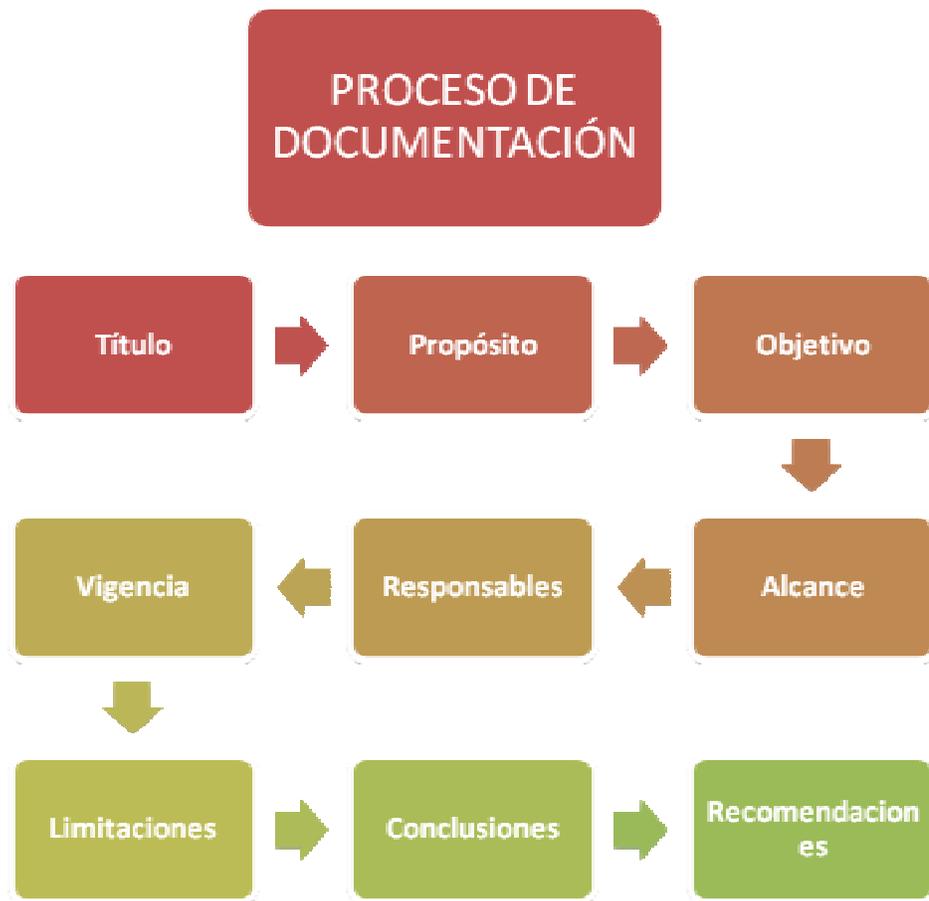
La documentación será una de las partes más extensas ya que cada procedimiento tendrá un formato especial para su revisión. La documentación será el primer paso en la implementación ya que se establecerán los responsables de cada área, las acciones correctivas a seguir, el establecimiento de la mejora para que algún problema no vuelva a ocurrir.

La documentación debe poseer lo siguiente:

- Título
- Propósito

- Objetivo
- Alcance
- Responsables
- Vigencia
- Limitaciones
- Conclusiones
- Recomendaciones.

Figura 21. Proceso de Implementacion



Fuente: Investigación propia

4.1.1. Mejora de formatos

Toda mejora va encaminada a fortalecer los procesos y hacer más eficientes los flujos de información que se manejan. Dentro del esquema de la propuesta se debe definir un nuevo diseño de formato que permita visualizar un cambio de manejo y control del nuevo sistema. El formato debe adecuarse al uso diario, de forma que disminuya los errores cometidos dentro de sistema y agilice el proceso de la información con el menor tipo de errores y la mayor efectividad posible.

Cada uno de los elementos del formato, debe ser explícito y dinámico de acuerdo a la nueva imagen del programa. Estos cambios traerán consigo una nueva perspectiva de las personas hacia el sistema y de forma recíproca el funcionamiento del mismo. Lo que busca una mejora en los formatos es adecuar un formato estándar a la funcionalidad del nuevo sistema.

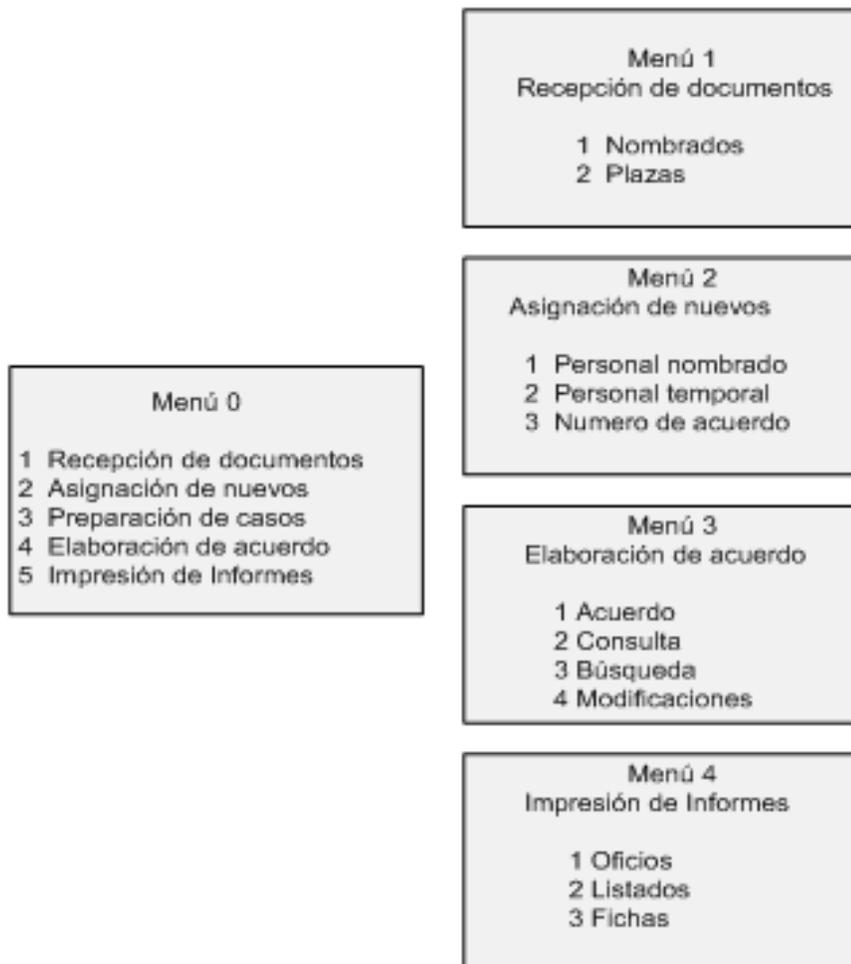
4.1.1.1. Tipos de acuerdos

Los acuerdos que se manejarán serán los establecidos en la propuesta de cambio, estos acuerdos son correspondientes al manejo de personal de la institución los cuales no serán nuevos por parte del personal si no que únicamente mejorados para evitar burocracias que permiten agilizar los procedimientos, y que ayuden a tener una satisfacción por parte del personal laboral.

