

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



"MEJORA DEL ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS"

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

JESUS JOHANN HEREDIA UGARTE

LIMA – PERU

2007

A mis padres, quienes me enseñaron a alcanzar mis metas por mis propios medios. Mi triunfo es el de ustedes.

Agradecimientos

Mi sincero agradecimiento a Marco Antonio Huaranga Arzapalo por sus enseñanzas y consejos durante mi permanencia en la Oficina de Normalización Previsional.

A José Luis Roncal Carrasco, por su motivación y sus consejos en el ámbito profesional.

A los mejores padres que un hijo pudiera desear, Nicéforo y Libia.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	4
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	5
1.1.1 Fortalezas y Debilidades	6
1.1.2 Oportunidades y Amenazas	7
1.1.3 Estrategias	7
Cuadro 1 Matriz FODA	8
1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	8
1.2.1 Producto	8
1.2.2 Clientes	9
1.2.3 Proveedores	10
Gráfico 1 Macro Proceso de Otorgamiento de Derecho Pensionario	12
1.2.4 Procesos	12
Gráfico 2 Sub Procesos del Proceso de Calificación	14
1.2.5 Organización de la ONP	15
Gráfico 3 Estructura Orgánica de la ONP	15
MARCO TEÓRICO	16
2.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	16
2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA	16
2.2.1 Predicción de Recursos	17

2.3	GESTIÓN POR PROCESOS	18
	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	21
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
Gráfico 4	Diagrama Causa - Efecto	22
Gráfico 5	Expedientes revisados por Control de Calidad	23
Gráfico 6	Tiempo disponible y requerido para Revisión.	24
Gráfico 7	Revisores Disponible y Requeridos	25
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	26
3.2.1	Contratar Personal	26
3.2.2	Reducir la cantidad de expedientes Observados	26
3.2.3	Redefinir Funciones	26
3.3	METODOLOGIA DE SOLUCIÓN	27
3.3.1	Determinar el Requerimiento de Recursos	27
3.3.2	Efectuar actividades para reducir expedientes Observados	27
3.3.3	Analizar las actividades del Sub Proceso	28
3.4	TOMA DE DECISIONES	28
Cuadro 2	Comparación Cualitativa por Alternativa	28
3.5	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	29
3.5.1	Respecto al Requerimiento de Personal	29
Cuadro 3	Comparación Cualitativa por tipo de personal	30
Cuadro 4	Proyección de la Producción del PSC	31
Cuadro 5	Cantidades de expedientes por Grupo	33
Cuadro 6	Participación porcentual promedio por Grupo	34
Cuadro 7	Proyección de Participación porcentual corregida por Grupo	35
Cuadro 8	Proyección de Expedientes por Grupo	36
Cuadro 9	Proyección del tiempo requerido	37
Cuadro 10	Proyección de Tiempo Requerido y Tiempo Disponible	38
Gráfico 8	Personal requerido	39
Gráfico 9	Proyección del tiempo requerido y disponible	40

3.5.2	Respecto a redefinir funciones	40
Diagrama 1	Diagrama Conceptual Nivel A0	42
Diagrama 2	Diagrama Detallado Nivel A-0	42
Diagrama 3	Proceso de Calificación	43
Diagrama 4	Sub Proceso de CC - Revisión	49
Diagrama 5	Sub Proceso de CE - Revisión	52
Diagrama 6	Sistema de Control de Esperas	54
EVALUACIÓN DE RESULTADOS		58
4.1	PROCESO CONTROL DE CALIDAD	58
4.1.1	Capacidad de Producción – CC	58
Cuadro 11	Capacidad (Datos Proyección y Datos Reales en minutos)	58
Cuadro 12	Producción (Datos Proyección y Datos Reales)	59
4.2	CONTROL DE ESPERAS	60
Cuadro 13	Flujo de expedientes	60
Cuadro 14	Demora en la Calificación	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		62
GLOSARIO DE TERMINOS		63
BIBLIOGRAFIA		65
ANEXOS		66
ANEXO A	Clasificación de expediente por Tipo	66
ANEXO B	Macro Proceso de Calificación de Derecho Pensionario	67
ANEXO C	Tiempos de revisión asignados por tipo de expediente	68

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- **EMPRESA DE SERVICIOS**
- **CONTROL DE CALIDAD**
- **ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA**
- **MODELAMIENTO DE PROCESOS**
- **OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (ONP)**
- **SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES (SNP)**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Informe fue realizado en la División de Calificaciones de la Gerencia de Operaciones de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), la cual se encarga de atender solicitudes de personas que requieren el otorgamiento de derecho pensionario, o pretenden una mejora de su monto de pensión.

Esta actividad es procesada a través del Macro Proceso de Calificación que involucra al Sub Proceso de Control de Calidad el cual presentó déficit de capacidad (32.4%) debido al incremento en la producción del Proveedor encargado de la calificación de solicitudes, por lo cual el personal del área tuvo que trabajar tiempo extra para cumplir con la revisión total de los expedientes calificados.

Como alternativas al corto plazo: se contrató personal, y se analizaron los procesos involucrados en el área de estudio. Además se consideró que existían productos en espera que debían ser asignados para su revisión a una nueva área. Aplicando estas alternativas en simultáneo, se incrementó la cantidad de expedientes revisados por el Área de Control de Calidad (37.9%) y así también se logró mejorar los controles para los expedientes en espera a cargo de la nueva Área de Control de Esperas.

INTRODUCCIÓN

La Oficina de Normalización Previsional se encarga de la administración centralizada del Sistema Nacional de Pensiones y el Fondo de Pensiones así como de otros sistemas de pensiones administrados por el Estado. Asimismo, tiene a su cargo la emisión y redención de Bonos de Reconocimiento.

La División de Calificaciones (DC) de la Gerencia de Operaciones(GO) es la encargada de supervisar y controlar el Macro Proceso de Calificación que se trabaja mediante el Outsourcing, que involucra principalmente a un Proveedor para el Servicio de Calificaciones, el cual interactúa con otros tres proveedores: el Proveedor del Servicio de Orientación y Recepción (PSOYR), el Proveedor del Servicio de Verificación (PSV) y el Proveedor del Servicio de Archivos (PSA).

El objetivo del trabajo fue incrementar la capacidad del Área de Control de Calidad, determinando que recursos eran necesarios para cubrir el déficit de capacidad existente, revisando los procesos que realiza el área en estudio en función de sus objetivos, diferenciando los productos terminados y los productos en proceso, ya que estos últimos serían asignados para su revisión a una nueva área. Las soluciones planteadas una vez efectuadas lograron incrementar la capacidad del área en un 37.9 %.

Se tuvieron como limitaciones para las soluciones propuestas la política de contratación y presupuesto actual del estado, la cual no permite la contratación de personal en planilla por la no apertura de nuevas plazas debido a las medidas de austeridad y el marco contractual pactado con el Proveedor de Calificación que limita las acciones a realizar con EI.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

La ONP¹ ha sido creada mediante Ley N° 25967, modificada por el D.L. N° 26323 del 02.06.94, que establece como objeto principal, la administración centralizada del SNP² y el Fondo de Pensiones a que se refiere el Decreto Ley N° 19990, así como de otros sistemas de pensiones administrados por el Estado.

Para tal fin, mediante el D.S. N° 061-95-EF se aprueba su Estatuto, definiéndola como una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público interno, con recursos y patrimonio propios, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera dentro de la Ley, constituyendo un pliego presupuestal, cuya misión es velar por el fortalecimiento del Sistema Previsional a cargo del Estado.

Adicionalmente, la ONP tiene a su cargo el reconocimiento de los aportes efectuados al SNP por parte de los trabajadores que optaron por su traslado al Sistema Privado de Pensiones, mediante el proceso de calificación, emisión y redención de Bonos de Reconocimiento. Le corresponde también a la ONP cumplir con la labor de Secretaría Técnica del Fondo Consolidado

¹ Oficina de Normalización Previsional

² Sistema Nacional de Pensiones

de Reservas Previsionales (FCR), y ofrecer la cobertura relacionada a pensiones de invalidez de los afiliados regulares que desempeñan actividades de alto riesgo.

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ROL ESTRATÉGICO DE LA ONP

VISIÓN.- Ser una institución altamente tecnificada con una actitud permanente de servicio oportuno y eficiente al cliente, dentro de un sistema previsional equitativo.

MISIÓN.- Orientar nuestros esfuerzos para lograr el bienestar de nuestros clientes a través de un trato amable y justo, utilizando procesos eficientes y altos estándares de calidad.

VALORES

Servicio al cliente.- Estamos convencidos de que debemos servir a nuestros clientes atendiéndolos en forma seria, amable, oportuna y responsable. Nuestra vocación de servicio nos lleva a conocer sus necesidades y a considerar cada caso como único y diferente a los demás. Por esto tenemos un compromiso con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Trabajo bien hecho.- La única forma en que concebimos el desempeño de nuestras labores es a través del trabajo bien hecho, buscando permanentemente más eficacia, pues tenemos una responsabilidad social que cumplir. De nuestra gestión depende la tranquilidad futura de muchas personas.

Honestidad y Justicia.- Tenemos la firme convicción de que en todo nuestro accionar debemos ser transparentes, actuando en base a la verdad, la

autenticidad y la honestidad profesional, ejecutando nuestro trabajo en consecuencia.

Profesionalismo y Desarrollo.- Reconocemos que todos nosotros somos la base que sustenta el servicio que otorgamos, por lo que buscamos, promovemos e incentivamos el desarrollo de nuestro personal para mantener y fortalecer la lealtad y los compromisos adquiridos.

1.1.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Capacitación y difusión permanente de la Normatividad Vigente.
- Permanente mejoramiento continuo en los sistemas usados en la calificación de Derecho Pensionario.
- Cuadros profesionales y técnicos especializados con experiencia en el desempeño de sus funciones, comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la ONP.
- Organización basada en la aplicación del Outsourcing, por lo cual muchos de los procesos internos son manejados por empresas externas con gran experiencia en los proyectos encargados.

Debilidades

- Procesos internos rígidos y burocráticos.
- Insuficiente personal para el mejor control del proceso pensionario.
- Poca flexibilidad para realizar trabajos con objetivos específicos fuera del marco contractual.
- Carencia de sistemas informáticos integrados que faciliten la gestión de procesos controlando todo el Macro Proceso de Pensión.

1.1.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Implementar las funcionalidades necesarias en los sistemas usados para la calificación para obtener una mejora en la información del proceso pensionario.
- Mejorar los medios de comunicación con otras entidades del estado, para contar con la información necesaria para la atención de las solicitudes de derecho pensionario.
- Satisfacer las necesidades de atención oportuna, rápida y eficiente para los trámites presentados por los asegurados.

Amenazas

- Elevada insatisfacción del asegurado por las demoras y deficiencias en la atención de su solicitud.
- Constantes cambios en el marco legal, que impactan en el proceso de calificación, implicando cambios en los sistemas de pensión.

1.1.3 Estrategias

- Optimizar los sistemas de información para la atención de los clientes.
- Optimizar la gestión administrativa.
- Validar e integrar las Bases de Datos de los Sistemas de la ONP.
- Optimizar los procesos operativos y de apoyo.
- Formular alternativas legales y proponer el marco normativo, procurando la equidad y sincerar las pensiones.
- Implantar programas de mejora a los procesos operativos.
- Redimensionar las funciones y capacidades de la ONP.

Cuadro 1 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Capacitación y difusión de la Normatividad Vigente. F2. Mejora continua de los Sistemas. F3. Capacitación permanente. F4. Alta aplicación del Outsourcing.	D1 Procesos rígidos y burocráticos. D2. Insuficiente Personal. D3: Poca flexibilidad para trabajos fuera del marco contractual. D4 Sistemas informáticos por integrar.
Oportunidades	1. Optimizar los sistemas de información para la atención de los clientes (externos e internos). (O1,O2,F2,F4) O1. Implementar funcionalidades necesarias en los sistemas. O2. Mejorar comunicación con Entidades Externas estatales. O3. Lograr la atención oportuna y eficiente a los asegurados.	1 Optimizar la gestión administrativa (O2,O3,D1) 2. Validar e integrar las Bases de Datos de los Sistemas de la ONP. (O1,O3,D4) 3. Optimizar los procesos operativos y de apoyo (O1,O3,D1,D2)
Amenazas	1. Formular alternativas legales y proponer el marco normativo, procurando la equidad y sincerar las pensiones. (F1,F3,A1,A2) A1. Elevada insatisfacción del Asegurado. A2. Constantes cambios en el marco legal.	1. Implantar programas de mejora a los procesos operativos. (D2,A1) 2. Redimensionar las funciones y capacidades de la ONP. (D2,A1)

1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Enfocado en el Proceso de Calificación solicitudes de derecho pensionario que son materia del presente informe, el cual está a cargo de la División de Calificaciones de la Gerencia de Operaciones de la ONP.

1.2.1 Producto

El asegurado o cliente entrega una solicitud la cual luego de pasar por el proceso de calificación origina como producto final un proyecto de comunicación hacia el cliente (Notificación y/o Resolución), que es enviado al domicilio declarado por él a través de un servicio postal.

Este documento de respuesta en atención a la solicitud del asegurado o cliente, resultado de la calificación del expediente del solicitante es el producto final.

Es necesario mencionar que la primera solicitud presentada por el asegurado o cliente se le conoce también como solicitud de primer trámite, y origina la apertura de su expediente, en el cual se irán anexando las solicitudes que posteriormente presente el cliente así como otros legajos.

Por el tipo de producto³ que ingresan al Sub Proceso de Control de Calidad los expedientes trabajados por el PSC⁴ los podemos clasificar de la siguiente forma:

Calificados Terminados: Recursos, Resoluciones (denegatorias y otorgamientos), Convenio Hispano y Notificaciones.

Calificados en Proceso: En Proceso, Pensiones Provisionales, En Proceso de revisión por la Gerencia de Operaciones, Sin Trámite, Plantillas y Departamentales.

1.2.2 Clientes

Nuestros clientes son las personas que están inscritas y han aportado al SNP (D.L. 19990) o al Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (D.L. 18846), los cuales deben cumplir con los requisitos de edad y aportes según el marco legal vigente para el otorgamiento de sus pensiones.

Los clientes a su vez pueden clasificarse en dos grupos:

³ Ver Anexo A: muestra una descripción más detallada de los tipos de productos

⁴ Proveedor del Servicio de Calificaciones

No Pensionistas: son aquellos clientes que, no teniendo pensión inician trámite para el otorgamiento de esta; los que presentan recursos por haber sido denegada su solicitud o que activan su expediente presentando nuevas pruebas.

Pensionistas: son aquellos clientes que tienen el derecho pensionario adquirido, estos pueden solicitar una mejora en su pensión o reconsideración a lo actuado por la administración de la ONP.

1.2.3 Proveedores

La ONP en el desarrollo de sus funciones cuenta con el soporte de servicios de terceros en sus procesos principales. Los proveedores proporcionan a la institución, insumos que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Dentro del Macro Proceso de Otorgamiento de Derecho Pensionario, se tienen tres proveedores cuyas coordinaciones y control están bajo responsabilidad de la División de Calificaciones, y un proveedor que se encuentra a cargo de la División de Coordinación Departamental.

Proveedor del Servicio de Calificaciones (PSC)

Encargado de la calificación de las solicitudes en base a la normatividad vigente. Revisa la documentación presentada a fin de determinar si cumple con los requisitos necesarios, notificando al cliente el resultado de la calificación por medio de un documento que da respuesta a su trámite.

