

Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



***“OPTIMIZACIÓN EN LA CALIFICACIÓN DE LOS
EXPEDIENTES PARA DERECHO PENSIONARIO
EN EL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES”***

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

LIZ JESSIE TOLENTINO TUPAC YUPANQUI

LIMA – PERU

2006

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	6
1.1.1. La Organización de la ONP	6
1.1.2. Análisis Estratégico de la ONP	7
Análisis Interno	7
Análisis Externo	9
1.1.3. Análisis Estratégico del Servicio de Calificaciones	13
1.1.4. Descripción del Macro Proceso de Calificación	14
1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	
1.2.1. Clientes	17
1.2.2. Proveedores	17
1.2.3. Entidades que brindan servicios similares	17
1.2.4. Otras entidades que se relacionan con la ONP	18
1.2.5. Servicios que ofrece	18
1.2.6. Procesos	21
1.2.7. Organización del Servicio de Calificaciones	47
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. MEJORAMIENTO CONTINUO	49
2.2. BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL	55

2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS NUEVOS ESCENARIOS	68
CAPITULO III	
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	74
3.2. EFECTOS DEL PROBLEMA	77
3.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	77
3.4. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	80
3.5. TOMA DE DECISIONES	80
3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS	82
CAPITULO IV	
EVALUACION DE RESULTADOS	83
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
GLOSARIO DE TÉRMINOS	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA CALIFICACIÓN DE LOS EXPEDIENTES	98
ACTIVIDADES FRECUENTES REALIZADAS EN LA CALIFICACIÓN DE EXPEDIENTES	100
TOMA DE TIEMPOS EN LAS LÍNEAS DE CALIFICACIÓN	101

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

En el presente informe de ingeniería se desarrollan los siguientes Temas.

- Oficina de Normalización Provisional ONP
- Análisis Foda: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- Calidad Total.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Proceso de Calificación de Expedientes.
- Diagrama de Causa - Efecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La ONP es una institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, cuyo objetivo principal consiste en la Administración del Sistema Nacional de Pensiones (SNP) y el Fondo de Pensiones al que se refiere el Decreto Ley N° 19990 y otros sistemas de Pensiones administrados por el Estado.

Para la administración de los derechos previsionales la ONP ha dispuesto la calificación de expedientes como un Servicio que forma parte del Macro Proceso de Otorgamiento de Derechos a cargo de la ONP. Este macro proceso, ha sido segmentado en cuatro (04) procesos: “Proceso de Orientación y Recepción”, “Proceso de Verificación”, “Proceso de Calificación y “Proceso de Administración y Custodia de Expedientes”.

El Servicio de Calificaciones presenta una serie de problemas, siendo el problema principal la demora en el Proceso de Calificación de expedientes en las Líneas de Calificación, motivo por el cual se ha realizado el presente trabajo, el cual se enmarca en dar solución a este problema.

El presente trabajo plantea que se requiere un enfoque amplio y participativo de todas las demás áreas a fin de impulsar de forma decisiva las propuestas planteadas y poder resolver el problema principal que se viene presentando en las Líneas de Calificación.

Evitar la acumulación de stocks en el área y cumplir con los plazos establecidos para no ser pasibles a penalidades, tomar acciones correctivas para evitar que los reprocesos que han sido justificados demoren más de un mes en ser solucionados y así poder satisfacer a sus 2 grandes clientes la ONP y el Asegurado; asimismo asegurar la calidad y el prestigio del Servicio de Calificaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin poder plantear mejoras en la optimización del proceso de calificación de expedientes logrando que el Servicio de Calificaciones cumpla con las bases y la propuesta técnica firmados con la ONP.

El Servicio de Calificaciones tiene como objetivo brindar al asegurado y/o pensionista un servicio de calidad en la calificación de otorgamiento de derecho pensionario, atendiendo sus solicitudes y requerimientos en forma eficiente, correcta y oportuna.

Mediante el plan de implementación de las 5's y mejora continua, que son compromisos establecidos en la propuesta técnica y que se considera implementar como parte del programa de mejora continua se busca alcanzar los objetivos del Servicio.

Como base del estudio se presenta el proceso mejorado, así como sus respectivos indicadores de evaluación, asimismo las decisiones gerenciales adoptadas; se analizará las actividades de apoyo y los arquetipos estratégicos basados en la forma de explotar ventajas competitivas.

Una vez efectuado las mejoras en las líneas de calificación se propondrá consideraciones para que el Servicio de Calificaciones pueda situarse en el nivel competitivo deseado y cubrir las expectativas de sus clientes en cuanto a la satisfacción.

Es de suma importancia el estudio y análisis de los procesos desarrollados en las líneas, por ello se muestra en el presente trabajo los de calificación cuya optimización contribuirá en los resultados que se esperan.