4.2. Software

Para establecer una documentación que ahorre tiempo en papel y espacio es necesario poseer un sistema de base de datos que pueda tener los registros de toda la institución (IGSS). Es por ello que se ha nombrado un sistema llamado AS-400 que permitirá realizar la tarea correspondiente. Este sistema será una actualización de la base de datos ya que constantemente se podrán realizar los cambios pertinentes. Debe incluir las siguientes ventanas

Figura 22. Ventanas mínimas que debe tener el software



Fuente: Investigación propia

Se espera que el sistema de software utilizado sea lo mas sencillo posible para los usuarios, es por ello que se utilizara un lenguaje fácil de comprensión y que los mismos títulos de cada uno de los menús indiquen con claridad que es lo que se debe de realizar al momento de estar operando. Este sistema debe ser compatible con el ambiente Windows que se maneja a nivel corporativo del IGSS. Al observarse la figura siguiente se observa que la ventana de inicio posee el emblema de la institución, esto con el propósito de enviar un mensaje visual a todo el personal con una cultura de identidad con dicha institución.

Lo fácil de operar el sistema no le restará la importancia y los beneficios que en el contenido se utilizaran ya que será una base totalmente completa que permita modificar, almacenar, cambiar, imprimir y buscar información de suma importancia, como por ejemplo historial laboral, sueldos, vacaciones entre otros. Es importante mencionar que este sistema debe tener la capacidad de exportar formularios y acuerdos que estén registrados en Excel. Ya que teniendo una base bien actualizada Excel también prestara la ayuda necesaria cuando se requiera del mismo.

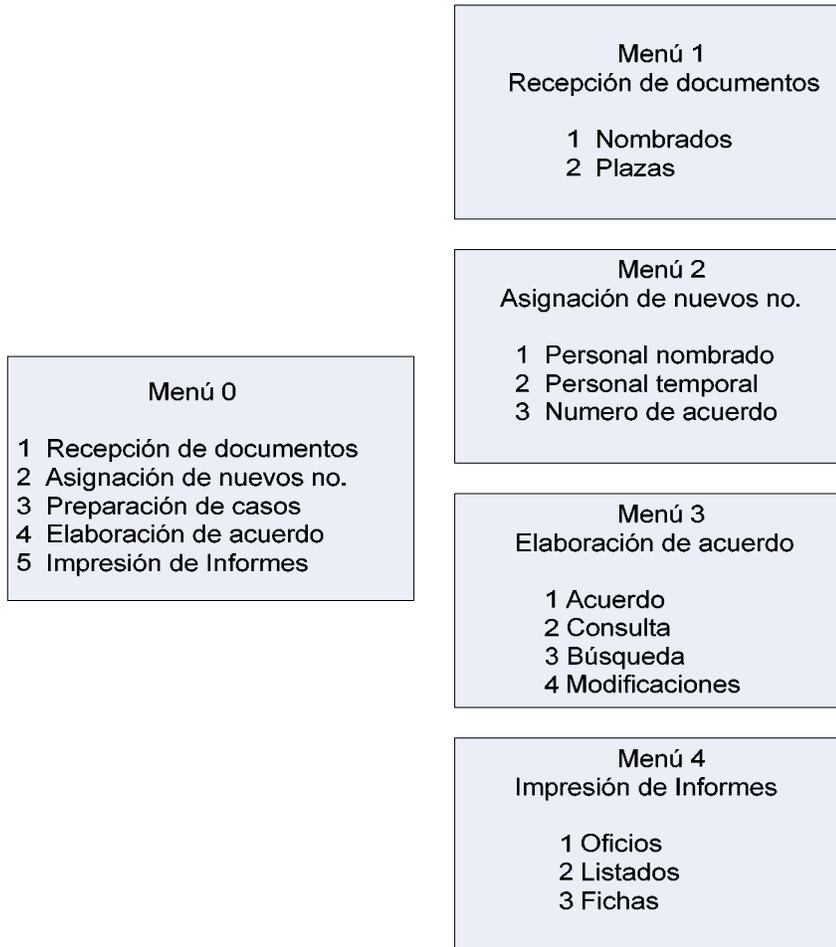
Figura 23. Ventana inicio sistema de datos



Fuente: Investigación propia

Debe incluir las siguientes ventanas

Figura 24. Ventanas mínimas que debe tener el software



Fuente: Investigación propia

4.2.1. Guía de uso

El menú que contendrá el sistema AS-400 son cinco en total en donde se podrá expandir cada una de las operaciones según sea necesario y de acuerdo a la elaboración de la base de datos, a continuación se describe algunas de las operaciones que se podrán realizar en cada uno de los menús.

Recepción de documentos

En este menú se podrá registrar todas aquellas operaciones que necesitan información de la persona que será registrada en la base de datos, entre los cuales se cuenta:

- Solicitudes de empleo
- Plazas de trabajo en oferta
- Número de plazas por departamento
- Nombramiento de plazas
- Registro de currículum según formularios
- Transferencias entre departamentos en cuanto a personal
- Entre otros.

Asignaciones

A este menú le corresponde tener el registro de asignaciones y nombramientos de personal ya sea temporales y permanentes entre los cuales se menciona.

- Promoción de plazas entre departamentos
- Plazas temporales a cubrir
- Personal contratado después del periodo de prueba
- Número de acuerdos
- Cargos a ejercer
- Tiempo de labor
- Tipo de contratación
- Beneficios de ley
- Rotación de personal
- Varios

- Departamento de labor asignado
- Funciones del cargo
- Salario
- Nombramientos actuales
- Nombramientos temporales

Elaboración de acuerdos

Estos son cada uno de los registros que son realizados en los formularios por el empleado y el representante legal de la institución, en donde después de diversos procedimientos y etapas se comprometen las dos partes a cumplir su parte de conformidad y en mutuo acuerdo firmando y aceptando cada una de las propuestas, respetando las leyes que lo rigen.

Entre los acuerdos que debe contener la base de datos se listan los siguientes:

- Acuerdo de salario devengado
- Acuerdo de vacaciones
- Acuerdo de clínica medica
- Acuerdo de relación de trabajo (contrato o presupuestado)

Todos estos acuerdos podrán ser elaborados y registrados para mantener un archivo de respaldo entre cada uno de los trabajadores y la institución al momento de existir alguna renuncia o despido. Ya que estos tienen garantía de ser confidenciales e intransferibles de trabajador

en trabajador, evitando de esta manera el compadrazgo que pueda existir entre el personal de la institución.

Impresión de informes

Este menú será utilizado para tener la información documentada de cada uno de los movimientos, registros y operaciones de la base de datos.

En este se podrá desplegar en una vista previa los acuerdos, formularios que se desea tener información.

4.3. Alternativas a problemas detectados

Ya que el sistema AS-400 por ser no conocido por el personal, se tendrá que realizar pruebas piloto, además de seguir utilizando el sistema que la empresa maneja por dos propósitos. El primero es que si el sistema llegase a fallar por la cantidad de datos que serán almacenados se tendrá el respaldo de que los datos almacenados en el sistema anterior se tendrán a la mano, para obtener información del mismo o para usarlo como apoyo.

El segundo propósito es que el personal se familiarice con el sistema y que al mismo tiempo descubra que será una manera más fácil de utilizarse.

4.3.1. Administrativas

La función administrativa de la propuesta tendrá como objetivo detectar los elementos de gestión que alteren los procesos y que obstaculizan la eficiencia del flujo de la información. Este control se establecerá por medio de la persona encargada de los formularios y la gestión de los acuerdos, que ha su vez es el ente mediante el cual se sabrá si los elementos que interactúan con el usuario funcionan bien y si permitirán alcanzar los objetivos previamente establecidos.

4.4. Técnicos

Los problemas técnicos serán mas fáciles de manejar ya que si no se esta obteniendo la información que se esperaba en la base de datos; el programador de la base de datos lo podrá realizar una vez aclarado el problema.