Proveedor del Servicio de Verificación (PSV)

Encargado de realizar la labor de verificación. Comprueba que los empleadores declarados por el asegurado en su solicitud, realmente poseen vínculo laboral con el asegurado. Así mismo, se encarga de extraer los aportes realizados, monto de remuneración u otra información adicional

requerida para la calificación, dicha información es solicitada al empleador por el verificador.

Proveedor del Servicio de Archivo (PSA)

Encargado de la custodia de los expedientes con trámite pendiente o trámite terminado. Proporciona los expedientes requeridos por el PSC⁵ para que sean trabajados en las líneas de calificación.

Se poseen dos archivos:

Archivo Temporal: encargado de custodiar los expedientes que se encuentren en proceso y están bajo algún tipo de espera. (Verificación, nuevas pruebas, etc.)

Archivo Central: encargado de custodiar los expedientes con trámite finalizado. Cuando el cliente presenta una nueva solicitud, origina que su expediente se encuentre en trámite nuevamente e ingrese al proceso de calificación.

Proveedor del Servicio de Orientación y Recepción (PSOR)

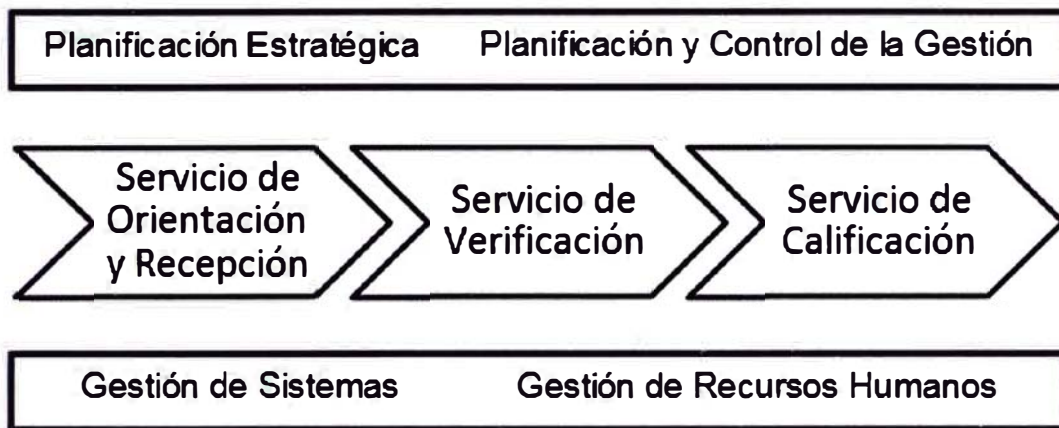
Se encarga de la recepción de las solicitudes que presentadas por el asegurado, así como de brindar orientación sobre los documentos que son necesarios para dar trámite a su pedido. También se encarga de brindar información sobre el estado en que se encuentre el trámite de las solicitudes de encontrarse en proceso de atención.

En el Anexo B se muestra el gráfico del Proceso de Derecho Pensionario en función de los productos resultantes en cada sub proceso.

⁵ Proveedor del Servicio de Calificación

El gráfico que se muestra a continuación representa la cadena de valor del Marco Proceso de Otorgamiento de Derecho Pensionario.

Gráfico 1 Macro Proceso de Otorgamiento de Derecho Pensionario



1.2.4 Procesos

Para el Proceso de Calificación, debemos indicar que solo el Sub Proceso de Control de Calidad está a cargo del personal de la ONP. Los Sub Procesos involucrados en el Proceso de Calificación se detallan a continuación.

GENERACIÓN DE PLANTILLAS

- Genera según la frecuencia y procedimientos establecidos por la ONP, las plantillas de verificación.
- Registra, corrige y/o completa la información necesaria para generar plantillas que se requieran en la calificación del expediente administrativo.

CENTRAL DE ANEXADO

- Controla los ingresos y salidas de documentos y/o expedientes administrativos, en cantidad y calidad.

- Recepciona las solicitudes en el sistema respectivo, así como de plantillas, cargos y otros documentos referidos al trámite de derecho pensionario.
- Anexa y folea todos los documentos al expediente administrativo de acuerdo a la normatividad y procedimientos impartidos por la ONP, para su precalificación y/o calificación, dicha actividad es realizada físicamente y mediante el STD⁶.

PRECALIFICACIÓN

- Determina que expedientes administrativos que cuenten con todos los elementos necesarios son calificables.
- Cuantifica diariamente los ingresos y salidas de los expedientes administrativos de este Sub Proceso de Calificación.
- Determina los estados de los expedientes administrativos trabajados (terminados - esperas).

CALIFICACIÓN

- Elabora o emite las resoluciones y/o notificaciones, para todos aquellos expedientes administrativos calificados en el SYSP⁷.
- Revisa las solicitudes y documentos que obran en el expediente administrativo del asegurado a fin de determinar la acreditación del derecho solicitado y el monto de las pensiones y liquidación de devengados e intereses legales de ser el caso.
- Efectúa la revisión del expediente administrativo del cliente, a fin de complementar o corregir la información de los sistemas. Determina la posible variación de la pensión, de los parámetros personales o de los parámetros indicadores.

⁶ Sistema de Trámite Documentario

⁷ Sistema de Pensiones

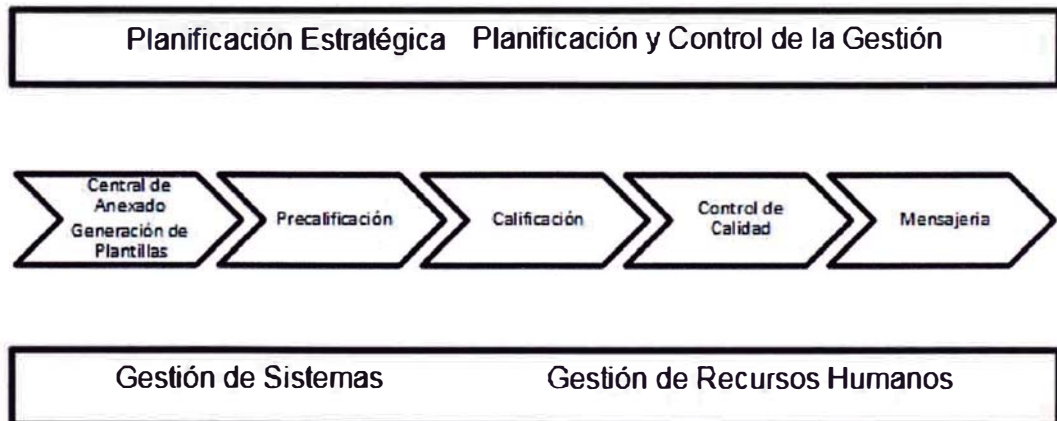
CONTROL DE CALIDAD

- Revisa la calificación de los expedientes trabajados por el PSC⁸.
- Firma y/o visa los documentos resultantes de la calificación de expedientes.
- Estandariza criterios y procedimientos de calificación.

MENSAJERIA

- Da a conocer al interesado los documentos generados en el Proceso de Calificación de solicitudes de derechos pensionarios (resoluciones, notificaciones, esquelas y otros), dentro de los plazos establecidos por ley, según corresponda.
- Recepciona y entrega los cargos al Archivo Central. Entrega los expedientes terminados al Archivo Central y los expedientes en espera al Archivo Temporal.

Gráfico 2 Sub Procesos del Proceso de Calificación

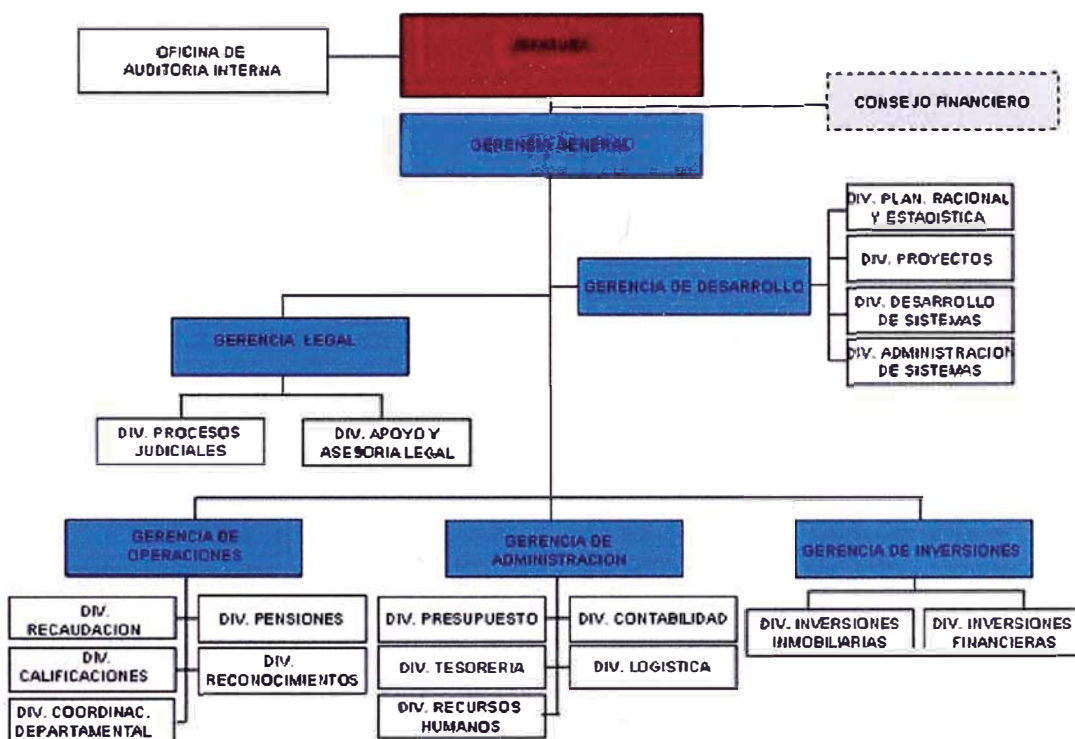


⁸ Proveedor del Servicio de Calificación

1.2.5 Organización de la ONP

Posee una estructura tradicional, la cual predomina en la mayor parte de las organizaciones públicas y privadas.

Gráfico 3 Estructura Orgánica de la ONP



Órganos de Alta Dirección

Jefatura

Consejo Financiero

Gerencia General

Órgano de Control

Oficina de Auditoría Interna

Órganos de Asesoría

Gerencia de Desarrollo

Órgano de Apoyo

Gerencia Legal

Órganos de Línea

Gerencia de Operaciones

Gerencia de Administración

Gerencia de Inversiones

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

Este diagrama por ende es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA

La administración de la demanda implica reconocer fuentes de demanda para los bienes y servicios de una empresa, predecir la demanda y determinar la manera cómo la empresa satisfará ésta.

Es decir, en una planeación a largo plazo para que una empresa pueda tomar decisiones, considerando que el futuro no se conoce con certeza, la empresa necesitara predicciones económicas, tecnológicas y de demanda.

De esta información se puede hacer una predicción de la demanda revisada por la empresa, la cual se utiliza para hacer las predicciones de los recursos

que se utilizarán; como por ejemplo de la demanda de instalaciones, equipos, fuerza laboral y compra de partes y materiales para la empresa.

2.2.1 Predicción de Recursos

Al encontrarse el proceso de calificaciones bajo la modalidad de Outsourcing, las cantidades de expedientes que se deben producir durante el periodo de tres años por el PSC, ya se encuentran definidas en las bases del concurso público de adjudicación de este servicio.

Esta información es utilizada en nuestro caso para determinar la fuerza laboral necesaria por la ONP para atender la producción de expedientes calificados que tendrá el PSC, los cuales deben ser revisados por el Sub Proceso de Control de Calidad a cargo de ONP.

METODOLOGÍA

1. ° Proyección de la Producción de expedientes Calificados por el PSC, mediante la data histórica que se cuenta de lo trabajado por el PSC hasta la fecha de análisis.
2. ° Participación porcentual por grupo de expedientes, ya que los expedientes deben cumplir una proporción por cada tipo.
3. ° Proyección de expedientes por grupo, el cual considera el resultado de los dos puntos antes mencionados.
4. ° Proyección del tiempo requerido, el cual es el resultado de multiplicar la cantidad de expedientes proyectados a revisar por el tiempo que demora la revisión de los mismos.
5. ° Proyección del tiempo disponible, considerando las actividades que viene desarrollando el personal del área de Control de Calidad hasta el momento.

6. ° Requerimiento de Personal.

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se pueden mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos y los productos son realizados por personas, y por lo tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Proceso⁹: “conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Los procesos, a su vez, se pueden descomponer en subprocesos, que son aquellas partes bien definidas en un proceso cuya identificación puede ser útil para gestionar el aporte de valor al resultado final y para controlar los problemas que se pueden presentar, posibilitando diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. La clasificación de los procesos de una organización, según su jerarquía, es la siguiente:

⁹ Fuente: ISO 9000-2000

Macroprocesos: son los grandes procesos más importantes de una organización.

Subprocesos: son las partes bien definidas en un proceso.

Procedimientos: los procedimientos son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso.

Actividades: conjunto de tareas que componen las diferentes fases de un proceso, subproceso o procedimiento.

METODOLOGÍA

Lo necesario para emprender, por parte de una organización, la aplicación de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, es mediante los siguientes cuatro grandes pasos:

1. ° La identificación y secuencia de los procesos, que son suficientemente significativos, así como sus interrelaciones a través de un mapa de procesos que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos; con el fin de facilitar la interpretación del mismo. Para ello se deben considerar las posibles agrupaciones por: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo.
2. ° La descripción de cada uno de los procesos, con la finalidad de determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden dichos procesos se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control de los mismos. Para ello haremos uso de los Diagramas de Procesos mediante la nomenclatura del BPMN y/o IDEFO; así también haremos uso de las fichas de procesos.
3. ° El seguimiento y la medición de los resultados obtenidos, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. Para esto, es necesario el uso de indicadores,

además de controlar los resultados de los mismos, lo cual origina un feedback.

4. ° La mejora de los procesos en base al seguimiento y medición realizada, los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Del diagnóstico estratégico, se puede señalar que se debe redimensionar las funciones y capacidades de la ONP, ya que existen procesos que no cuentan con los recursos necesarios para el buen desempeño de funciones.

En este sentido, el Sub Proceso de Control de Calidad a cargo de la ONP tiene déficit de revisores lo cual origina que sea necesario trabajar horas extras para poder cumplir con los volúmenes de expedientes trabajados por el PSC.

Las causas que se identificaron que podrían estar originando el problema serían:

Que, la institución desconoce el déficit de personas y/o que no existen los recursos para poder contratar más personal.