Existen limitaciones en el desarrollo del presente trabajo debido a que existe confidencialidad en lo que se refiere a los costos y estados financieros, puesto que no se desea que se filtre información y sea de conocimiento de la ONP.

Para presentar datos sobre los costos que presenta el Servicio de Calificaciones se tuvo que recurrir a información de investigación secundaria, debido a ello se toma en consideración el supuesto de los costos incurridos en el procesos de calificación de los expedientes.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

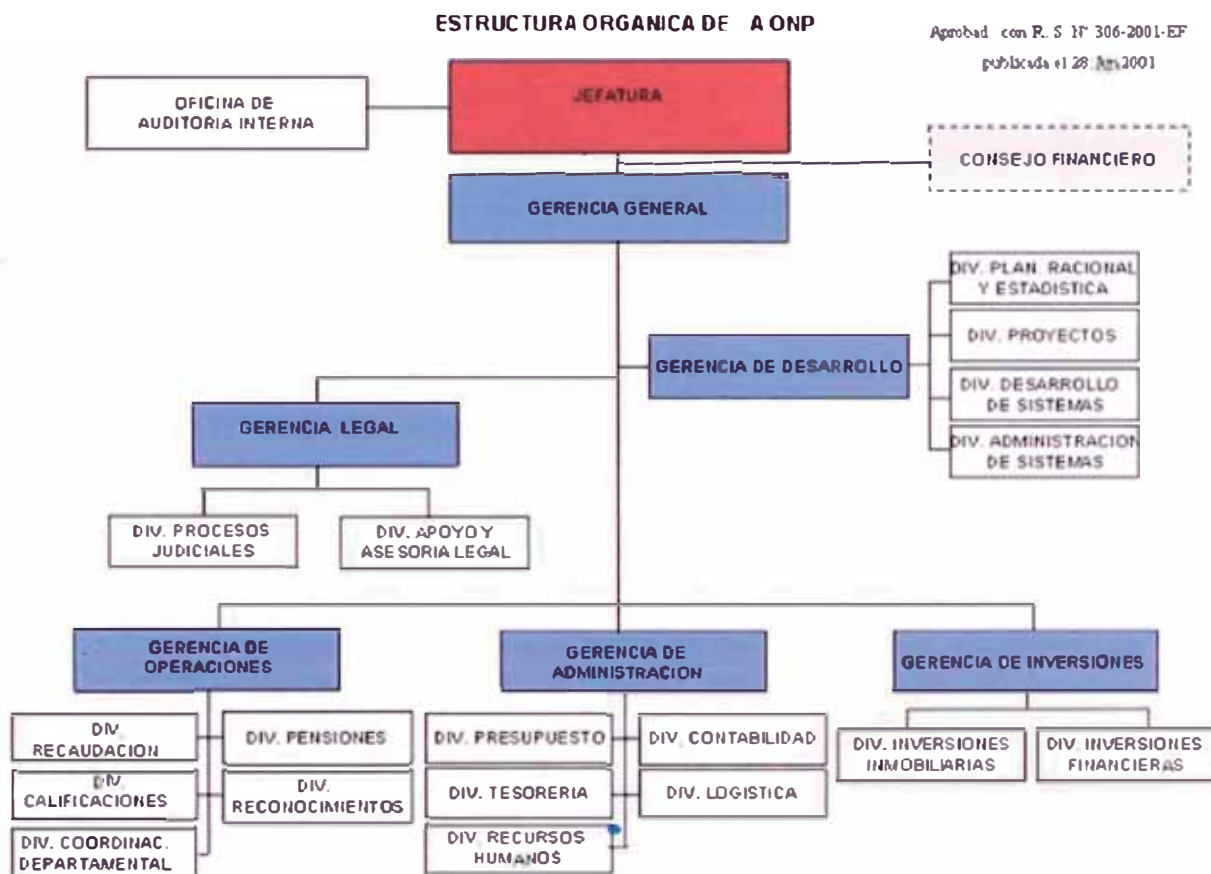
1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1. LA ORGANIZACIÓN DE LA ONP

La Oficina de Normalización Previsional - ONP ha sido creada mediante Ley N° 25967, modificada por el D.L. N° 26323 del 02.06.94, estableciéndole como objeto principal, la administración centralizada del Sistema Nacional de Pensiones 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.

El Organigrama General de la ONP se muestra a continuación.



1.1.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ONP

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- Personal con altos valores morales, mística de trabajo y experiencia en el desempeño de sus puestos.

- Alto nivel de especialización y conocimientos, que en su mayoría son adquiridos en la práctica del trabajo, teniendo en cuenta que no existen carreras técnicas o profesionales en temas previsionales.
- Organización basada en la tercerización de sus actividades. Esto se ha venido manteniendo en los años de funcionamiento de la Institución, perfeccionándose en cuanto a la calidad y oportunidad en beneficio de los pensionistas.
- Potestad para generar normas, adecuar y consolidar el Sistema Previsional.
- Óptimos Sistemas de Elaboración y Pago de Planilla de pensiones que facilita el envío de la data que requieren las Instituciones y Empresas encargadas de efectuar el pago.
- En su calidad de Secretaria Técnica, contribuye al buen desempeño de la administración de los fondos pertenecientes al Fondo Consolidado de Reservas Previsionales.