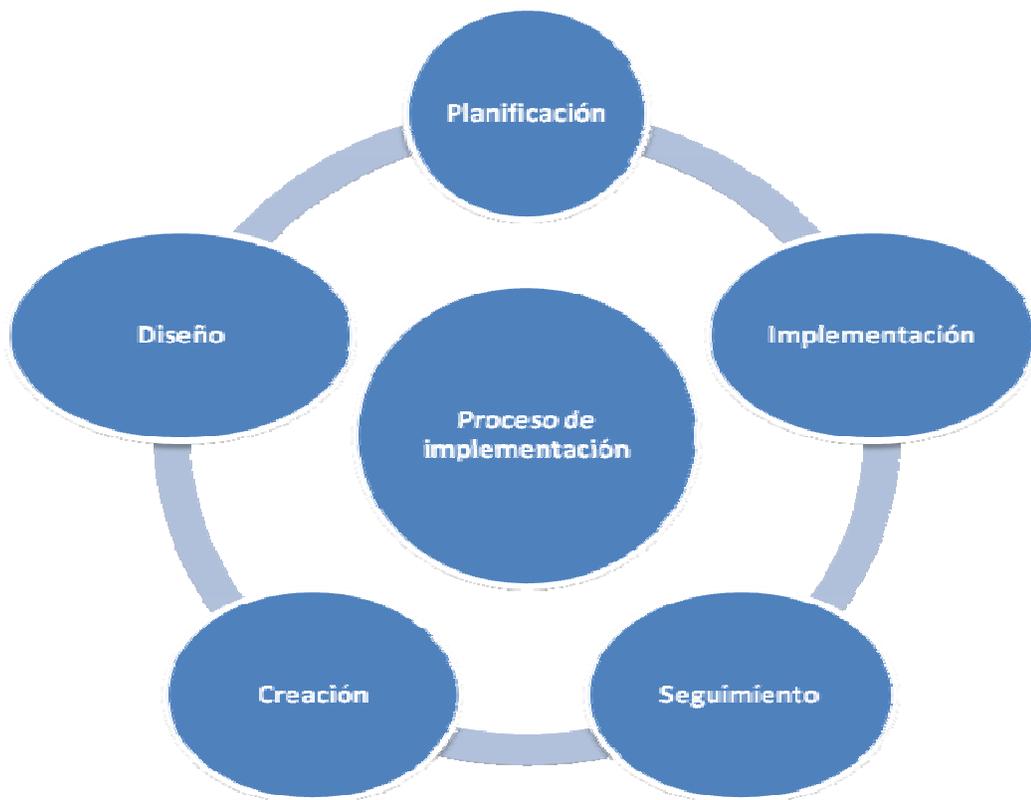
Los fallos comunes que pueden darse será el bloqueo del sistema por alguna razón ajena a la institución. En este punto un buen mantenimiento al mismo seria lo adecuado para mermar la contingencia presentada.

4.4.1. Diagrama de proceso de implementación

La estructura básica del diagrama de proceso para la implementación de la reingeniería, es basarse un cambio de enfoque, con una planificación adecuada, un diseño de la propuesta acorde a las necesidades del entorno, para luego crear una idea que sea fundamentada en la necesidad de una mejora continua. La etapa clave en todo proceso es la implementación y el seguimiento de todo proyecto.

A continuación se gráfica este proceso.

Figura 25. Proceso de Implementación



Fuente: Investigación propia

4.5. Recursos e insumos necesarios

Los recursos a utilizar en la implementación esta dividido en tres partes que son:

- Recurso material
- Recurso humano
- Recurso financiero

Recurso material:

Es el utilizado para poder realizar cada una de las actividades, y todos los medios necesarios para que el sistema a implementar funcione; estos medios pueden ser desde un lápiz hasta una computadora.

Recurso humano:

El encargado de poner en funcionamiento el sistema AS-400.

Recurso financiero:

Son todos los medios económicos utilizados para invertir en la nueva implementación; estos pueden ser de fondos propios que la institución maneja.

4.5.1. Recursos humanos

Para actualizaciones, mejoras y cambios en el sistema AS-400 es indispensable contar con el departamento de informática, que le dará seguimiento a los problemas detectados y reportados.

En la puesta en marcha el personal del IGSS tendrá a cargo de manejar el sistema y el responsable de darle buen uso al mismo.

El recurso que utilizaría el sistema AS-400 puede ser el siguiente (este es un Staff):

Digitadores:

Ellos serian los encargados de digitar los registros de manera secundaria como un respaldo; ya que con ello se generaría el historial de todo el personal.

Planillero:

El encargado de coordinar y administrar las nominas del personal, en cuanto a cobros, atrasos, descuentos, y problemas de pago.

Programador:

Se encargara de la administración de la base de datos

Secretaria:

Encargada de reportar problemas que el personal haya tenido, y servir de apoyo a sugerencias y preguntas de tramites.

4.5.2. Recursos materiales

Los recursos materiales que se utilizaran para la implementación de la propuesta serán los siguientes:

- Instalaciones adecuadas
- Escritorio y materiales de oficina
- Archivos móviles para documentacion
- Útiles de oficina
- 3 computadoras y material para informática.
- Block de notas para apuntes.

4.5.3. Recursos financieros

Todo el presupuesto para el manejo e implementacion de la propuesta esta garantizado dentro del rubro de la Jefatura de Recursos Humanos. Se tiene contemplado una partida presupuestaria para este proyecto, para la ejecucion y mantenimiento del mismo.

La parte de control y mejora continua, será desarrollada en una segunda fase de pago y asignación presupuestaria a partir de dos meses después de implementado el proyecto.

Figura 26. Presupuesto

RECURSOS	% DEL PRESUPUESTO
Personal	
Digitador	15%
Planillero	
Programador	
Secretaria	
Material	
Instalaciones	35%
Materiales de Oficina	
Archivos móviles	
Computadoras	
Material Informatico	
Financiero	50%