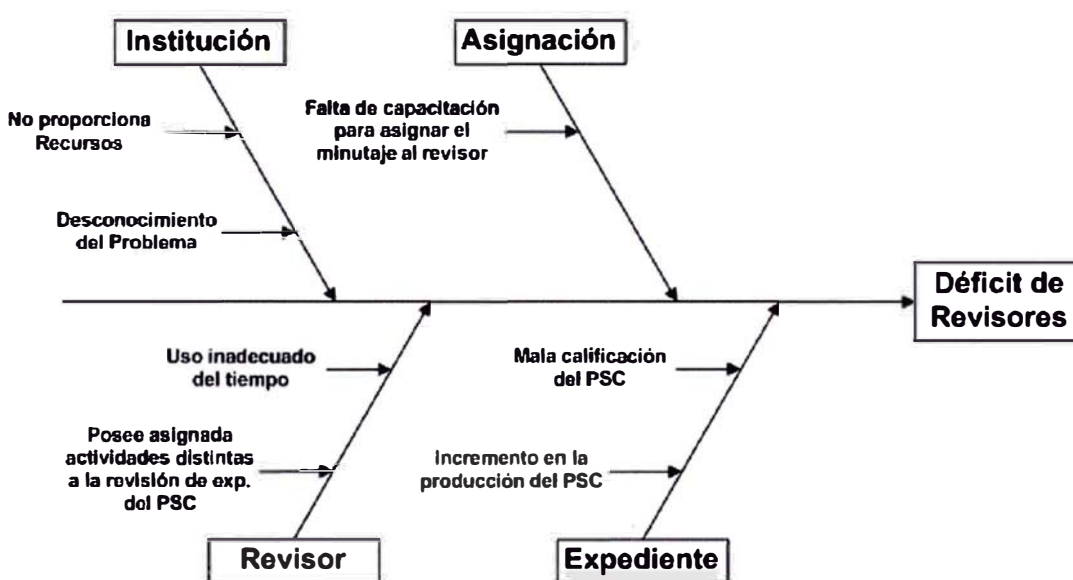
Que, las cantidades de trabajo asignadas a los revisores es mayor a las establecidas, debido a que el encargado de la asignación no está totalmente capacitado para diferenciar y asignar los expedientes considerando los minutos que toma su revisión.

Que, los revisores no utilizan adecuadamente su tiempo y/o tienen asignadas actividades distintas a la revisión de expedientes del PSC, como por ejemplo las de apoyo para la revisión de expedientes en otras áreas.

Que, los expedientes mal calificados poseen un gran porcentaje y/o que los incrementos de producción del PSC superen la capacidad del área en estudio.

A continuación se presenta el Diagrama Causa Efecto.

Gráfico 4 Diagrama Causa - Efecto

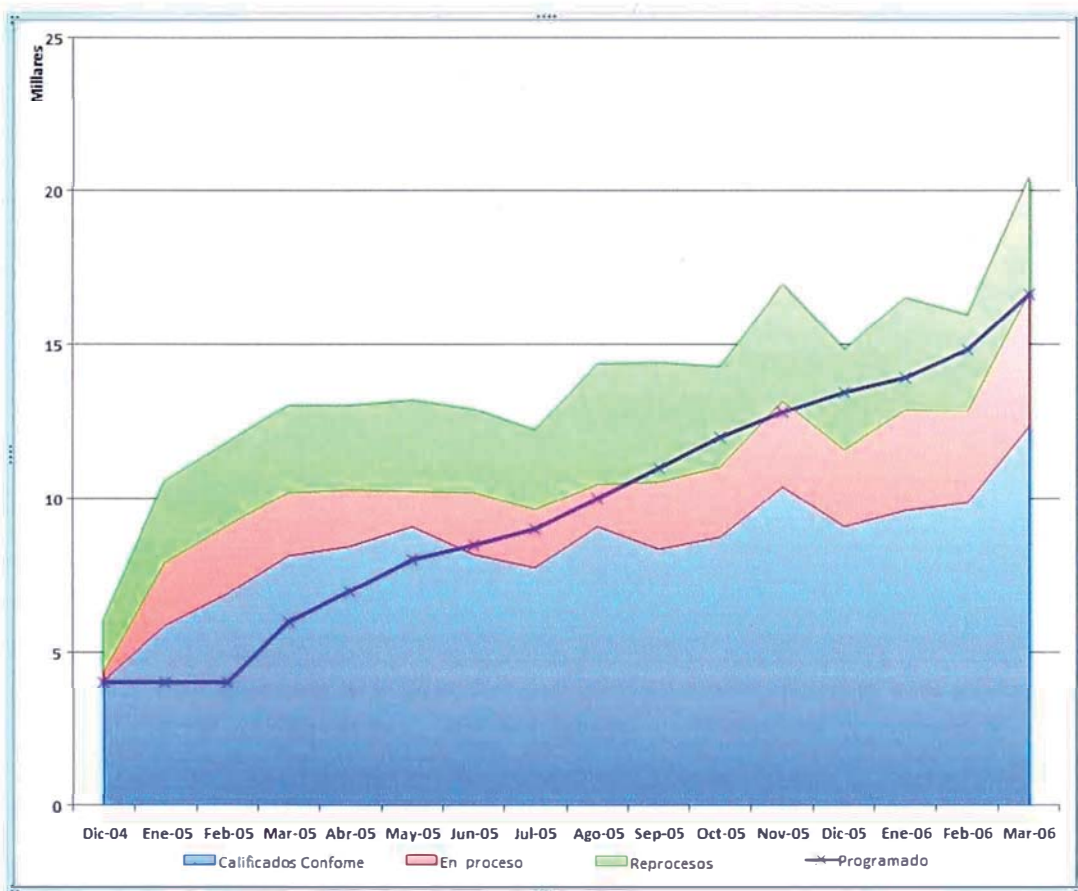


Según las bases del servicio, desde Febrero 2005 el PSC debía ir incrementando sus niveles de producción hasta Junio 2006; considerando el primer mes de operaciones (Dic. 2004) el PSC tuvo una producción de 4,397 expedientes calificados terminados y calificados en proceso; y para el mes de Marzo 2006 su producción fue de 16,726 expedientes calificados terminados y en proceso. Para dicha fecha la cantidad de expedientes programados según las bases del servicio fue de 16,624 expedientes.

El gráfico 5, muestra los niveles mínimos de producción que debe cumplir el PSC, los cuales al ser comparados con su producción de expedientes calificados terminados y en proceso muestran que no se cumplió en los meses de Diciembre 2004 a Febrero 2005 con dichas cantidades.

Por otro lado, los expedientes Observados (reprocesos) en el mes de Marzo 2006 fueron de 3,721 expedientes; considerando el periodo de Octubre 2005 a Marzo 2006 en promedio el 25.6% de los expedientes calificados terminados resultó observado.

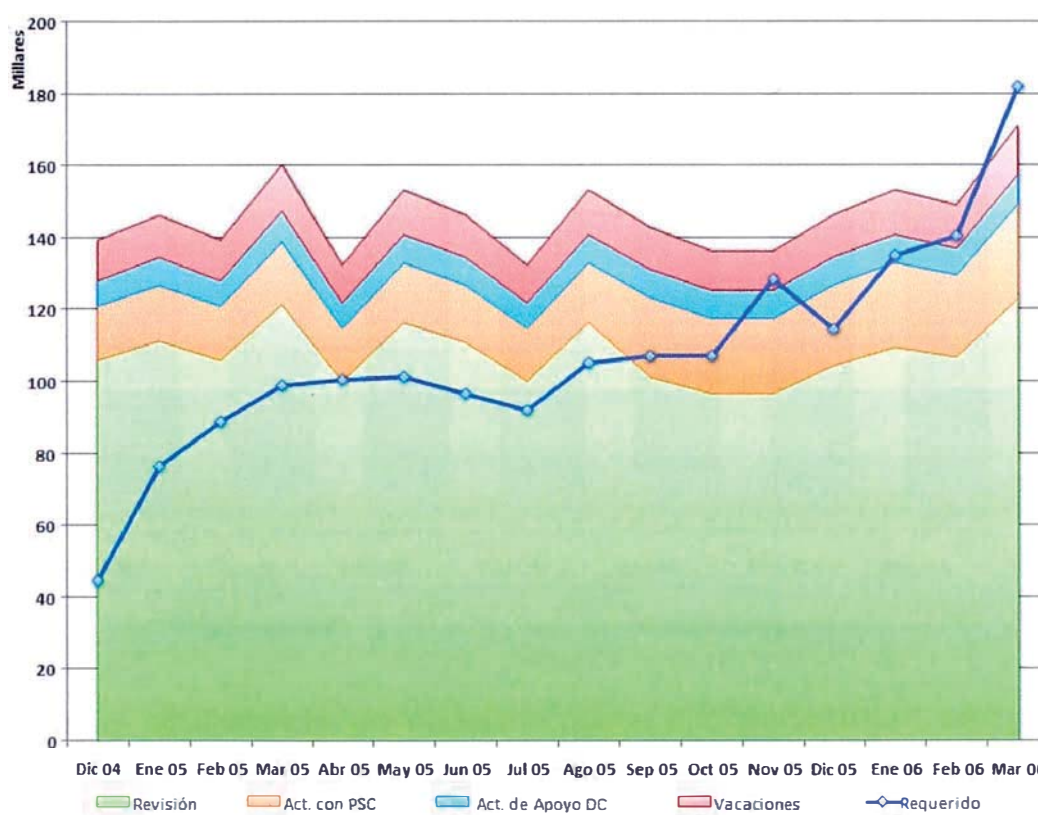
Gráfico 5 Expedientes revisados por Control de Calidad



Respecto al tiempo disponible para revisión, se ha determinado que para el mes de Marzo 2006 existía una déficit de capacidad por cubrir de 58,920 minutos, cifra que representa un 32.4% del tiempo requerido; asimismo, el

16.7% del tiempo disponible es usado en actividades de coordinación y actividades vinculadas con el PSC (Consultas, Asesoría Legal, Revisión en Sistemas, Capacitación, etc.), y el 5.3% del tiempo disponible es usado en actividades de apoyo para la revisión de expedientes en otras áreas de la DC; por ende, solo el 78.0% de tiempo disponible es usado para la revisión de expedientes. En el gráfico 6 se muestra el tiempo destinado por actividad, además se muestra el tiempo que corresponde al periodo vacacional.

Gráfico 6 Tiempo disponible y requerido para Revisión.

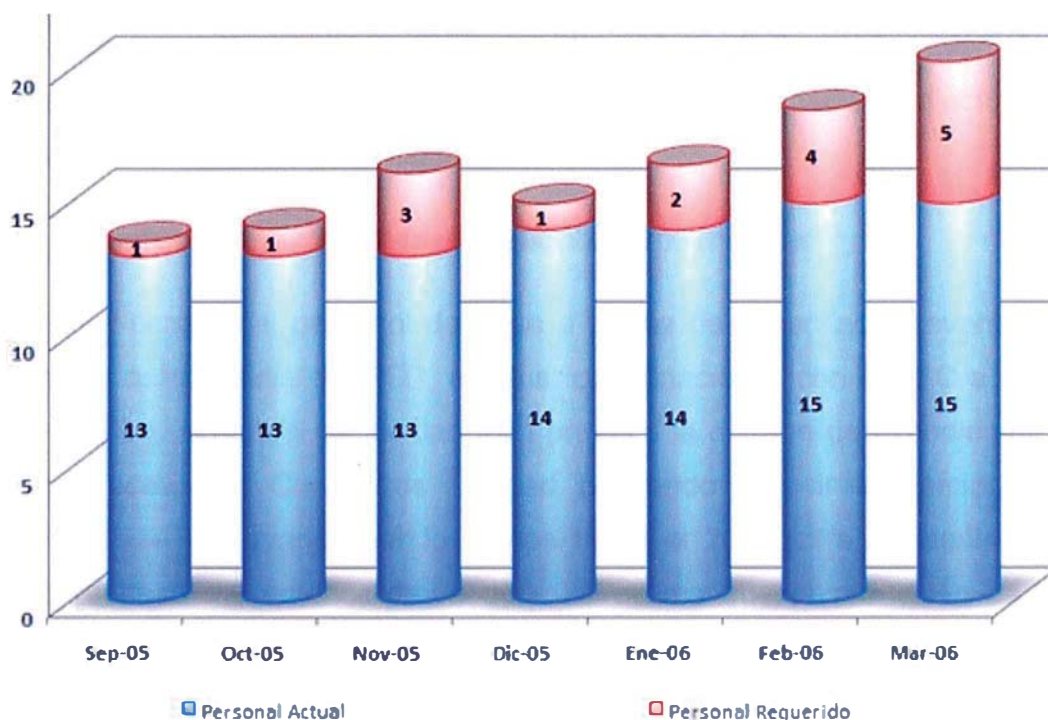


Por ello, para cubrir el déficit de tiempo el personal del área debía trabajar horas extra, o por otro parte se conseguía personal de apoyo de otras áreas para realizar ciertas actividades vinculadas a la revisión de los expedientes.

El personal con que se cuenta al Mes de Marzo 2006 está conformado por catorce profesionales y asistentes los cuales trabajan a tiempo contratados a

plazo indeterminado y pertenecerían al Personal CAP¹⁰, además se cuenta con ocho practicantes a tiempo parcial en su mayoría. Cuantificando el personal adicional necesario, en el gráfico 7 podemos ver que para el mes de Marzo 2006 ya era necesario contar con 05 revisores adicionales.

Gráfico 7 Revisores Disponible y Requeridos



Por estas circunstancias es necesario que el sub proceso de Control de Calidad incremente su producción, no sólo con la contratación de personal; sino también, se debe buscar mejorar los procesos a su cargo ya que la mejora de un proceso se traduce en el aumento de la capacidad del mismo, como en el cumplimiento de los resultados que se tengan establecidos.

¹⁰ Cuadro de Asignación de Personal; referido a personal en Planilla

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con el fin de incrementar la capacidad de producción del área de Control de Calidad, se consideraron las siguientes alternativas posibles:

3.2.1 Contratar Personal

Es necesario proyectar el requerimiento de personal que se necesitaría para cubrir el déficit de capacidad en el área en estudio, cuantificando el número de personas que se deben contratar. Considerando la contratación de 5 personas se podría incrementar de un 33% a un 39% la capacidad actual del área para la actividad de revisión.

3.2.2 Reducir la cantidad de expedientes Observados

Destinar tiempo del personal del área a tareas de capacitación eventuales para los calificadoros del PSC, efectuar coordinaciones con el PSC a fin de que realice un control de calidad total previo a la entrega de expedientes al Sub Proceso de Control de Calidad buscando reducir la cantidad de expedientes observados por lo menos hasta el 20% (cifra promedio para este proceso del anterior proveedor), se estima que la reducción de los expedientes observados al 20% de los expedientes calificados terminados representaría una holgura de 1.8% a 2.2% de tiempo requerido para revisión.

3.2.3 Redefinir Funciones

Creación de un área de Control de Esperas para la revisión de Expedientes del Grupo Plantillas y otros tipos que originen espera.

El grupo de expedientes Plantillas es un producto en proceso que requiere la revisión y aprobación de la generación de plantilla de verificación (informe inspectivo) por parte del Sub Proceso de Control de Calidad, para luego poder continuar con el proceso de calificación.

Para este grupo de expedientes, existen también otras áreas de la DC que realizan actividades similares a la aprobación de estos casos, debido a que se encuentran a cargo de la atención de expedientes que requieren atenderse con prontitud (como por ejemplo los casos de urgencia social).

Por otro lado, estos casos no poseen un control posterior a la aprobación de la plantilla que garantice que se realizará la labor de verificación, originando que el tiempo de permanencia de estos expedientes al ser enviados al Archivo Temporal, pueda resultar ser superior a los 6 meses; debiendo ser lo normal un plazo de dos meses; los casos con mucha antigüedad de permanencia en el Archivo Temporal originan eventualmente que se realice un operativo para que sean atendidos.

Por lo mencionado, la ventaja de la creación de esta área permitiría más que nada llevar un mejor control de los expedientes en espera y, a su vez representaría una reducción del 5,0% a 6,0% del total de tiempo requerido en la revisión.

3.3 METODOLOGIA DE SOLUCIÓN

3.3.1 Determinar el Requerimiento de Recursos

Se basa en evaluar la cantidad de personal necesario para cubrir el déficit de capacidad del Sub Proceso en estudio, para lo cual se realiza una proyección de la producción esperada en los próximos seis meses; así como también la revisión del tiempo disponible del personal actual.