Fuente: Investigación propia

5. MEJORA CONTINUA Y MONITOREO DE LA PROPUESTA

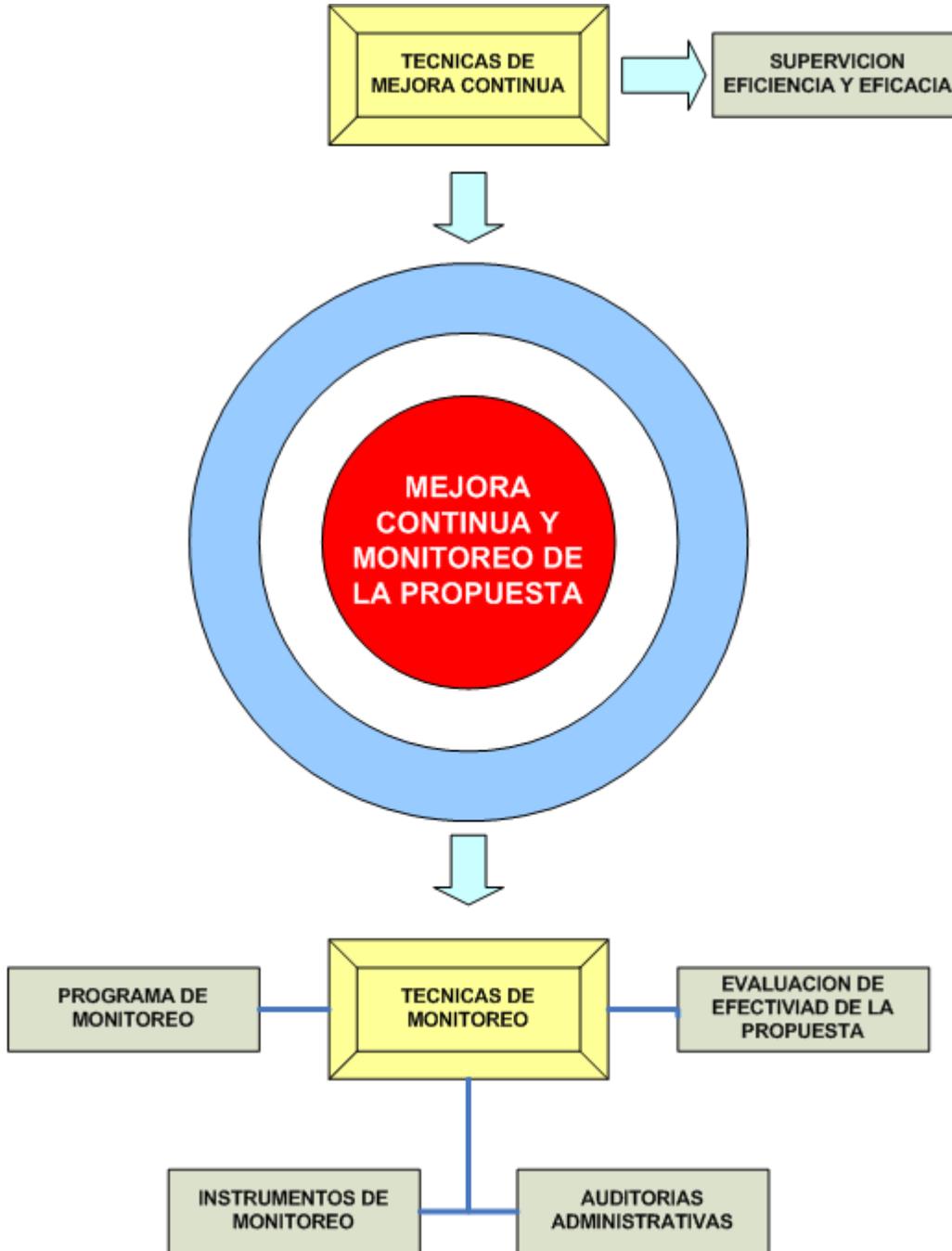
Para asegurar el buen funcionamiento y el seguimiento del programa aplicado a la sección de acuerdos de recursos humanos; es necesario establecer una mejora continua que día a día marque los cambios a realizar.

La mejora continua tendrá un enfoque no tanto a los procedimientos si no será más aplicado al personal del IGSS, ya que esta comprobado que si se tiene la tecnología de punta, los recursos necesarios en una organización de nada sirve si el personal no esta motivado en su trabajo.

Este enfoque de trabajo comprende el describir las técnicas de mejora continua a través de la supervicio de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las normas establecidas. Bajo estos lineamiento se procede a describir cada una de las técnicas de monitoreo que servirán para darle seguimiento al trabajo realizado en función de logros y cambios programados. Para realizar estos cambios es necesario estructurar un programa de monitoreo constante y definir los instrumentos que servirán para medir la evolución de las objetivos propuestos. No se puede medir sino se establecen auditorias administrativas que arrojen información precisa de la situación actual de los procesos y los avances que se han tenido en las dependencias del Instituto. Con las auditorias realizadas se procede a dejar como norma la supervisión constante de la eficiencia y eficacia con que se realizan los avances.

A continuación se presenta un flujograma en donde se detalla lo que se trabaja en el capitulo de monitoreo de la mejora continua en las dependencias del IGSS, especialmente en el área de Recursos Humanos.

Figura 27. Mejora continua y monitoreo de la propuesta



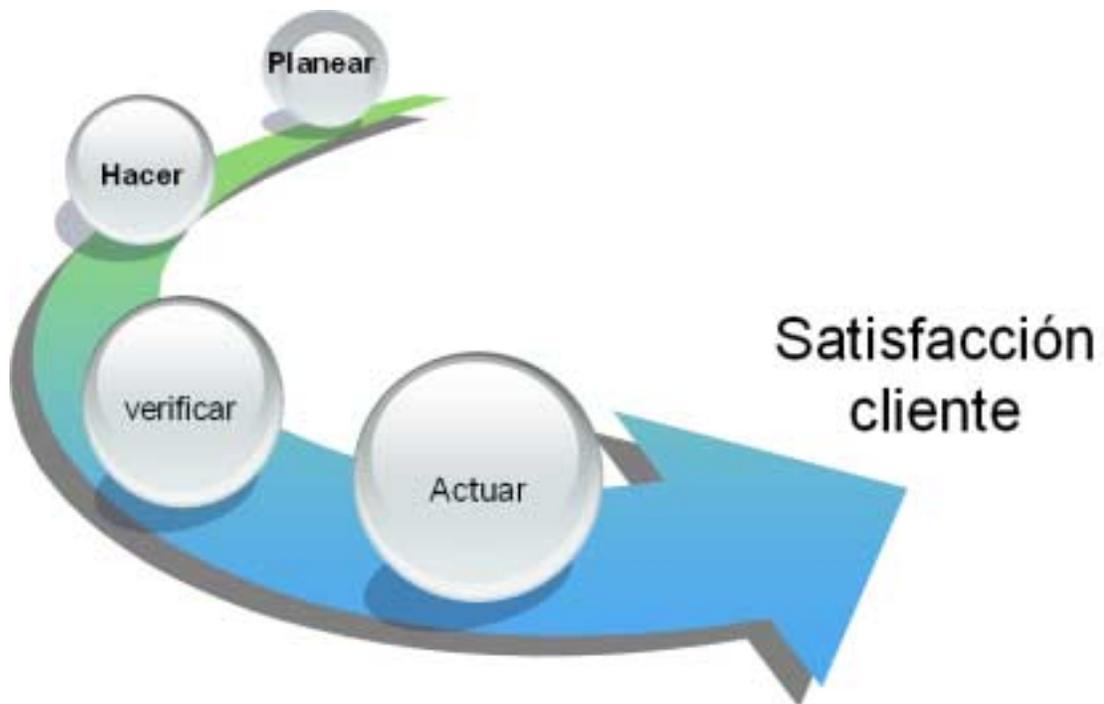
Fuente: Investigación propia

5.1. Técnicas de mejora continua

La técnica a aplicar se basara en cuatro principios a seguir:

- **Planear**
- **Hacer**
- **Verificar**
- **Actuar**

Figura 28. Técnica de la mejora continúa



Fuente: Investigación propia

Estos cuatro principios deben conducir al objetivo que es la satisfacción del cliente interno (trabajadores) para alcanzar la meta de la satisfacción del cliente externo (personas que utilizan los servicios del IGSS a nivel general).

Además de ello este proceso vendrá a reforzar alguna debilidad que no se haya detectado al momento de realizar cambios en procedimientos;

PLANEAR:

En esta etapa se analizará los componentes que servirán para unir el rompecabezas del cambio continuo, que incluirá:

- Actualización de la información
- Detección de objetivos por alcanzar
- Informes de avances
- Sesiones semestrales de la institución
- Capacitación
- Talleres departamentalizados
- Manejo de una nueva filosofía de trabajo que sea comprensible en toda la organización desde el nivel más bajo al más alto.

HACER:

En esta etapa se empieza el trabajo del mejoramiento en donde se pone en marcha todas las ideas aprobadas después de las aprobaciones según los códigos de conducta y la política de la institución (IGSS). Los puntos por abarcar son:

A continuación se muestra una idea de un primer cambio a nivel organizacional, denominado “**filosofía de la excelencia**” y es que la manera de trabajar de muchas organizaciones giran alrededor de la cultura organizacional que puede ser una cultura de confianza o una cultura de presión, que tendrá una respuesta

directa en la motivación de la gente y de cómo realizan el trabajo; algo que tendrá que ser tomado en cuenta en los cambios de procedimientos.

Filosofía de excelencia

Además de estos cuatro principios que sirven de apoyo en la verificación de la implementación de la propuesta; se estará aplicando una filosofía de excelencia a nivel organizacional de la institución; basado en una campaña de promoción motivacional que genere un ambiente de confianza, satisfacción, y buen desempeño del trabajo.

La campaña se define en tres palabras:

- Querer mejorar
- Poder mejorar
- Actuar en consecuencia

➤ **Querer mejorar:**

Esta directamente relacionado con la actitud de los trabajadores que intervienen en el diseño, lo que es resultante de la motivación y la personalidad de cada individuo.

➤ **Poder mejorar:**

Depende a su vez de dos condiciones el "Saber" cómo mejorar y el "Tener" los medios necesarios y suficientes para mejorar.

El "**Saber**" se refiere al conocimiento, experiencia y habilidad del trabajador, no solo para ejecutar bien sus tareas, sino también para estar en posibilidades de mejorarlas.

El "**Tener**" se refiere a contar con los medios necesarios: la tecnología que ni debe ser necesariamente la de punta, la cual generalmente termina sub utilizándose, ni que su nivel de deterioro y obsolescencia frenen los esfuerzos por mejorar la productividad.

➤ **Actuar en consecuencia:**

Se refiere concretamente al papel que desempeña la dirección de la empresa, son los directivos los que tienen la responsabilidad de que los cuatro primeros factores actúen en consecuencia, es decir, en las cantidades, calidades y con la oportunidad necesarias para lograr que la productividad emerja (Satisfacción del cliente interno y externo).

Figura 29. Mural de la excelencia



Fuente: Investigación propia

VERIFICAR:

En esta etapa se analiza toda la información de todos los procedimientos y procesos en la sección de acuerdos, con el propósito de verificar si existe la posibilidad de mejora; así como darle el seguimiento a las capacitaciones del personal identificando las necesidades de cada gente para que sean desarrollados temas acorde a la debilidad mas inmediata de algún departamento de la institución. Esta etapa sirve para visualizar lo siguiente:

- Se han realizado los cambios de acuerdo a lo planeado
- La gente entiende la manera de trabajo
- Existe participación de todo el personal
- La retroalimentación es continua en el departamento de RH
- Se han detectado las oportunidades de mejora
- La forma de trabajo en que se realizan hoy son las mas correctas
- Entre otros

ACTUAR:

En este paso se formalizaran y se establecerá en forma práctica la mejora continua, en donde se tendrán los estándares en la sección de acuerdos de la institución del IGSS.

5.1.1. Supervisión de eficiencia y eficacia de la propuesta

La eficiencia del sistema no dependerá únicamente de la agilización en los procesos con el menor de los recursos; si no que a su vez de la manera de cómo administrar la información. Por ello es necesario que continuamente se supervise el trabajo en el nuevo sistema. Como por ejemplo el chequeo de datos acumulativos de registros que se ubiquen en una carpeta del sistema como obsoletos y que únicamente ocupan un espacio sin actualizaciones.

5.2. Técnicas de monitoreo

Ya que en toda la institución se posee información necesaria de los distintos acuerdos, la fuente para obtener los datos será de forma directa.

Una manera de recabar la información es a través de formularios diseñados para evaluar cada factor en cada uno de los acuerdos del departamento de recursos humanos. Al tener toda la información se podrá establecer una evaluación de desempeño en cada dependencia; además de utilizar una auditoría interna que respaldara la información antes obtenida.

5.2.1. Programa de monitoreo

Desarrollar un programa de monitoreo conlleva especificar elementos internos y externos de evaluación. Estos elementos forman parte de los procesos que se adecuan al desarrollo de las actividades diarias. Si bien el monitoreo de las acciones y la evaluación de resultados han estado siempre presentes como preocupación y como requisito, generalmente se los considera como dimensiones externas, controladoras y posteriores al proceso de desarrollo e implementación. Sin embargo, sin ellos no se dispone de insumos para orientar el rumbo y, menos aún, la mejora continua. Sólo conociendo lo que pasa se puede transformar. Por ello, una concepción sistémica e integral de las políticas requiere incorporar el Monitoreo y la Evaluación como componente, en cuanto ambos son herramientas interdependientes y básicas para la gestión.

Un programa de monitoreo debe ser un proceso continuo y sistemático mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto. El programa debe ser el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos y, por tanto, es un insumo básico para la evaluación.

A nivel interno

- **Herramienta de aprendizaje:** Promover un aprendizaje compartido que influya en la realización de cambios positivos de los modelos de intervención.
- **Herramienta de gestión:** Ofrecer complementariamente un "check list" que, de un modo rápido y sencillo, posibilite cotejar las presencias o carencias de un enfoque de género en todas las vertientes de planificación y ejecución de un Programa, así como rastrear su evolución y vicisitudes a lo largo del tiempo.
- **Herramienta de información:** Poner al alcance de gestores y evaluadores nuevos indicadores pertinentes y fuentes sistematizadas de recogida de datos sobre las personas beneficiarias (por sexo, edad, ingresos, nivel de estudios, hábitat, valores sociolaborales...), que faciliten un seguimiento longitudinal y completo de sus trayectorias vital-profesionales y que logren situar a éstas, por otra parte, como agentes fundamentales del propio proceso evaluativo

A nivel externo:

- **Herramienta de comparación:** Estandarizar los diferentes Programas, generando parámetros que permitan propiciar marcos comparativos y una socialización más profunda y sistematizada de los logros y barreras detectados, como fuente para la creación de una verdadera inteligencia colectiva en torno a esta materia.

5.2.2. Instrumentos de monitoreo

Los instrumentos a utilizar en el monitoreo serán de fácil alcance ya que la misma institución proporcionara la información necesaria para el logro de los objetivos; entre los instrumentos utilizados se cuentan:

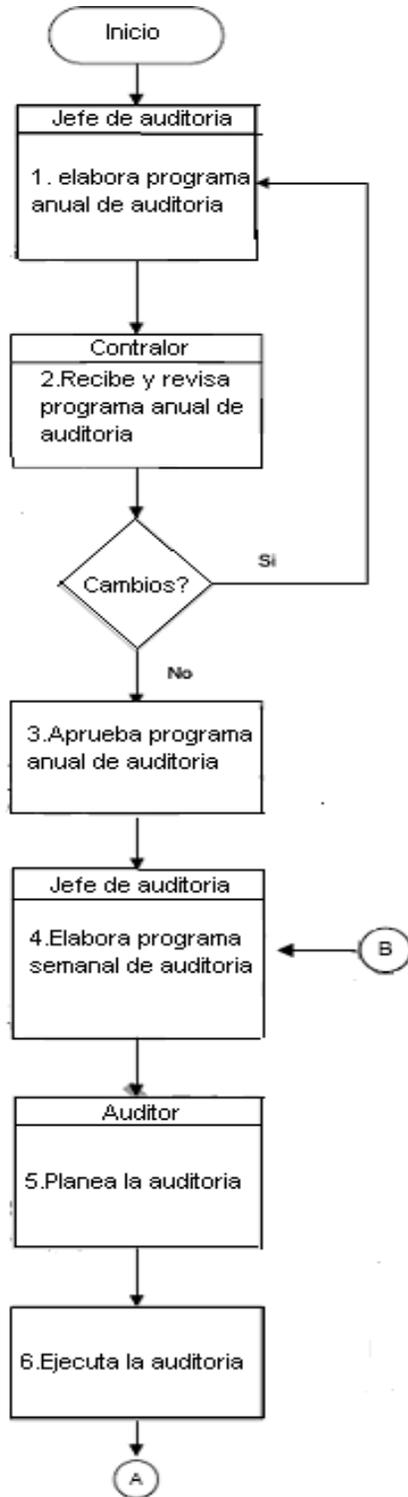
- Generación de reportes
- Estandarización de documentos
- Solicitudes de empleo
- Historial de la base de datos
- Archivos
- Historiales laborales
- Entre otros.