3.3.2 Efectuar actividades para reducir expedientes Observados

Se basa en coordinar con el PSC para realizar actividades de capacitación en forma bilateral o unilateral, así como la creación de puntos de control más rigurosos en los procesos internos que maneja el PSC, como el control de

calidad integral de los expedientes por parte del PSC antes de ser enviados al Sub Proceso de Control de Calidad.

3.3.3 Analizar las actividades del Sub Proceso

Se basa en determinar las funciones que realizara la nueva área, así como su interacción dentro del Proceso, razón por la cual será necesario realizar las fichas de proceso, diagramas de proceso y demás documentación necesaria.

3.4 TOMA DE DECISIONES

Se elaboró el siguiente cuadro para comparas las alternativas expuestas:

Cuadro 2 Comparación Cualitativa por Alternativa

Ponderación (1-10)	Contratar Personal	Pond	Reducir Expedientes Observados	Pond	Redefinir Funciones (Nueva Área)	Pond
Incremento de Capacidad	Del 33 % – 39 %	5	Del 1.8 – 2.2 %	1	Del 5% al 6%	2
Costo Mensual	10,000 N.S al mes	1	(*)6,750 N.S al mes	3	Ninguno, se usará personal de otras áreas	5
Servicio al Cliente	Agiliza la atención de un mayor número de casos. (6,700 expedientes equivalente)	5	Disminuye los retrasos en el proceso de calificación. (250 expedientes equivalentes)	1	Controla la culminación de los procesos pendiente. (921 expedientes equivalentes)	2
TOTAL		11/15		4/15		9/15

(*)Se considera el costo actual de las actividades de coordinación con el PSC

Considerando las alternativas propuestas y a su vez la influencia para incrementar la capacidad del área, se ha visto conveniente aplicar dos de las alternativas en conjunto, contratando personal adicional para el área de Control de Calidad y creando el Área de Control de Esperas que se encargará del control de los expedientes en espera y la cual absorberá parte

de la carga de expedientes que se revisaban en el Sub Proceso de Control de Calidad.

Con la puesta en marcha de estas dos alternativas se ha estimado que se puede cubrir el déficit de tiempo durante el próximo año, ya que representan un incremento de capacidad de 38% a 45% de tiempo para revisión.

Se descarto la opción de reducción de expedientes observados debido a que ya se vienen desarrollando actividades en conjunto con el PSC (usando 16.7% del tiempo disponible). Asimismo, se vienen aplicando una pre-revisión por parte del Control de Calidad del PSC para poder ir disminuyendo este porcentaje.

Cabe mencionar que, debido al marco contractual con el Proveedor solo se tiene estipulado la aplicación de penalidades monetarias para los expedientes observados o reprocesos, los que al llegar a superar un monto tope pueden originar que se culmine el contrato. (Caso que no aplica al estudio en cuestión).

3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.5.1 Respetto al Requerimiento de Personal

Se procede a definir que tipo de personal debe ser contratado, para ello a continuación se detallan algunas consideraciones respecto a las funciones que asumirían y otros puntos.

Personal CAP: Realizaría completamente todas las actividades de revisión de expedientes al estar autorizado por la Institución mediante resolución jefatural.

Personal por Servicios: Puede ser revisor pero con limitaciones, este tipo de personal esta imposibilitado de firmar la documentación que será remitida

al asegurado así como de aprobar en los sistemas correspondientes el resultado de la revisión del expediente. Las actividades a las cuales estarían orientados serían las de apoyo en revisión de cálculo y revisión de otros expedientes complejos.

Practicantes: Realizan principalmente labores operativas como el abastecimiento, asignación y desasignación de expedientes. Así mismo, realizan actividades de apoyo al Personal CAP en la revisión de cálculo de los expedientes.

Del cuadro mostrado, se considera conveniente la contratación del personal por servicios, para poder cubrir parte de las actividades que realizan los revisores, debido a las limitaciones para la contratación de Personal CAP.

Cuadro 3 Comparación Cualitativa por tipo de personal

Ponderación (1-5)	CAP	Pond	Servicios	Pond	Practicantes	Pond
Permanencia en la Institución	Indefinida	5	Según contrato con posibilidad a renovar	3	2 años como máximo	2
Nivel de Conocimiento	Alto	5	Alto / Medio	4	Requiere de Capacitación	1
Actividades a asignar	Revisión Completa	5	Apoyo a la revisión compleja	4	Apoyo a la revisión y act. Operativas	2
Costo Mensual	2400 a 3500 N.S.	1	1900 a 3000 N.S.	3	500 a 700 N.S.	5
Contratación	Según presupuesto (no es factible a corto plazo)	0	Por adjudicación de menor cuantía	5	Por convocatorias	5
TOTAL		16/20		19/20		15/20

A continuación se procede a cuantificar la cantidad de personas requeridas, para lo cual se utilizó y/o elaboró la siguiente información:

- Proyección de Producción
- Histórico de Expedientes Revisados por Grupo
- Participación Porcentual Promedio y Corregida por Grupo
- Proyección de Expedientes y Tiempo Requerido por Grupo
- Proyección del Tiempo Disponible y Tiempo Requerido
- Proyección de Requerimiento de Personal

Cuadro 4 Proyección de la Producción del PSC

DATA HISTORICA DE LA PRODUCCIÓN				PROYECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN			
PERIODO (A)	MES (B)	Programado (C)	Ingreso a Control de Calidad (D)	PERIODO	MES	Programado	Ingreso a Control de Calidad
mes-01	Dic-04	4,000	6,032	mes-17	Abr-06	17,074	20,147
mes-02	Ene-05	4,000	10,557	mes-18	May-06	17,074	20,147
mes-03	Feb-05	4,000	11,802	mes-19	Jun-06	17,123	20,205
mes-04	Mar-05	6,000	13,000	mes-20	Jul-06	17,123	20,205
mes-05	Abr-05	7,000	12,996	mes-21	Ago-06	17,123	20,205
mes-06	May-05	8,000	13,202	mes-22	Sep-06	17,123	20,205
mes-07	Jun-05	8,500	12,882	mes-23	Oct-06	17,123	20,205
mes-08	Jul-05	9,000	12,188	mes-24	Nov-06	17,123	20,205
mes-09	Ago-05	10,000	14,335	mes-25	Dic-06	17,123	20,205
mes-10	Sep-05	11,000	14,400	mes-26	Ene-07	17,123	20,205
mes-11	Oct-05	12,000	14,285	mes-27	Feb-07	17,123	20,205
mes-12	Nov-05	12,809	16,951	mes-28	Mar-07	17,123	20,205
mes-13	Dic-05	13,466	14,833	mes-29	Abr-07	17,123	20,205
mes-14	Ene-06	13,920	16,488	mes-30	May-07	17,105	20,184
mes-15	Feb-06	14,820	15,935	mes-31	Jun-07	15,319	18,076
mes-16	Mar-06	16,624	20,447	mes-32	Jul-07	13,519	15,952

Con la información del ingreso de expedientes de los últimos seis meses a partir de Mar-2006, se calcula un factor de incremento para la cantidad de expedientes que a partir de Abr-2006 ingresarían al Sub Proceso de Control de Calidad enviados por el PSC. Dicho factor es el promedio corregido del cociente entre la cantidad de expedientes que ingresa a Control de Calidad y la cantidad de expedientes Programados, cuyo valor para nuestro caso es:

Factor de incremento respecto a lo Programado = 1.18.

- Multiplicando este factor por la cantidad programada mensual se obtiene la proyección de la producción de expedientes que ingresarían a Control de Calidad.

Cuadro 5 CANTIDADES DE EXPEDIENTES POR GRUPO

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Reprocesos	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES			TOTAL p/mes (Exp.)
		Resoluciones		C. Hispano						Plantillas	Sin trámite pendiente	DCD	
		Denegar	Otorgar										
Dic-04	184	882	2,128		910	1,635	36	7	164	86			6,032
Ene-05	304	1,492	3,222	48	804	2,631	194	52	332	1,009	113	356	10,557
Feb-05	449	1,724	3,921	36	768	2,662	241	132	434	580	536	319	11,802
Mar-05	467	2,278	4,192	25	1,172	2,772	298	175	422	523	213	463	13,000
Abr-05	499	2,428	4,365	19	1,122	2,705	178	92	441	618	162	367	12,996
May-05	390	2,768	4,652	8	1,298	2,923	275	327	302	222	38		13,202
Jun-05	314	2,747	4,083	15	1,039	2,667	172	553	305	432	55	500	12,882
Jul-05	349	2,440	3,701	9	1,254	2,526	170	540	321	401	25	452	12,188
Ago-05	323	2,845	4,456	4	1,483	3,879	109	363	361	315	7	190	14,335
Sep-05	599	2,555	3,968	14	1,206	3,828	142	348	401	861	53	425	14,400
Oct-05	557	2,865	4,071	15	1,236	3,254	170	292	321	1,209	11	284	14,285
Nov-05	603	3,774	4,821	14	1,178	3,781	203	303	410	1,840	24		16,951
Dic-05	670	2,697	4,226	19	1,471	3,221	207	316	467	1,477	8	54	14,833
Ene-06	1,302	2,485	3,857	20	1,959	3,603	309	1,111	665	1,160	17		16,488
Feb-06	1,798	2,639	3,447	19	1,987	3,084	329	268	826	1,492	46		15,935
Mar-06	2,245	3,312	4,123	20	2,624	3,721	718	977	1,146	1,530	31		20,447

El cuadro 5 nos presenta información de la distribución mes a mes de los diversos productos que son revisados por el área de Control de Calidad, dicha información será usada para determinar la participación porcentual de cada grupo respecto al total de expedientes revisados cada mes.

Cuadro 6 Participación porcentual promedio por Grupo

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Reprocesos	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES			%TOTAL p/mes
		Resoluciones		C.Hispano						Plantillas	Sin trámite pendiente	DCD (*)	
		Denegar	Otorgar										
Dic-04	3.05%	14.62%	35.28%		15.09%	27.11%	0.60%	0.12%	2.72%	1.43%			100%
Ene-05	2.88%	14.13%	30.52%	0.45%	7.62%	24.92%	1.84%	0.49%	3.14%	9.56%	1.07%		97%
Feb-05	3.80%	14.61%	33.22%	0.31%	6.51%	22.56%	2.04%	1.12%	3.68%	4.91%			93%
Mar-05	3.59%	17.52%	32.25%	0.19%	9.02%	21.32%	2.29%	1.35%	3.25%	4.02%			95%
Abr-05	3.84%	18.68%	33.59%	0.15%	8.63%	20.81%	1.37%	0.71%	3.39%	4.76%	1.25%		97%
May-05	2.95%	20.96%	35.23%	0.06%	9.83%	22.14%	2.08%	2.48%	2.29%	1.68%	0.29%		100%
Jun-05	2.44%	21.32%	31.70%	0.12%	8.07%	20.70%	1.34%	4.29%	2.37%	3.35%	0.43%		96%
Jul-05	2.86%	20.02%	30.37%	0.07%	10.29%	20.73%	1.39%	4.43%	2.63%	3.29%	0.21%		96%
Ago-05	2.25%	19.85%	31.08%	0.03%	10.35%	27.06%	0.76%	2.53%	2.52%	2.20%	0.05%		99%
Sep-05	4.16%	17.74%	27.56%	0.10%	8.38%	26.58%	0.99%	2.42%	2.78%	5.98%	0.37%		97%
Oct-05	3.90%	20.06%	28.50%	0.11%	8.65%	22.78%	1.19%	2.04%	2.25%	8.46%	0.08%		98%
Nov-05	3.56%	22.26%	28.44%	0.08%	6.95%	22.31%	1.20%	1.79%	2.42%	10.85%	0.14%		100%
Dic-05	4.52%	18.18%	28.49%	0.13%	9.92%	21.72%	1.40%	2.13%	3.15%	9.96%	0.05%		100%
Ene-06	7.90%	15.07%	23.39%	0.12%	11.88%	21.85%	1.87%	6.74%	4.03%	7.04%	0.10%		100%
Feb-06	11.28%	16.56%	21.63%	0.12%	12.47%	19.35%	2.06%	1.68%	5.18%	9.36%	0.29%		100%
Mar-06	10.98%	16.20%	20.16%	0.10%	12.83%	18.20%	3.51%	4.78%	5.60%	7.48%	0.15%		100%
PROM %	4.62%	17.99%	29.46%	0.13%	9.78%	22.51%	1.62%	2.44%	3.21%	5.90%	0.32%		97.99%
% MOD	4.72%	18.36%	30.07%	0.14%	9.98%	22.97%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	TOTAL	100.00%

El cuadro 6 muestra la participación porcentual por mes de cada grupo, estos valores son promediados (PROM %) y luego son corregidos (% MOD) para que su suma represente el 100%. Los casos del grupo DCD (División de Coordinación Departamental) no son revisados por el PSC, por lo cual no son considerados dentro del análisis.

Cuadro 7 Proyección de Participación porcentual corregida por Grupo

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Reprocesos	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES		% TOTAL p/mes
		Resoluciones								Plantillas	Sin trámite pendiente	
		Denegar	Otorgar	C. Hispano								
% Inicial	4.72%	18.36%	30.07%	0.14%	9.98%	22.97%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Abr-06	4.88%	18.52%	30.23%	0.14%	10.14%	22.34%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
May-06	5.04%	18.67%	30.39%	0.14%	10.30%	21.70%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Jun-06	5.19%	18.83%	30.54%	0.14%	10.46%	21.07%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Jul-06	5.35%	18.99%	30.70%	0.14%	10.62%	20.43%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Ago-06	5.51%	19.15%	30.86%	0.14%	10.77%	19.80%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Sep-06	5.67%	19.31%	31.02%	0.14%	10.93%	19.16%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Oct-06	5.83%	19.47%	31.18%	0.14%	11.09%	18.53%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Nov-06	5.99%	19.63%	31.34%	0.14%	11.25%	17.89%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Dic-06	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Ene-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Feb-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Mar-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Abr-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
May-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Jun-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%
Jul-07	6.15%	19.79%	31.50%	0.14%	11.41%	17.26%	1.65%	2.49%	3.28%	6.02%	0.33%	100.00%

El cuadro 7 muestra la proyección de la participación porcentual corregida por mes de cada grupo, ya que se varió la participación porcentual de los reprocesos, considerando que para finales del 2006 se debe llevar al porcentaje de 20% respecto a los expedientes revisados terminados. Esta corrección sólo afecta a los expedientes del grupo antes mencionado.

Con esto, se procede a proyectar la cantidad de expedientes por cada grupo y mes, según la producción proyectada al inicio.

Cuadro 8 Proyección de Expedientes por Grupo

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Reprocesos	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES		TOTAL p/mes (Exp.)
		Resoluciones		C. Hispano						Plantillas	Sin trámite pendiente	
		Denegar	Otorgar									
Abr-06	983	3,730	6,090	27	2,043	4,500	333	502	661	1,212	66	20,147
May-06	1,014	3,762	6,122	27	2,075	4,372	333	502	661	1,212	66	20,147
Jun-06	1,049	3,805	6,172	27	2,113	4,256	334	504	663	1,216	66	20,205
Jul-06	1,082	3,837	6,204	27	2,145	4,128	334	504	663	1,216	66	20,205
Ago-06	1,114	3,869	6,236	27	2,177	4,000	334	504	663	1,216	66	20,205
Sep-06	1,146	3,902	6,268	27	2,209	3,872	334	504	663	1,216	66	20,205
Oct-06	1,178	3,934	6,300	27	2,241	3,743	334	504	663	1,216	66	20,205
Nov-06	1,210	3,966	6,332	27	2,273	3,615	334	504	663	1,216	66	20,205
Dic-06	1,242	3,998	6,364	27	2,305	3,487	334	504	663	1,216	66	20,205
Ene-07	1,242	3,998	6,364	27	2,305	3,487	334	504	663	1,216	66	20,205
Feb-07	1,242	3,998	6,364	27	2,305	3,487	334	504	663	1,216	66	20,205
Mar-07	1,242	3,998	6,364	27	2,305	3,487	334	504	663	1,216	66	20,205
Abr-07	1,242	3,998	6,364	27	2,305	3,487	334	504	663	1,216	66	20,205
May-07	1,241	3,994	6,357	27	2,303	3,483	334	503	662	1,214	66	20,184
Jun-07	1,111	3,577	5,694	25	2,062	3,119	299	451	593	1,088	59	18,076
Jul-07	981	3,156	5,025	22	1,820	2,753	264	398	523	960	52	15,952

El cuadro 8 muestra la proyección de expedientes a revisar por grupo y corregida para cada mes, en el cálculo se tomo la información del Cuadro 3 y la información del Cuadro 6.

Cuadro 9 Proyección del tiempo requerido

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Reprocesos	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES		TOTAL p/mes (min.)
		Resoluciones		C. Hispano						Plantillas	Sin trámite pendiente	
		Denegar	Otorgar									
Mín req.	20	9	8	8	6	4	8	7	20	3		
Abr-06	19,650	33,574	48,720	219	12,256	18,000	2,666	3,516	13,213	6,061	197	158,073
May-06	20,290	33,862	48,976	219	12,448	17,489	2,666	3,516	13,213	6,061	197	158,937
Jun-06	20,990	34,248	49,373	219	12,676	17,026	2,674	3,527	13,251	6,079	197	160,259
Jul-06	21,631	34,536	49,630	219	12,869	16,513	2,674	3,527	13,251	6,079	197	161,125
Ago-06	22,273	34,825	49,886	219	13,061	15,999	2,674	3,527	13,251	6,079	197	161,991
Sep-06	22,914	35,114	50,143	219	13,254	15,486	2,674	3,527	13,251	6,079	197	162,857
Oct-06	23,556	35,403	50,400	219	13,446	14,973	2,674	3,527	13,251	6,079	197	163,723
Nov-06	24,197	35,691	50,656	219	13,639	14,460	2,674	3,527	13,251	6,079	197	164,589
Dic-06	24,839	35,980	50,913	219	13,831	13,946	2,674	3,527	13,251	6,079	197	165,455
Ene-07	24,839	35,980	50,913	219	13,831	13,946	2,674	3,527	13,251	6,079	197	165,455
Feb-07	24,839	35,980	50,913	219	13,831	13,946	2,674	3,527	13,251	6,079	197	165,455
Mar-07	24,839	35,980	50,913	219	13,831	13,946	2,674	3,527	13,251	6,079	197	165,455
Abr-07	24,839	35,980	50,913	219	13,831	13,946	2,674	3,527	13,251	6,079	197	165,455
May-07	24,812	35,942	50,859	219	13,817	13,932	2,671	3,523	13,237	6,072	197	165,281
Jun-07	22,222	32,189	45,549	196	12,374	12,477	2,392	3,155	11,855	5,438	177	148,024
Jul-07	19,611	28,407	40,197	173	10,920	11,011	2,111	2,784	10,462	4,799	156	130,631

El cuadro 9 muestra la proyección de tiempo requerido en minutos; esta se obtiene de multiplicar el valor proyectado de expedientes a revisar del cuadro 8 y el minutaje requerido para la revisión de cada grupo que se indica en este cuadro.

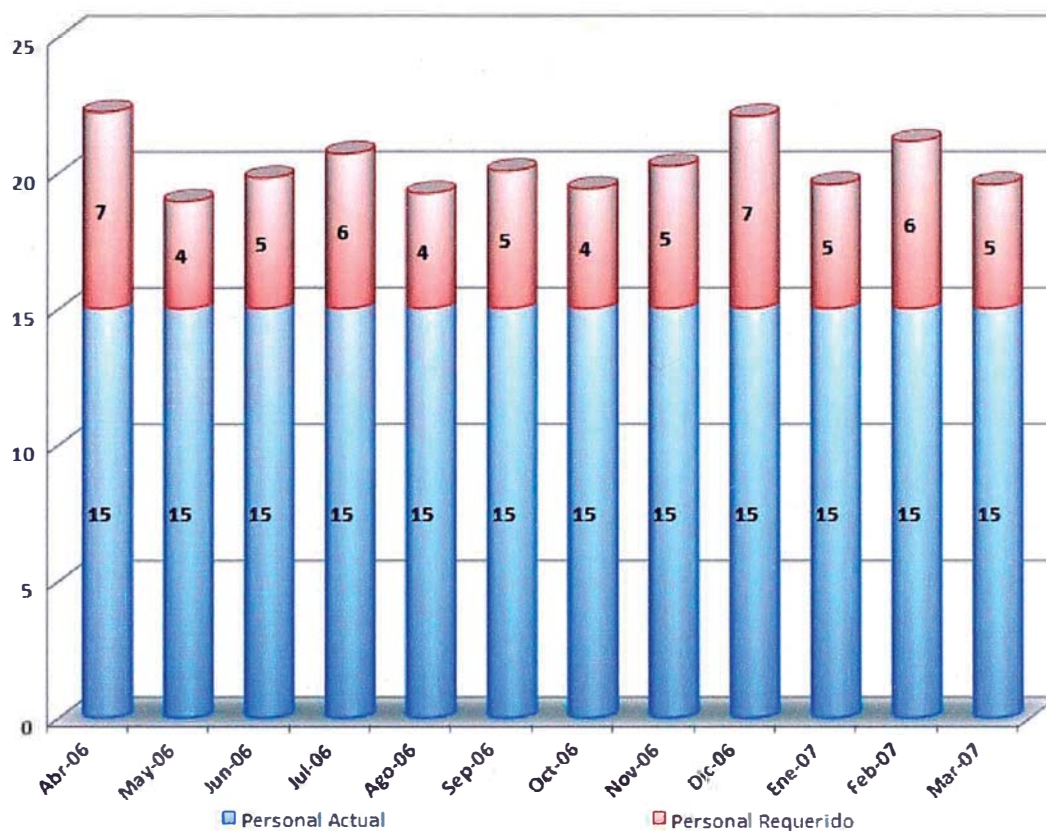
Cuadro 10 Proyección de Tiempo Requerido y Tiempo Disponible

Cantidad Días por Mes	18	22	21	20	22	21	22	21	19	22	20	22	19	22	20	22
Personal Equivalente	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5

Tiempo - Descripción	Abr 06	May 06	Jun 06	Jul 06	Ago 06	Sep 06	Oct 06	Nov 06	Dic 06	Ene 07	Feb 07	Mar 07	Abr 07	May 07	Jun 07	Jul 07
Requerido	158,073	158,937	160,259	161,125	161,991	162,857	163,723	164,589	165,455	165,455	165,455	165,455	165,455	165,281	148,024	130,631
Disponible (Bruto)	133,920	163,680	156,240	148,800	163,680	156,240	163,680	156,240	141,360	163,680	148,800	163,680	141,360	163,680	148,800	163,680
Comité de Calidad (PSC)	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
Consultas Sistema (PSC)	1,080	1,320	1,260	1,200	1,320	1,260	1,320	1,260	1,140	1,320	1,200	1,320	1,140	1,320	1,200	1,320
Consultas (PSC)	12,150	14,850	14,175	13,500	14,850	14,175	14,850	14,175	12,825	14,850	13,500	14,850	12,825	14,850	13,500	14,850
Asesoría Legal (PSC)	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170
Apoyo a DC	6,480	7,920	7,560	7,200	7,920	7,560	7,920	7,560	6,840	7,920	7,200	7,920	6,840	7,920	7,200	7,920
Capacitación (PSC)	6,075	7,425	7,088	6,750	7,425	7,088	7,425	7,088	6,413	7,425	6,750	7,425	6,413	7,425	6,750	7,425
Act. de Apoyo DC	6,480	7,920	7,560	7,200	7,920	7,560	7,920	7,560	6,840	7,920	7,200	7,920	6,840	7,920	7,200	7,920
Act. con PSC	20,871	25,161	24,089	23,016	25,161	24,089	25,161	24,089	21,944	25,161	23,016	25,161	21,944	25,161	23,016	25,161
Vacaciones	10,800	13,200	12,600	12,000	13,200	12,600	13,200	12,600	11,400	13,200	12,000	13,200	11,400	13,200	12,000	13,200
Revisión	95,769	117,399	111,992	106,584	117,399	111,992	117,399	111,992	101,177	117,399	106,584	117,399	101,177	117,399	106,584	117,399
Déficit	62,304	41,538	48,268	54,541	44,592	50,866	46,324	52,598	64,279	48,056	58,871	48,056	64,279	47,882	41,440	13,232
Personal necesario (Revisores)	7	4	5	6	4	5	4	5	7	5	6	5	7	5	4	1

El cuadro 10 muestra que actividades desempeña el personal revisor y el tiempo dedicado a cada una de estas. Se considera el apoyo de los practicantes en la revisión, como un equivalente a la labor de una persona a tiempo parcial; por día se dispone de 480 minutos por persona descontando tiempo suplementario y tiempo usado en refrigerio.

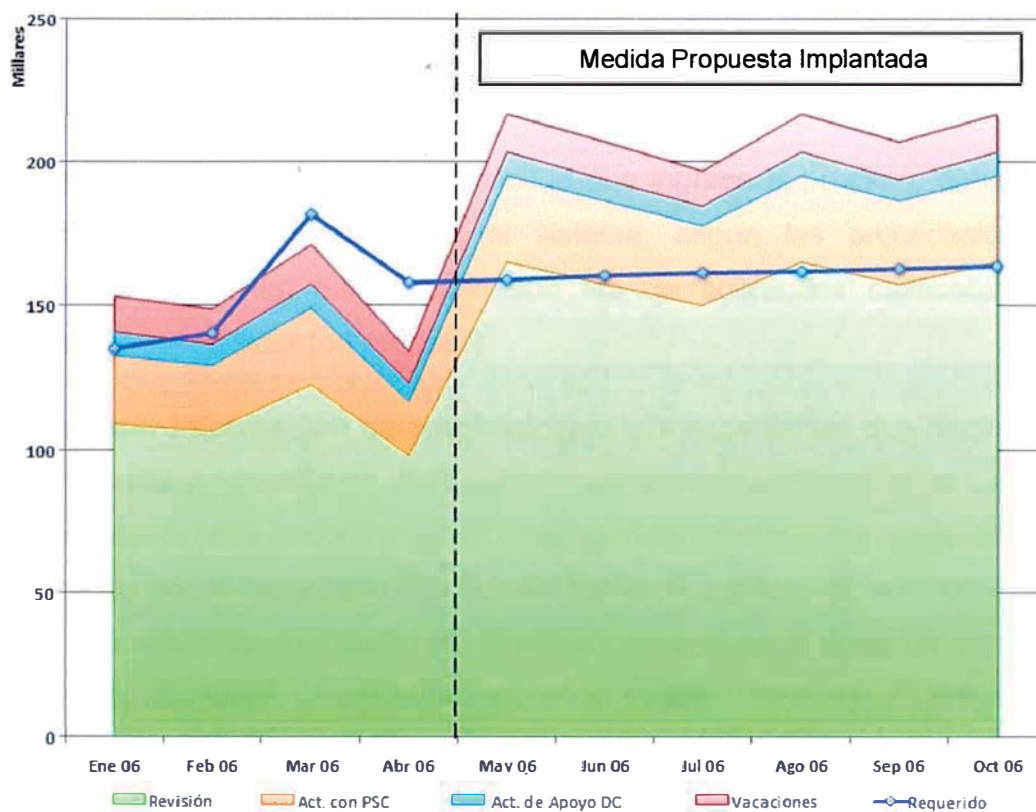
Gráfico 8 Personal requerido



Según el gráfico 8, se considera que desde Mayo 2006 y por un rango de seis meses se debería contratar por lo menos cinco personas para trabajar por servicios. No se considera el mes de abril por los tiempos que demoraría el proceso de selección de personal.

Considerando esta opción se calcula que desde Mayo 2006 a Octubre 2006 la capacidad del área se incrementa en un 20.9% respecto a la capacidad disponible original. Por otro, lado dicha alternativa aún no cubre la capacidad total requerida, ya que existiría un 1.0% de déficit para los seis meses considerados, esto debido principalmente a la variación de días laborales que se posee mes a mes, por lo cual es recomendable que no se den vacaciones en meses con pocos días laborales.

Gráfico 9 Proyección del tiempo requerido y disponible



3.5.2 Respecto a redefinir funciones

Se procede a describir actualmente las actividades dentro del Sub Proceso de Control de Calidad, identificando su vínculo con los otros procesos.

3.5.2.1 Identificación y Secuencia de los Procesos Actuales

Ya que el Sub Proceso en Estudio se encuentra dentro del Macro Proceso de Otorgamiento de Derecho Pensionario donde se atienden las solicitudes de los asegurados para lo cual hace uso de personal de la ONP y de los Servicios, estos se apoyan en los sistemas de información para poder emitir una respuesta al asegurado, estas actividades se realizan según el plan estratégico así como, la planificación y control de gestión de la Institución. (ver Diagrama 1)

Representación de Nodos en Índice

A0 MACRO-PROCESO DE OTORGAMIENTO DE DERECHO PENSIONARIO

A1 Orientar y Recepcionar: La solicitud que ingresa al proceso, debe ser registrada por el orientador en el sistema, según los procedimientos existentes. La salida del proceso son las de solicitudes calificables o solicitudes por calificar (en proceso).

A2 Verificar Información de empleadores: Los expedientes que necesitan labor inspectiva (plantilla de verificación), requieren la verificación en campo o los sistemas para encontrar la información relacionada a los empleadores declarados por el asegurado, por lo cual los verificadores van a la dirección de la ubicación de los libros de planillas, generando al final un Informe Inspectivo, que luego de ser registrado en el sistema, se envía a calificación para ser anexado al expediente y se continúe con el Proceso de Calificación.

A3 Calificar: Los expedientes o solicitudes calificables provenientes de los procesos anteriores, se proceden a calificar, para lo cual existen calificadores a cargo de esa labor por parte del PSC y también revisores por parte de ONP, quienes usan como soporte el SYSTD y SYSP. El producto final es principalmente la documentación que se emite al respectivo Cliente y también el expediente calificado terminado o en proceso.