5.2.3. Auditorias administrativas

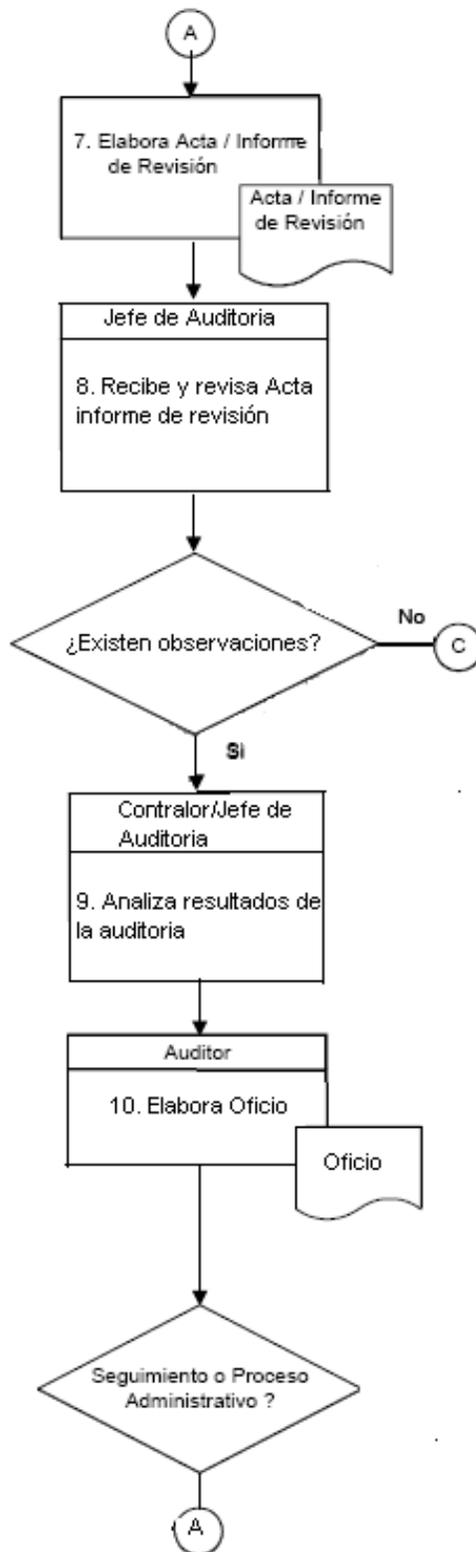
Las auditorias administrativas se tendrán que realizar mensualmente presentando los resultados de avance así como las recomendaciones necesarias para cumplir en cuanto a procedimientos y prácticas documentales con el propósito de respaldar cada uno de los acuerdos estudiados, planificados y aprobados con antelación.

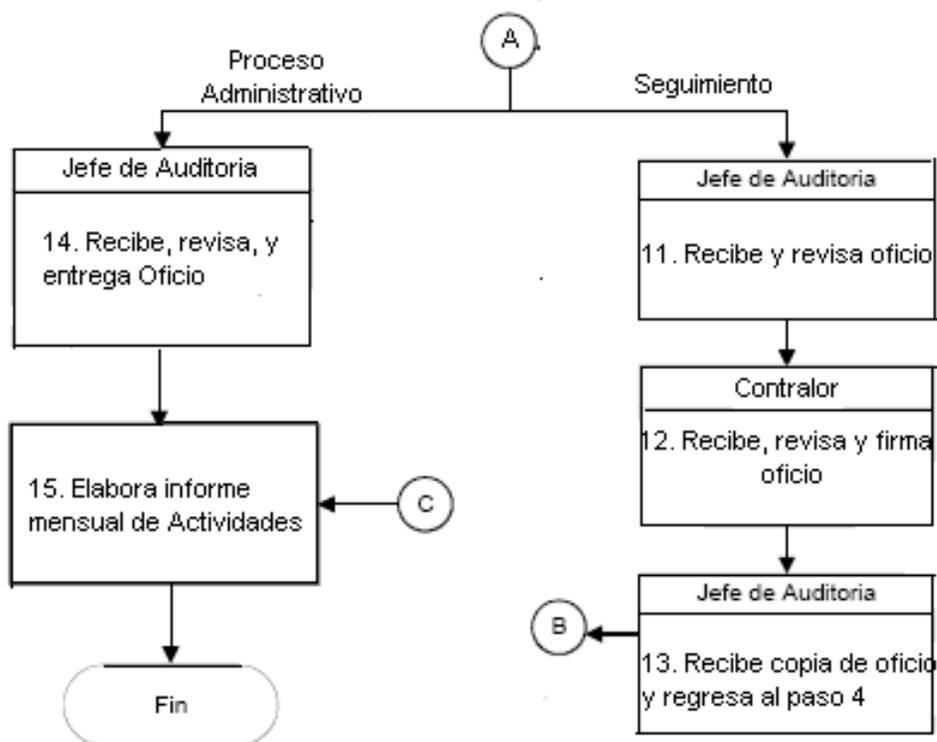
La auditoría administrativa de la institución debe constar de los siguientes procedimientos establecidos en el flujograma que se presenta a continuación.

Figura 30. Flujograma de auditorias administrativas



Fuente: Investigación propia





Estos pasos tendrán que ser tomados en cuenta y realizados para asegurar un buen control del sistema, que tendrá que ser aplicado a cada una de las secciones involucradas

5.2.4. Evaluación de efectividad de la propuesta

Para evaluar cuan efectiva es la propuesta es necesario establecer y cumplir con un programa de monitoreo, que permitirá realizar una retroalimentación de los efectos positivos y negativos logrados a través de la implementación de la propuesta. Es por medio de esta vía, que se determinará los puntos específicos en donde la propuesta fortalece la funcionalidad de los nuevos procesos y en donde no se fortalecen se debe buscar la causa que los origina y cambiar el

rumbo de la implementación si fuese necesario. Estos dos parámetros de evaluación servirán de soporte para la toma de decisiones futuras. Cada uno de los elementos recopilados serán expuestos de forma objetiva. Estos datos pueden ser presentados por una empresa ajena que realice la evaluación (*outsourcing*) o bien un equipo de trabajo interno que de forma crítica evalúe los datos sin manipulación y que identifique las necesidades de cambio.

La evaluación de efectividad de la propuesta debe ser un proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de un proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. Por ello, se constituye en una herramienta para la transformación que arroja luz sobre las alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, o sea transfiere buenas prácticas.

La efectividad de la propuesta se puede evaluar en dos enfoques, a nivel interno y externo. Para el primero se determinan herramientas de trabajo como el aprendizaje, la gestión y la información obtenida. A nivel externo herramientas de comparación.