- A31 Anexar Doc.
- A32 Generar Plantillas
- A32 Precalificar
- A33 Calificar
- A34 Controlar Calidad
- A35 Enviar al cliente

Diagrama 1 Diagrama Conceptual Nivel A0

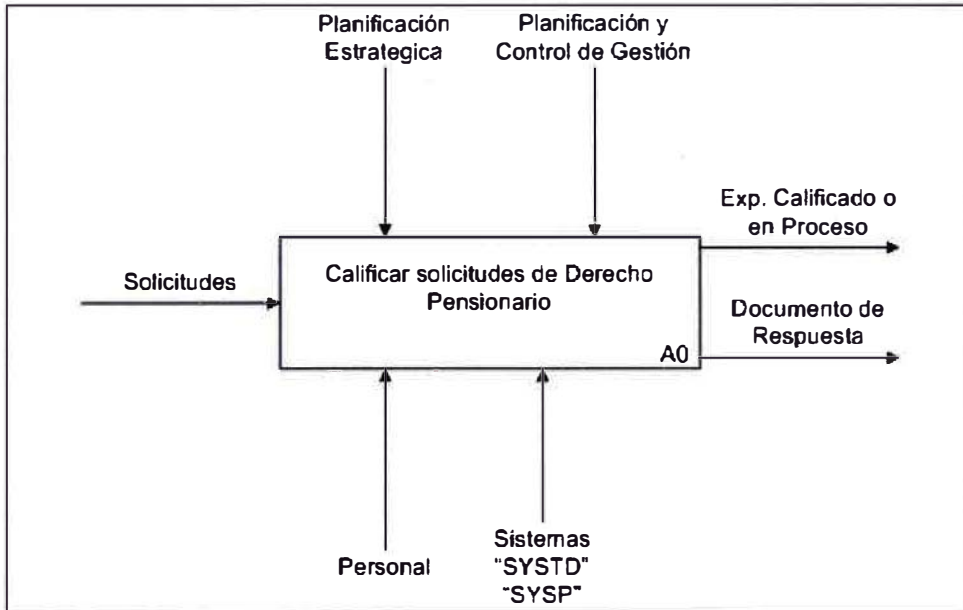


Diagrama 2 Diagrama Detallado Nivel A-0

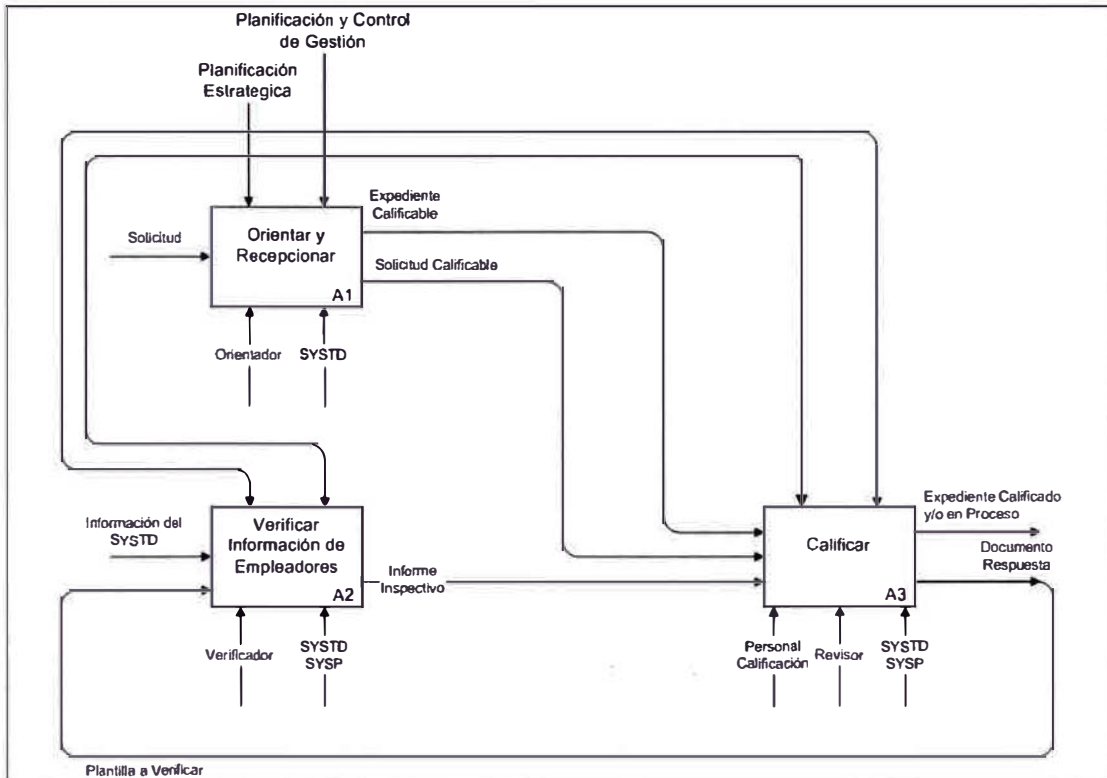
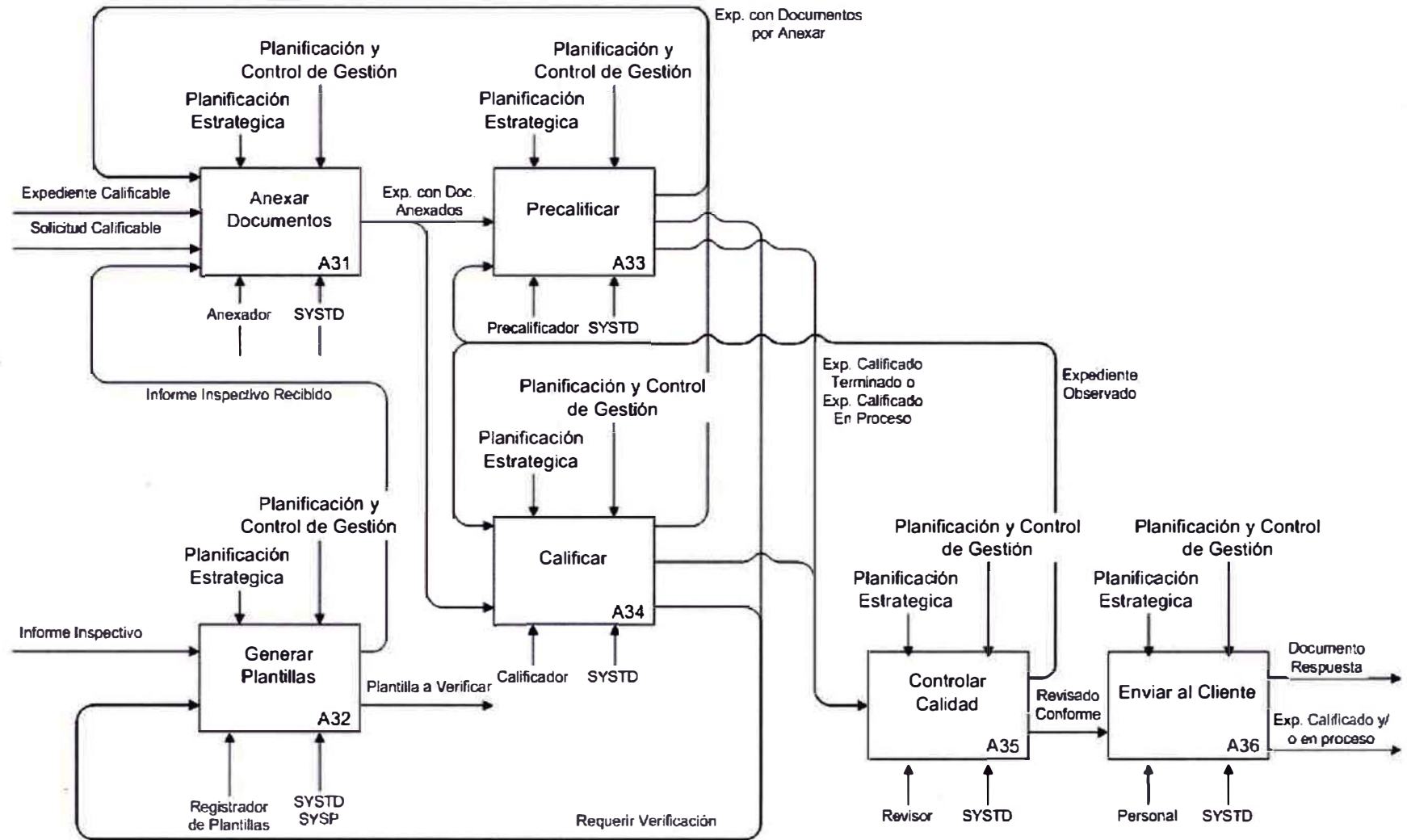


Diagrama 3 Proceso de Calificación



3.5.2.2 Sub Proceso de Control de Calidad

Ficha de Proceso

SUBPROCESO: Control de Calidad - CC¹¹

DESCRIPCION: El área de Control de Calidad de la DC es la encargada de dar conformidad a la calificación de las solicitudes de derecho pensionario que entrega el PSC. Asimismo, se encarga de la aprobación de la generación de plantillas de verificación.

OBJETIVOS: Revisar la calificación de expedientes por parte del PSC.

ALCANCE:

Empieza: Cuando recibe expedientes trabajados por el PSC.

Termina: Con la entrega del expediente con firma y/o visto del revisor en el documento a enviar al asegurado o con el visto indicando la observación al documento calificado, al personal de Control de Producción o Aprobaciones.

ENTRADAS: Expedientes calificados por el PSC, en proceso o terminados.

PROVEEDOR: Precalificación y Calificación (PSC).

SALIDAS: Expedientes con revisión conforme, Expedientes Observados.

CLIENTES: Control de Producción, Aprobaciones.

VARIABLES DE CONTROL: Capacidad de Producción.

INDICADORES:

Exp. Calificados Terminados, Exp. Observados, Exp. en Procesos

Exp. Pendientes de Revisión.

¹¹ Control de Calidad

Descripción de Actividades para la Revisión

1.- Derivar Expedientes Calificados

- Responsable: Personal Calificador del PSC
- El Calificador procede a entregar los expedientes derivados en el SYSTD (esta acción genera una hoja de ruta) al encargado de Control de Calidad, ubicando los expedientes en el anaquel según el tipo de expediente calificado.

2.- Recepcionar Expedientes

- Responsable: Encargado de Recepción - Practicante CC
- El encargado de recepción procede a "recepcionar" en el SYSTD (recibir el expediente en forma electrónica mediante el sistema) los expedientes calificados enviados por el personal del PSC, generándose la hoja de recepción respectiva.

3.- Clasificar y Registrar Expedientes

- Responsable: Encargado de Recepción - Practicante CC
- Los expedientes que ya han sido registrados en el SYSTD se clasifican según su tipo y se colocan en su anaquel correspondiente, además de que son registrados según su tipo en una base de datos de expedientes producidos.

4.- Distribuir Expedientes

- Responsable: Practicantes CC
- Los expedientes que ya han sido clasificados son repartidos por tipo (Revisión Integral, Cálculo o Autenticar) a los procesos siguientes.

5.- Sellar Documentos

- Responsable: Practicante CC
- Los expedientes que poseen copias que requieren autenticar son sellados y fechados para ser entregados al Fedatario.

6.- Autenticar

- Responsable: Fedatario (Revisor)
- Se revisa la conformidad de las copias con los documentos originales y se procede a visar, firmar y/o foliar según corresponda las copias para luego ser entregado el expediente a los practicantes y ser asignado a quien se encargue de la revisión completa.

7.- Revisar Cálculo

- Responsable: Practicante CC
- Se encarga a los practicantes revisar ciertos tipos de expedientes (Ejecuciones de Sentencia con cálculo complejo de la ley 19990 y la ley 23980, Regularizaciones Máximas y los expedientes que les entregan los revisores). Una vez concluida su revisión firma el formato de trámite terminado y de corresponder suscribe las observaciones que haya encontrado.

8.- Asignar Expedientes

- Responsable: Encargado de Asignación - Practicante CC
- Los expedientes son asignados a través del sistema SYSTD a cada uno de revisores tomando en cuenta la cantidad de tiempo que demanda revisar cada expediente (Ver tabla 2 en Anexos) y las cantidades de tiempo fijadas por el Jefe de Área. Esta asignación es registrada en una base de datos de expedientes asignados.

9.- Evaluar cantidad de minutos a Asignar

- Responsable: Jefe de CC
- El jefe de CC define la cantidad en minutos que se asignara a los revisores, la cual es comunicada al encargado de asignar expedientes. Para ello cuenta con información de los expedientes asignados y expedientes producidos por el PSC el día anterior.

10.- Revisar Expedientes

- Responsable: Revisor - CC
- Proceso en el cual los revisores, se encargan de revisar en forma completa los expedientes que les han sido asignados. En el transcurso de este proceso los revisores pueden decidir entregar algún expediente a los practicantes debido a su complejidad en el cálculo.

10.1.- Firmar Documentos y Registrar

- Si la revisión determina que la calificación es correcta se sella, visan y/o firman los documentos adjuntos en señal de conformidad de la calificación, en el SYSP se procede a registrar dicha conformidad.

10.2.- Indicar Observación y Registrar

- Si la revisión determina que la calificación no es correcta se colocará el criterio de la observación en el expediente y se marcará como observado en el sistema SYSP.

11.- Revisar Firmas y Sellos

- Responsable: Practicante - CC
- Los expedientes que fueron revisados, son inspeccionados por los practicantes para corregir aquellos que les faltase sello o firma por omisión de los revisores.

12.- Desasignar Expedientes

- Responsable: Practicantes - CC
- Los expedientes son desasignados en el sistema SYSTD y se van clasificando para ser enviados a los actividades siguientes según el criterio de si fue Observado, y a que tipo de expedientes corresponde (calificados en proceso o calificados terminados).

13.- Entregar a Aprobaciones

- Responsable: Practicante - CC
- Los expedientes calificados terminados conformes son entregados al encargado de Aprobaciones del sistema SYSTD. Se genera una base de los expedientes enviados a Aprobación.

14.- Asignar a Consulta Legal

- Responsable: Practicante - CC
- Los expedientes que fueron observados con criterio 10 se asignan mediante el SYSTD a la persona encargada de coordinar con el PSC antes de ser entregados al Proceso de Control de Producción.

15.- Peritaje

- Responsable: Practicante - CC
- Los expedientes que fueron observados con criterio 18 requieren muestras de comparación para luego poder concluir con su calificación. Por este motivo requieren de una serie de actividades adicionales.

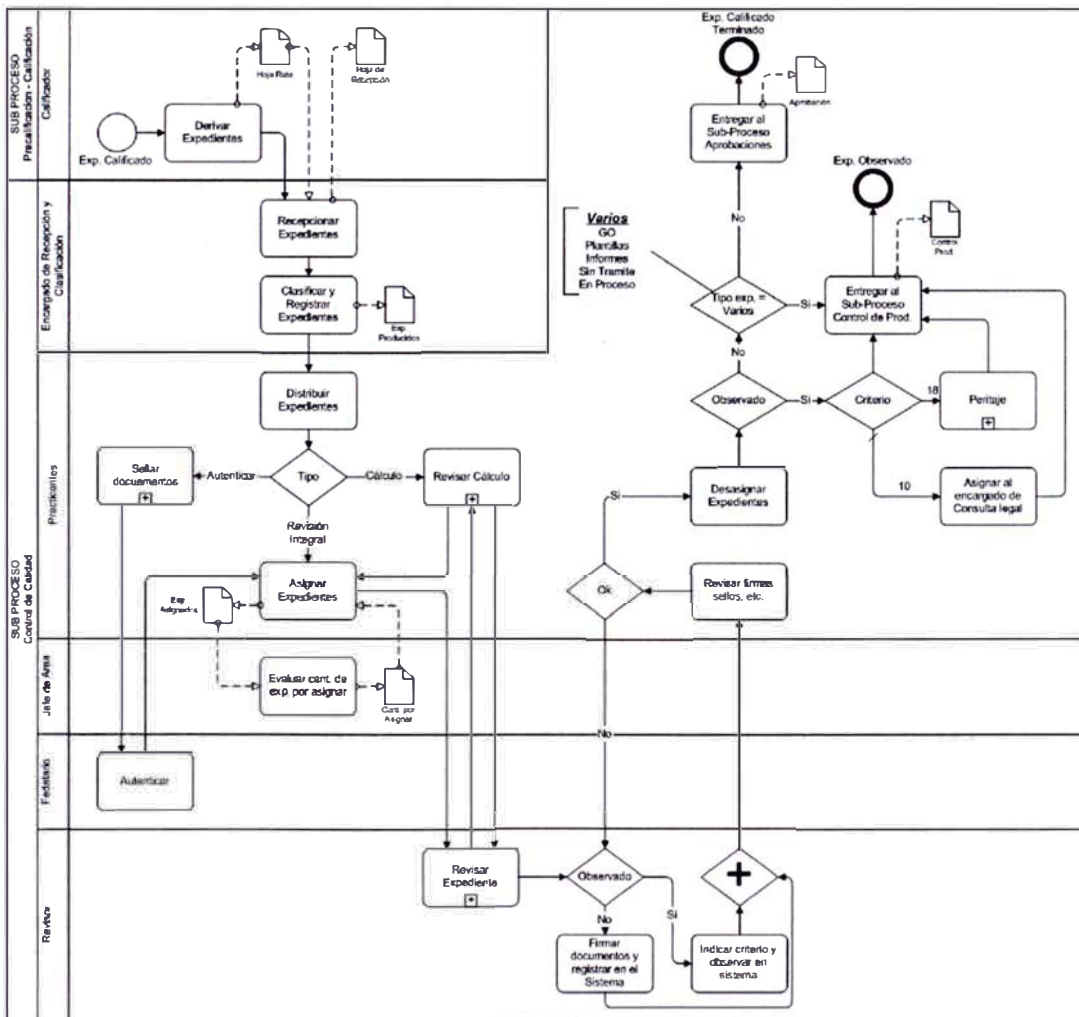
16.- Entregar a Control de Producción

- Responsable: Practicante - CC
- Los expedientes que fueron observados (excluyendo los criterios 10 y 18) o corresponden al grupo de expedientes calificados en proceso (GO,

Plantillas, Informes, Sin Trámite Pendiente y En Proceso) son entregados al proceso de Control de Producción. Los expedientes que corresponden a los grupos anteriores son registrados como enviados a Control de Producción.

A continuación se muestra el Diagrama del Proceso de Revisión de Control de Calidad con las actividades anteriormente descritas.

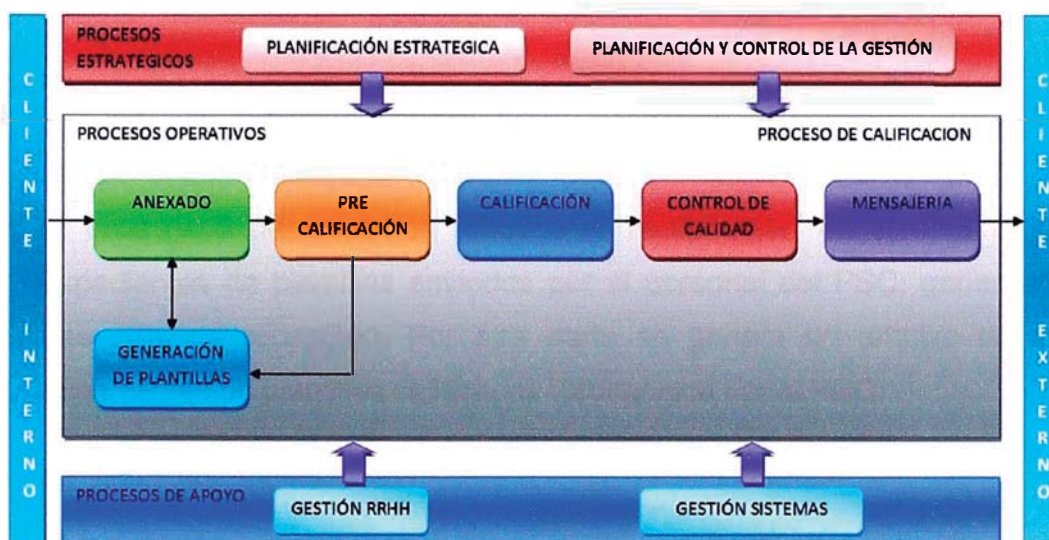
Diagrama 4 Sub Proceso de CC - Revisión



Análisis de actividades involucrados para el grupo de exp. Plantillas

Respecto a las actividades involucradas para este grupo de expedientes la nueva área a cargo de la revisión de estos tendrá que realizar ciertas actividades que están definidas en el gráfico anterior, lo cual no afectara a las actividades que actualmente desempeña el área de Control de Calidad, ya que la variación solo radica en entregas de uno de los productos en proceso que ingresan a esta nueva área de Control de Esperas.

3.5.2.3 Mapa de Procesos



Al ser un área de Control la que se propone, no se encontraría dentro de los procesos que agregan valor al producto, pero las actividades que desempeñará buscarán lograr una disminución en los tiempos de espera para los casos que puedan ser calificables.

Por otro, no se contratará personal adicional para realizar estas labores sino que se hará uso del personal que realiza labores similares en las áreas de la DC como los son las áreas de atención de casos de urgencia social, de esta forma se busca centralizar esta actividad a sola un área.

3.5.2.4 Descripción del Proceso Control de Esperas- CE¹²

Diagramas de procesos

Se procede a definir las actividades que realizara el área de CE para la revisión de expedientes asociados a plantillas pendientes de generar.

1.- Derivar Expedientes de Plantillas

- Responsable: Personal Calificador del PSC.
- El Calificador procede a entregar los expedientes de plantillas derivados en el SYSTD al encargado de CE.

2.- Recepcionar Expedientes

- Responsable: Practicante - CE
- El encargado de recepción procede a “recepcionar” en el SYSTD los expedientes de plantillas enviados por el personal del PSC, generando una hoja de recepción. Por otra parte se genera un archivo de los expedientes de plantillas calificados (producidos por el PSC).

3.- Revisar Requerimiento

- Responsable: Revisor - CE
- Proceso en el cual los revisores, se encargan de revisar si el expediente requiere verdaderamente o no que se genere una plantilla para realizar la labor inspectiva.

3.1.- Firmar Documentos y Aprobar

- Si la revisión determina que es necesario el informe inspectivo se sella y visa el documento que lo requirió en señal de conformidad de la

¹² Control de Esperas

calificación, en el SYSTD se procede a registrar como aprobado dicho requerimiento.

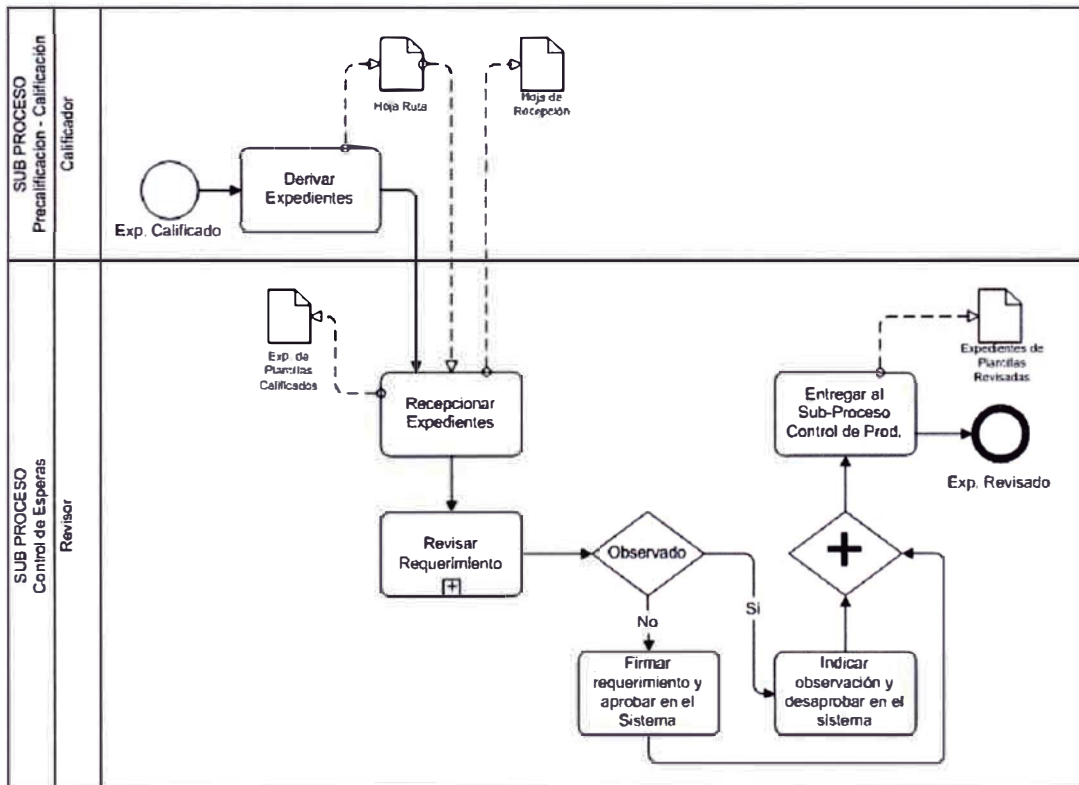
3.2.- Indicar Observación y Desaprobar

- Si la revisión determina que la calificación no es correcta se colocará la observación en documento que lo requirió, en el SYSTD se procede a registrar como desaprobadado dicho requerimiento.

4.- Derivar a Control de Producción

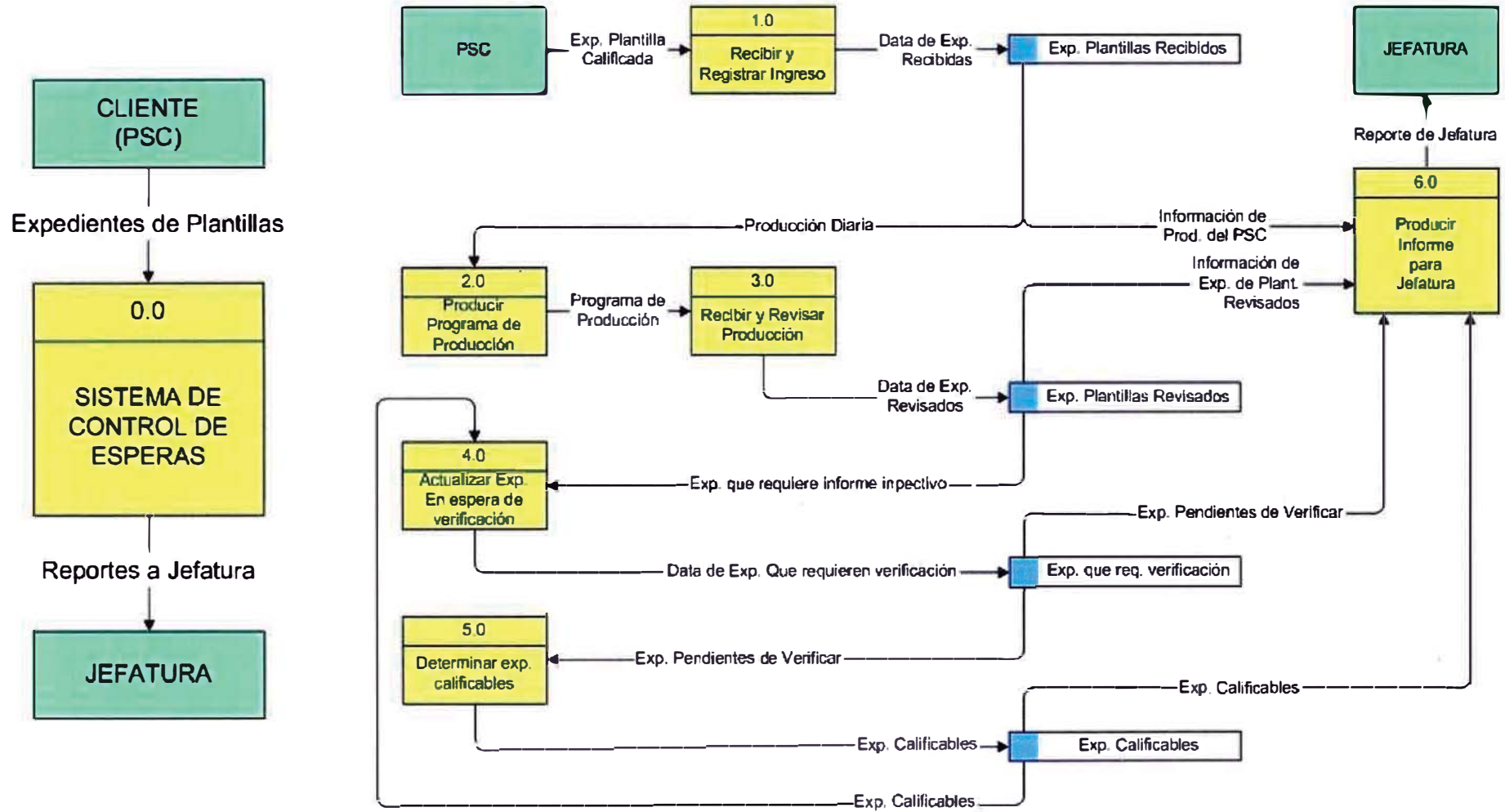
- Responsable: Practicante - CC
- Los expedientes son entregados al proceso de Control de Producción para ser registrados en su sistema. Se procede a registrar también los expedientes que fueron revisados y requieren labor inspectiva.

Diagrama 5 Sub Proceso de CE - Revisión



A continuación se muestra el sistema de control de esperas el cual ha sido representado haciendo uso de nomenclatura DFD.

Diagrama 6 Sistema de Control de Esperas



Ficha de Proceso

SUBPROCESO: Control de Esperas - CE

DESCRIPCION: El área de Control de Esperas de la División de Calificaciones es la encargada de dar conformidad a los requerimientos de generación de plantillas para realizar la labor de verificación de los expedientes de derecho pensionario que entrega el PSC. Asimismo, se encarga de controlar que sean calificables en el más breve plazo.

OBJETIVOS:

Revisar la calificación de expedientes de plantillas del PSC.

Controlar que los expedientes concluyan su calificación según plazos establecidos.

ALCANCE:

Empieza: Cuando recibe expedientes de plantillas calificados por el PSC.

Termina: Con la entrega del expediente firmado y/o con el visto del revisor o con el visto indicando la observación en el documento de requerimiento al Proceso de Control de Producción.

ENTRADAS: Expedientes calificados por el PSC, plantillas.

PROVEEDOR: Precalificación y Calificación (PSC).

SALIDAS: Expedientes con revisión conforme, Expedientes Observados.

CLIENTES: Control de Producción.

VARIABLES DE CONTROL:

Capacidad de Producción.

INDICADORES:

Razón de Producción (%), Razón de Exp. Pendientes (%),

Tiempo de espera (días) y Porcentaje de Observados.

3.5.2.5 Ficha de Indicador

INDICADOR: RAZON DE PRODUCCION

Controlar la variación porcentual de los expedientes que se vuelven calificables respecto a la media móvil de los cuatro últimos periodos.

FORMA DE CÁLCULO

Indicador = Exp. Calificables del periodo / Media Móvil (Exp. Calificables, 4)

META: Mayor 95 %

Valores inferiores a 100% significarían que la producción es inferior al promedio, y de presentar valores menores al 33% implica realizar operativos o actividades adicionales para garantizar el nivel promedio.

FUENTES DE INF: Registros de expedientes calificables y expedientes revisados.

INDICADOR: RAZON DE EXP. PENDIENTES

Controlar la variación porcentual de exp. pendientes (en espera) respecto a la media móvil de los cuatro últimos periodos.

FORMA DE CÁLCULO

Indicador = Exp. Pendientes del periodo / Media Móvil (Exp. Pendientes,4)

META: Menor a 90 %

Valores mayores a 100% significarían un incremento de expedientes pendientes, y de presentar valores mayores a 133% implica realizar operativos o actividades adicionales para garantizar el nivel promedio.