Estos dos niveles de evaluación se pueden lograr a través de un equipo de trabajo que utilice herramientas como los reportes constantes, la estandarización de los documentos, la verificación continua de las solicitudes de empleo, manejo del historial de la base de datos, manejo de archivos, historial laboral, etc. Cada uno de estos elementos debe jugar un papel protagónico al momento del análisis, porque es por medio de estos instrumentos que se pueden proponer cambios y comprobar que el producto que se desea obtener es la realidad de lo que se está obteniendo. Partiendo de esta premisa, el compromiso de gestión por parte del equipo, interno o externo, que presente

resultados es sumamente importante ya que para que esto sea funcional es necesario calidad de información y calidad de resultados.

CONCLUSIONES

1. Se pudo determinar que la sección de acuerdos del departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, cuenta con una estructura organizacional adecuada y acorde a las necesidades emergentes actuales por lo que es necesario cumplir con los requerimientos de un programa de capacitación y monitoreo constante de los avances en materia de gestión y reingeniería.
2. Se elaboró un nuevo sistema para el manejo de la base de datos en la sección de acuerdos de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el fin de estandarizar el manejo de la información y mejorar la gestión del recurso humano, la planificación y el cumplimiento de los objetivos, a través de nuevos procesos para el ordenamiento de la información, con el fin de obtener siempre datos precisos y actualizados en cada dependencia.
3. Se desarrolló un programa de capacitación, con el fin de comunicar y capacitar a todos los involucrados en la gestión del nuevo sistema de manejo de la información. En el programa se establecen todos los parámetros, objetivos y alcances que regirán la cantidad mínima de información que deberá conocer el personal para que el sistema sea manejado adecuadamente y cumpla con los objetivos y mejoras planteadas.
4. Se pudo medir por medio de una auditoría, la necesidad de contar con procesos de gestión adecuados, ya que se cuenta con un manejo artesanal de la información la cual no permite tener eficiencia a la hora de dar respuesta a una solicitud con relación a un acuerdo de las dependencias

involucradas. Se determinó que la necesidad de establecer procesos de reingeniería en el manejo de la información es de suma importancia por la gran cantidad de datos no procesados que se tiene o en su efecto información mal tabulada o sin control.

5. Se realizó un análisis de costos de la inversión que requiere la puesta en marcha del nuevo sistema. Este análisis parte de la asignación de una partida presupuestaria para la ejecución del programa. Esta partida será invertida en tres áreas, Recurso Humano un 15% de inversión, Recursos Materiales un 35% y Recursos Financieros un 50% del total de la partida.
6. Se realizó un análisis de los problemas que ocasionan no contar con la información de acuerdos en un momento determinado. Estos problemas ocurren por la falta de control y monitoreo en las áreas de manejo de la información, para lo cual se creó una estructura de monitoreo y manejo de datos que permitan establecer un mejor proceso en el área de acuerdos de la jefatura de Recursos Humanos. Dentro del monitoreo y mejora continua se establecieron diversos parámetros de evaluación para que constantemente se este realizando una retroalimentación adecuada de los problemas que se presentan y en su efecto poder darle una solución pronta y adecuada.

RECOMENDACIONES

1. Estructurar y comunicar a todos los colaboradores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, los elementos de gestión implementados y detallados en la propuesta de seguimiento. Asimismo, se deben establecer indicadores claros y estructurados del manejo y clasificación de la información.
2. Se debe establecer los requerimientos mínimos del manejo de la información, sintetizando los principales elementos de información en el departamento de Recursos Humanos, partiendo de antecedentes para mejorar la asignación de funciones en esa dependencia.
3. Es necesario que los encargados de la gestión e implementación de la propuesta apliquen los elementos estructurales y de funcionamiento de la reingeniería e incorporar constantemente todos los elementos clave que se obtengan del monitoreo y la evaluación constante.
4. Constantemente se deben realizar evaluaciones y auditorias, con el fin de establecer un control de avances o mejoras visibles a lo implementado. Esta retroalimentación permitirá medir si el grado de alcance de la propuesta cumple con los requerimientos mínimos establecidos para el logro de objetivos, así como también los elementos que afectan la gestión operativa y los cambios que se proponen para erradicar este factor de la implementación.

5. Es necesario medir el grado de implicación que tienen los procesos implementados en la gestión diaria. Estos elementos proporcionarán información sobre la profundidad de los cambios realizados y los cambios que se vean a partir de la creación e implementación de nuevo modelo.

6. Toda propuesta para ser consecuente con su desarrollo e implementación debe cumplir con la función para que fue creada. El cumplimiento de esta función no se puede lograr si no se cuenta con la continuidad y un programa de monitoreo adecuado para realizar constantemente una retroalimentación que permita medir que tan cerca o alejados se está de lo que se quiere lograr.

BIBLIOGRAFÍA

1. Calvo “**Guía para la planificación**”. Guatemala: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Mimeo. 2005.
2. Constitución Política de la República de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985.
3. Chruden Herbert, Sherman Arthur: “**Administración de Personal**”, Editorial continental, S.A. México. 2000.
4. Decreto Legislativo 295 del Congreso de la Republica, emitido con fecha 30 de octubre de 1946.
5. Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social ILPES. “**Metodología del marco lógico**”. Boletín del instituto # 15. Santiago de Chile. Chile.
6. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. “Memoria de Labores” 2005.
7. Martín, Juan. “**Funciones básicas de la planificación económica y social**”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social–ILPES-. Serie Gestión Pública # 51. Santiago de Chile. Chile. 2005.
8. Moore, M. H. (1999). “**Gestión estratégica y creación de valor en el sector público**”. Buenos Aires: Paidós.
9. Sánchez, Fernando (2003). “**Planificación estratégica y gestión pública por objetivos**”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES-. Serie Gestión Pública # 32. Santiago de Chile. Chile.
10. Sikula, Andrew. “**Administración de Personal**” Editorial Limusa, México.1979.
11. Stoner James, Freeman Edward. “**Administración**” Quinta edición. Editorial Prentice Hall México 1994.

12. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. **“Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, fines, campo de aplicación y definiciones”** Guatemala.

REFERENCIA ELECTRÓNICA

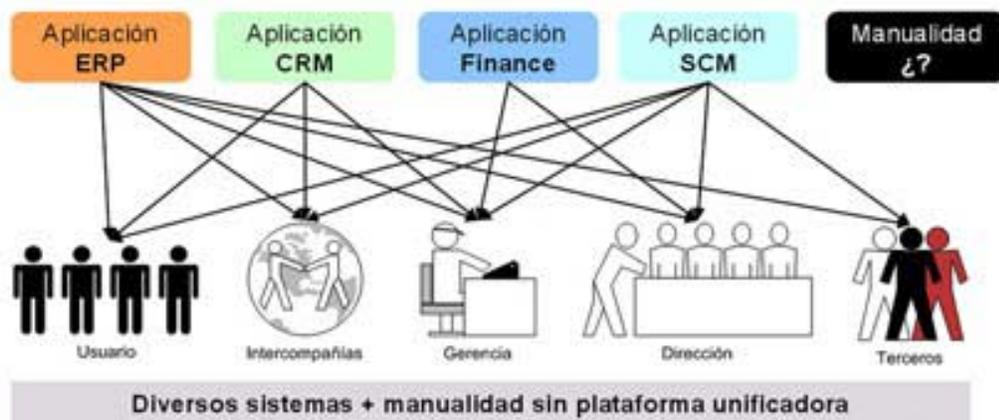
13. www.igssgt.org
14. www.wikipedia.com
15. www.biblioteca.org.ar

ANEXOS

Anexo 1: Modificación de Procesos

Adicionalmente, los cambios en el mundo empresarial llegan a ser tan veloces y la operatividad llega a estar tan ligada a los sistemas, que modificar un proceso de negocio puede convertirse en todo un reto, tanto en una perspectiva económica, como en un contexto de transformación y reprogramación.