FUENTES DE INF: Registros de expedientes calificables y revisados.

INDICADOR: TIEMPO EN ESPERA

Controlar la demora en la calificación de los expedientes, buscando reducir el valor de este indicador el cual se calcula mediante el promedio de la diferencia entre la fecha en que el expediente es calificable y la fecha de Ingreso.

FORMA DE CÁLCULO

Indicador = Promedio [(Fecha Calificable – Fecha de Ingreso)]

META: Menor a 90 Días.

FUENTES DE INF: Registros de expedientes calificables y expedientes revisados.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Gráfica y Tabla semanal/mensual.

INDICADOR: PORCENTAJE DE OBSERVADOS

Indica que porcentaje de expedientes poseen observación en el requerimiento de generación de plantilla respecto a los que ingresaron en un periodo determinado.

FORMA DE CÁLCULO

Indicador = Número de exp. Observados / Exp. que ingresaron x 100

META: 2.5 %.

FUENTES DE INF: Registros de expedientes calificables y expedientes revisados.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Gráfica semanal y mensual.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La Evaluación de los resultados esta limitada al periodo comprendido entre los meses de Mayo a Julio 2006.

4.1 PROCESO CONTROL DE CALIDAD

4.1.1 Capacidad de Producción – CC

Cuadro 11 Capacidad (Datos Proyección y Datos Reales en minutos)

Descripción de Actividad	Datos Proyectados			Datos Reales		
	May 06	Jun 06	Jul 06	May 06	Jun 06	Jul 06
Cantidad de Expedientes a producir	20,147	20,205	20,205	19,525	19,639	20,065
Requerido	158,937	160,259	161,125	162,415	164,959	167,278
Act. de Apoyo DC	7,920	7,560	7,200	7,920	7,560	7,200
Act. con PSC	30,111	28,814	27,516	30,111	28,814	27,516
Vacaciones	13,200	12,600	12,000	13,200	12,600	12,000
Revisión	165,249	157,667	150,084	165,249	157,667	150,084
Deficit		2,593	11,041		7,292	17,194

Nota: Datos Reales no incluyen expedientes de plantillas

El cuadro 11 que se presenta a continuación contienen en resumen la información de tiempo requerido para el proceso, la cual se encuentra detallada en el cuadro 12 que se encuentra en la siguiente página.

Cuadro 12 Producción (Datos Proyección y Datos Reales)

Datos Proyectados

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Observados	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES		TOTAL p/mes
		Resoluciones		C.Hispano						Plantillas	Sin trámite pendiente	
		Denegar	Otorgar									
May-06	1,014	3,762	6,122	27	2,075	4,372	333	502	661	1,212	66	20,147
Jun-06	1,049	3,805	6,172	27	2,113	4,256	334	504	663	1,216	66	20,205
Jul-06	1,082	3,837	6,204	27	2,145	4,128	334	504	663	1,216	66	20,205
Min x Tipo	20	9	8	8	6	4	8	7	20	5	3	
May-06	20,290	33,862	48,976	219	12,448	17,489	2,666	3,516	13,213	6,061	197	158,937
Jun-06	20,990	34,248	49,373	219	12,676	17,026	2,674	3,527	13,251	6,079	197	160,259
Jul-06	21,631	34,536	49,630	219	12,869	16,513	2,674	3,527	13,251	6,079	197	161,125
											Total de Minutos	320,062

Datos Reales

MES	RECURSOS	OTROS			Noti.	Observados	En proceso	Pensión provisional	G-O	OTROS EXPEDIENTES		TOTAL p/mes excluye Plantillas
		Resoluciones		C.Hispano						Plantillas	Sin trámite pendiente	
		Denegar	Otorgar									
May-06	1,215	4,353	6,272	25	2,126	4,052	296	423	705	1,390	59	19,525
Jun-06	1,244	4,353	6,272	25	2,226	3,976	356	354	791	1,390	43	19,639
Jul-06	1,235	4,331	6,311	33	2,270	4,211	348	463	810	1,605	53	20,065
Min x Tipo	20	9	8	8	6	4	8	7	20	5	3	
May-06	24,300	39,174	50,174	199	12,754	16,208	2,368	2,961	14,100	6,950	177	162,415
Jun-06	24,879	39,174	50,174	199	13,354	15,904	2,848	2,478	15,820	6,950	129	164,959
Jul-06	24,694	38,979	50,491	268	13,619	16,844	2,784	3,241	16,200	8,025	159	167,278
											Total de Minutos	329,693

Para el cuadro anterior, el total de expedientes y minutos no incluye los expedientes tipo Plantilla ni los minutos que corresponderían a estos casos

Se puede concluir que la capacidad del Proceso se ha incrementado en un 37.9% respecto al tiempo disponible anteriormente para revisión, existiendo un tiempo “muerto” en el mes de Mayo 2006 que fue utilizado para realizar algunas labores operativas por el personal de Servicios. Por otro lado a partir del mes de Junio 2006 se presentaron déficit de minutos que fue cubierto con tiempo extra del personal.

El tiempo real destinado en actividades de revisión, tiempo en actividades con el PSC y tiempo de actividades de apoyo a la DC se mantienen igual a los valores proyectados, según las estimaciones realizadas con que fueron calculados.

Por otro lado, los datos de la producción real y la proyección realizada difieren ligeramente en un -5.6%.

4.2 CONTROL DE ESPERAS

Los datos registrados en los meses de Mayo y Junio del 2006, se preparó provisionalmente la siguiente información, referida a los datos registrados por dicho proceso.

Cuadro 13 Flujo de expedientes

Descripción	May 06	Jun 06	Jul 06
Exp. con Plantilla x Revisar	1,390	1,390	1,605
Exp. con Plantilla Pendiente	1,364	1,367	1,571
Observados	26	23	34
% Observados	1.9%	1.7%	2.1%
Exp. calificables	451	864	1,224
Exp. en Stock	913	1,416	1,763

Para los expedientes observados, su porcentaje esta entre 1.9% y 2.1%. Para el mes de Julio el stock de expedientes pendiente superó a la cantidad de expediente que ingresaron al proceso ese mes.

Cuadro 14 Demora en la Calificación

Demora	Cantidad	%
0 - 30	1,092	59.2%
31 - 60	576	31.2%
60 - 91	178	9.6%
	1,846	100%

Con la información presentada se ha calculado que el tiempo promedio para la demora de calificación actualmente está alrededor de los 30 días; esto principalmente debido al ingreso de expedientes el mes de Julio.

Por otro lado, respecto a este dato sería conveniente esperar un lapso de tres meses adicionales para saber la tendencia que presenta y así también ver las medidas a adoptar de presentar una mayor demora a la puesta como meta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Es necesario brindar a los procesos la fuerza laboral necesaria para que puedan cumplir con las metas trazadas y así ofrecer un buen servicio a los clientes internos y externos; por ello el requerimiento de recursos cuando proyectamos la producción o prestación de un servicio debe estar acorde con lo que se proyecte.
- Es necesario tomar acciones preventivas antes que correctivas ya que esto implica el uso mayor de recursos para actividades operativas por lo cual el seguimiento de los indicadores es de mucha utilidad para evitar estas situaciones.
- Es muy importante la implementación, uso y seguimiento a los indicadores que definimos en nuestros procesos, pues ellos nos señalan si estamos cumpliendo o no con las metas que hemos trazado. Además, nos permiten tomar medidas correctivas a fin de mejorar aquellos procesos que poseen problemas.

RECOMENDACIONES

- Se realizó una búsqueda de procesos similares al descrito en este informe, sin hallar información que pudiera ser utilizable; por ello sería recomendable la propuesta de generar una base de datos de modelos de procesos genéricos, propuesta que fuera también mencionada durante la realización del presente documento en el curso del X PTAC.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Solicitud.- Documento presentado por el asegurado con el cual requiere de la ONP la atención de un trámite realizado en el Sistema Nacional Previsional.

Expediente.- Legajo de documentos presentados por el asegurado (incluye solicitudes y la documentación requerida para el trámite) y documentos que la ONP utiliza para atender el Trámite.

Expediente Trabajado.- Son los expedientes que ingresan de las líneas de calificación.

Expediente Calificado.- Son los expedientes que salen del sub proceso de calificación con calificación terminada, es decir se atiende la solicitud del asegurado.

Expediente en espera.- son los expedientes que salen del proceso de calificación en espera, es decir, que no se concluyo con la atención del trámite por estar pendiente de alguna información necesaria para atender lo solicitado.

Asegurado.- Persona que esta inscrita y ha aportado al SNP (D.L. 19990) o al Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales del D.L. 18846.

Pensionista.- Persona que adquirió el derecho legal a percibir una pensión o renta vitalicia. Bajo esta definición se considera como pensionista a: El

titular de la pensión de jubilación o invalidez, la viuda o viudo, el huérfano o huérfana y, el padre y/o la madre.

Resolución.- Es el documento con el cual la administración concluye el trámite administrativo iniciado con la solicitud presentada por el asegurado o pensionista

Plantilla de verificación.- Documento para la programación de visitas de verificación de aportes y extraer las remuneraciones; y agrupa hasta 5 asegurados para un mismo empleador.

BIBLIOGRAFIA

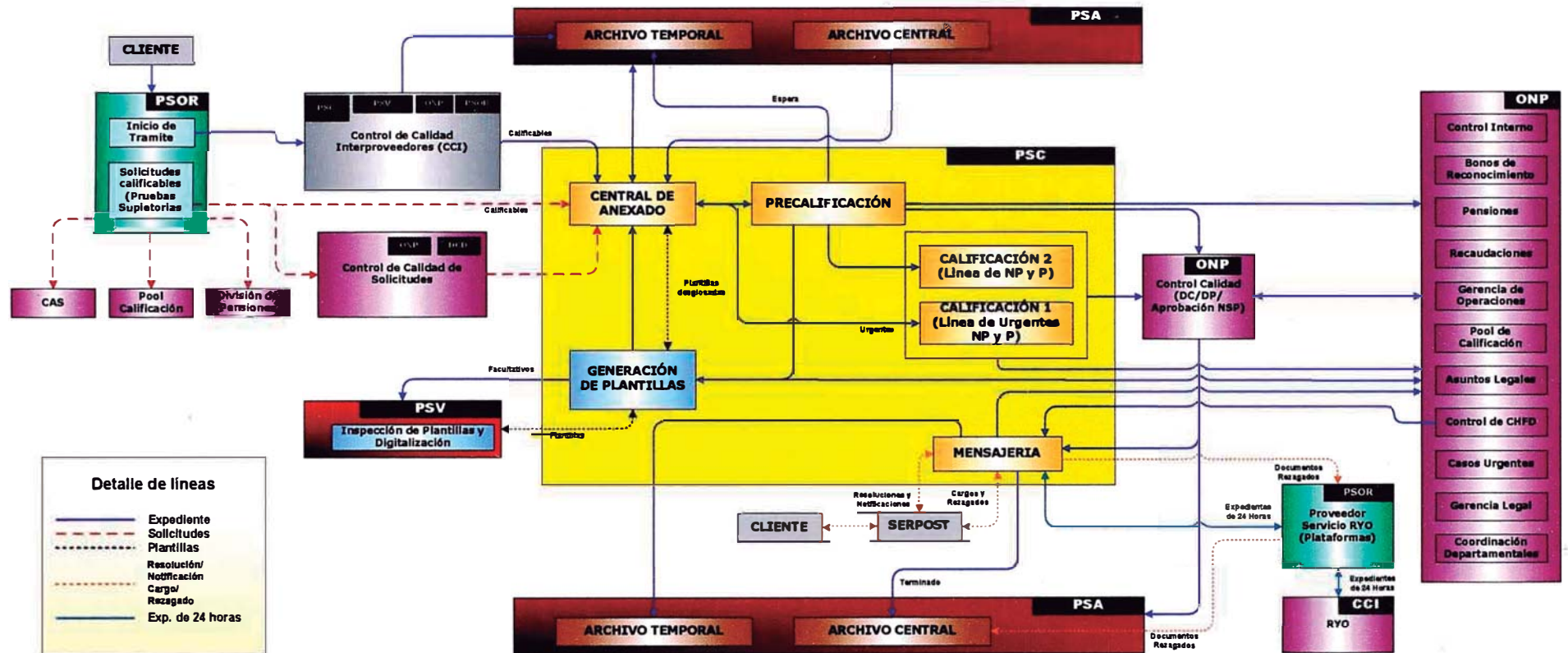
- Informe de Suficiencia “Mejoras en el rendimiento de Calificación de trámites en el Sistema Nacional de Pensiones”.
José Luis Roncal Carrasco
- La Meta
Eliyahu M. Goldratt
- Información del Curso de Modelamiento X PTAC UNI-FIIS.
- Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología
<http://www.iat.es/excelencia/html/home.asp>
- Pagina Web de la Oficina de Normalización Previsional
<http://www.onp.gob.pe/>

ANEXOS

ANEXO A Clasificación de expediente por Tipo

Tipo	Característica
Regularizaciones	<p>Otorgamientos cuya pensión esta nivelada a 415 soles.</p> <p>Otorgamientos cuya pensión es mayor a 415 soles.</p> <p>Otorgamientos que vienen con hojas de regularización de pensión.</p> <p>Recalificación de la pensión de jubilación.</p>
Notificaciones (Fedateo y 74)	Notificaciones que traen hojas para autenticar y hojas de regularización de pensión.
Notificaciones (No Fedateo y 74)	Notificaciones que no traen hojas para autenticar ni hojas de regularización de pensión.
Reconsideraciones (Fundado o Infundado)	<p>Reconsideración que trae una hoja de liquidación</p> <p>Reconsideración que no trae una hoja de liquidación.</p>
Apelaciones (Fundado o Infundado)	<p>Apelación que trae una hoja de liquidación.</p> <p>Apelación que no trae una hoja de liquidación.</p>
Ejecuciones de Sentencia	<p>Ejecuciones en las cuales se aplica la Ley 23908.</p> <p>Ejecuciones en las cuales se aplica la Ley 19990, y cuya pensión de otorgamiento está nivelada a 270, 308, 346 y 415 soles, dependiendo de la cantidad de años aportados.</p> <p>Ejecuciones de Sentencia en las cuales se aplica la Ley 19990; 240, Ejecuciones cuya pensión de otorgamiento es mayor a 415 soles; y 074, Ejecuciones que traen una hoja de regularización de pensión.</p>
En Proceso	Los expedientes que están aún en proceso
Denegatorias	Se deniega la pensión
Pensión Provisional	Cuando se otorga una pensión pasados 3 meses después de iniciado el trámite, sin haber un pronunciamiento.
Reprocesos	Son expedientes que han sido observados previamente por los revisores, recalificados por el PSC y reenviados a Control de Calidad para ser revisados nuevamente por quien lo observó.

ANEXO B Macro Proceso de Calificación de Derecho Pensionario



El gráfico mostrado se elaboró en función de los tipos de documentos que se encuentran involucrados durante el Proceso de Calificación de Derecho Pensionario, por lo cual se utilizó un enfoque por producto para su elaboración.

ANEXO C Tiempos de revisión asignados por tipo de expediente

Grupos de exp.	Tiempo (en min.)
Regularización 074	20
Regularización 240	13
Pensión Motivo 200	11
Fedateo	6
Otorgamiento	8
Denegatoria	9
Notificaciones	6
Pensión Provisional	7
En proceso	8

Grupos de exp.	Tiempo (en min.)
Convenio Hispano	8
Apelaciones (G.O.)	20
Recursos de Reconsideración	20
Ejecuciones de Sentencia	20
Informes	13
Reprocesos	4
Plantillas	5
Sin trámite pendiente	3