En ocasiones el cambio es tan complejo y costoso que como resultado de los diversos ‘parches’ y adiciones a los sistemas de información, comienzan a “permitirse” operaciones manuales que ponen en riesgo el nivel de control y la efectividad del proceso, que irónicamente fue uno de los primeros objetivos por los que se introdujo la tecnología.



Todo lo antes mencionado orilló a la creación de una herramienta que fuese lo suficientemente flexible en su concepto, rápida en su programación, enfocada al negocio, y sobre todo aprovechable e integrable con los sistemas tradicionales

“en los que tanto se ha invertido”. Asimismo esta herramienta busca cerrar posibles brechas de manualidad, ser una opción lógica y viable en cambios rápidos que sucedan en la operación, así como ser permisible al considerar topes presupuestales en inversión de tecnología. Esta herramienta se conoce como Business Process Management (BPM).

¿Qué es BPM?

Podríamos definir al BPM como una aplicación que integra: contenido (información), diversas aplicaciones (otros sistemas preexistentes) y gente, de manera coordinada a través de un proceso de negocio común. Así como existen diversos ERPs o CRMs, también hay diversos BPMs, cuya funcionalidad puede variar entre uno y otro. Sin embargo en ocasiones se pueden observar cuatro funcionalidades integradas entre sí de la siguiente manera:

- Modelaje
- Automatización
- Administración
- Optimización



Modelaje

Seguramente en diversas ocasiones ha escuchado sobre trabajos de reingeniería de procesos que no dan los resultados esperados al momento de aplicarlos a la vida real, luego de que se les hizo una fuerte inversión en tiempo y recursos, y obligan a una nueva inversión o a regresar al proceso previo. Esto normalmente sucede porque no se consideraron factores o aspectos reales en las actividades cotidianas.

El modelaje en un BPM permite simular un determinado proceso, considerando factores como: costos variados, headcount (personal requerido) o tiempo. Dichas variables son calculadas e introducidas en el sistema, el cual corre un proceso simulado de la vida real y donde el resultado son indicadores de tiempo y costo que permiten analizar un cambio sugerido con datos duros, y no únicamente a través de promesas y buenos deseos.

Como consecuencia de un proceso de modelaje se pueden tener dos resultados:

- a) Un primer aproximado, con información más sólida que el simple cálculo empírico, para efectos presupuestales, de autorización, entre otros.
- b) Una herramienta para llegar al punto deseado en el proceso, a través de jugar con las variables, donde se busca el balance entre tiempos, costos y calidad a través del headcount y sueldos.

Automatización

Una de las principales inquietudes de las organizaciones después de una inversión significativa en sistemas, es que posterior a la misma existan actividades importantes que sigan siendo manuales o que requieran en su proceso un grado de manualidad.

¿Por qué después de invertir en un sistema las actividades siguen siendo manuales? No existe una sola respuesta a la inquietud, y podemos pasar desde una implementación con bajo enfoque de negocios, hasta la necesidad de realizar cambios a la operación donde los recursos para cambiar el sistema y el tiempo disponible para ello, no son suficientes. Sin embargo, sin importar el porqué exacto, la compañía termina con transacciones manuales que rompen el ambiente de control, incrementan la exposición a errores e irregularidades o retrasan el proceso, sólo por mencionar algunos.

El concepto de automatización en un BPM busca eliminar la manualidad de los procesos de forma flexible y rápida, bajo un costo aceptable.

Adicionalmente y como punto significativo, un BPM no sustituye a un ERP,

CRM o cualquier otro sistema. Normalmente tienen la posibilidad de aprovechar la información generada en dicho sistema, automatizar la manualidad y regresar la información al sistema inicial para continuar con el proceso. Es decir, un BPM no sustituye, sino complementa los sistemas actualmente usados por la organización, y lo que es mejor, bajo un costo razonable.



Dependiendo del BPM, la programación del mismo puede ser más sencilla o compleja, sin embargo, en todos los casos se busca que la misma sea amigable, comparada con implementaciones tradicionales. En ocasiones existen incluso funcionalidades para hacer modificaciones a los procesos y actividades por periodos o circunstancias específicos(as) como resultados de aspectos de negocio relativos a temporalidad, situaciones particulares (ofertas de temporada, nuevas reglas de negociación, cambios en estructura organizacional, responsabilidades corporativas, etc.) entre otros.

Administración

Controlar la operación de un negocio parece tarea sencilla que se complica gradualmente con el crecimiento del mismo. No es igual dar seguimiento a tres empleados que contar con una plantilla de tres mil.

Uno de los grandes retos de las organizaciones es asegurarse de que sus empleados hagan lo que tengan que hacer en el tiempo debido, y si no lo están haciendo, tener información oportuna para tomar medidas en estas circunstancias.

Un BPM otorga la funcionalidad de administración (viabilidad de presentar un mapa de las actividades y transacciones que están aconteciendo en la organización) en tiempo real, en el que a través de la visualización del flujo de la operación se puede dar seguimiento al momento, a una operación determinada, sin tener que esperar a que el retraso o el problema se haga presente a través de un conflicto.

Es más, el mismo BPM puede ser programado para notificar automáticamente vía correo electrónico al usuario o a quien se considere conveniente, de retrasos existentes bajo fechas límite establecidas en determinadas actividades.

Optimización

¿En qué momento debemos incrementar nuestra estructura para mantener un nivel óptimo de costos, sin perder calidad o control en nuestras operaciones? Esa es una pregunta recurrente de diversas organizaciones con cambios bruscos en su nivel de operación.

En diversas ocasiones, las empresas reaccionan a cambios (adición o reducción) en el headcount de sus departamentos, como efecto de un bajo nivel de servicio que ya ha causado efectos adversos por costos altos sin retornos esperados.

El BPM a través de la viabilidad de generación de diversas estadísticas e indicadores de los procesos, permite analizar cargas de trabajo por área o por empleado en procesos compartidos, porcentaje de tiempos utilizados, desviaciones contra estándar, sólo por citar algunos.

Normalmente esta información depende del buen juicio del supervisor o gerente a cargo del área, o en su caso resulta de indicadores con fuentes diversas que pudieran comprometer su viabilidad. En el caso del BPM dicha información es accesible en forma inmediata y sin procesos especiales, lo que apoya a la función de “management”.

En conclusión, el BPM es una herramienta que puede apoyar a la organización a:

- a. Decidir, con datos duros, sobre la viabilidad y expectativas de procesos potenciales.
- b. Administrar y dar seguimiento en tiempo real a las operaciones del negocio.
- c. Incrementar el nivel de control a través de evitar manualidad y asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos (no existen vías alternas).
- d. Dejar evidencia de las actividades desarrolladas por empleado, que puede servir para rastrear una operación, ya sea para cubrir aspectos de cumplimiento (ej. Sarbanes Oxley,

auditorías corporativas), documentar responsabilidades o por inquietudes específicas.

- e. Analizar necesidades específicas de crecimiento o disminución de plantillas sobre datos estadísticos de actividad operativa del negocio, cargas personales, etc.

Lo antes mencionado se desarrolla a través de sistemas amigables de programación flexible a cambios repentinos y aprovechando sistemas e inversiones previas.

Las expectativas finales de un BPM se podrían resumir en una reducción de tiempos en el proceso, menores costos de operación y una tranquilidad a la gerencia de evitar sorpresas, lo que permite dedicar mayor tiempo a actividades de crecimiento, en lugar de esfuerzos de control.

Fuente:

- www.angelfire.com
- www.ilo.org