Debilidades

- La complejidad y la poca anticipación con los que se le asignan encargos a la ONP, dificultan que desde un inicio se implementen mecanismos de control que aseguren una adecuada gestión.
- Insuficiente asignación de recursos para cubrir el presupuesto administrativo, ello se agrava si se tiene en cuenta que el número de pensionistas que deben ser atendidos por la ONP, cada año se incrementa.

- Debido a la falta de presupuesto existe una ausencia de apoyo tecnológico a algunos procesos institucionales.
- Insuficiente integración entre los sistemas informáticos existentes, como consecuencia de lo expresado anteriormente Se requiere integrar los principales procesos, a fin de hacer más eficiente la gestión institucional.
- Insuficientes programas orientados a verificar, controlar y medir el nivel de calidad de los servicios de terceros.
- El sistema de planeamiento no cuenta aún con una debida implementación que apoye y evalúe periódicamente los resultados de gestión.
- Carencia de un adecuado sistema de información gerencial, que tiene su origen en restricciones de carácter presupuestal y en la falta de procesos interconectados.

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades

- La normalización de los sistemas previsionales es estratégica para el País y son necesariamente tomados en cuenta en la definición de políticas y objetivos gubernamentales.
- Tendencia a la modernización de las instituciones públicas, por lo tanto es copartícipe de las acciones tendentes al logro progresivo de un funcionamiento eficiente y al ofrecimiento de servicios con la más alta calidad.

- Avances en la tecnología de información y comunicaciones con un decrecimiento de sus costos.
- Respaldo financiero del Tesoro Público y del Fondo Consolidado de Reservas (FCR).
- Reducción de los costos de bienes y servicios por economía de escala y mayor competencia, dirigidos a un considerable número de pensionistas.
- Establecer convenios de cooperación interinstitucional con entidades gubernamentales, propiciando la optimización y reducción de costos de los servicios que se brindan. Tal es así que se tiene convenios con la SUNAT y el Banco de la Nación entre otras entidades.

Amenazas

- Decrecimiento de la cobranza de las aportaciones del D.L. 19990 y continuarán decreciendo en los próximos años.
- Desfinanciamiento creciente de las obligaciones previsionales como consecuencia del deterioro permanente de la relación aportante/pensionista y determinación de pensiones sobre bases que no guardan correspondencia con la actual esperanza de vida.
- Los Decretos Leyes No.19990 y 20530 constituyen sistemas deficitarios en los cuales las aportaciones de los afiliados no cubren las obligaciones previsionales, dificultando la mejora en los niveles de pensiones debido a este desequilibrio financiero.

- Asignación de nuevos encargos o funciones no previstas, o con insuficiente información o provenientes de sectores de la Administración Pública con manejo deficiente.
- Incremento de limitaciones en el marco normativo vigente que dificulta aún más la oportuna atención de requerimientos logísticos de las diversas áreas que la conforman.
- Cambios en las políticas previsionales gubernamentales.
- Modificación del marco político normativo, podrían repercutir en una mayor o menor posibilidad de atención de los servicios a cargo de la ONP.
- Pérdida de credibilidad en el Sistema Privado de Pensiones prefieran afiliarse en el Sistema Nacional de Pensiones, ello sumado a las dificultades existentes en la recaudación de los aportes previsionales y al subsidio en las pensiones, incrementaría los problemas de disponibilidad de recursos para cumplir con el pago de las mismas.

Visión y Misión Institucionales

Visión

Institución altamente tecnificada con una actitud permanente de servicio oportuno y eficiente al jubilado, dentro de un sistema provisional equitativo.

Misión

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

Objetivos Estratégicos

- Optimizar el servicio de atención y de información al Jubilado.
- Establecer políticas y programas de difusión de la situación actual y perspectiva de los Sistemas Previsionales y promoción de su reforma.
- Automatizar los procesos, integrar los sistemas y descentralizar las operaciones de la ONP.
- Mantener los estándares para uniformizar la normatividad y los criterios de calificación de derechos pensionarios.
- Velar por la eficiente utilización de los recursos económicos de los fondos destinados al pago de las pensiones.

Estrategias

- La estrategia de tercerización de servicios que mantiene la ONP, busca mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades mediante la contratación de empresas líderes que a través de la mejora continua y la implementación de tecnologías de punta permitan cumplir los objetivos de la ONP y brindarle un mejor servicio a los asegurados y pensionistas de los regímenes previsionales que administra.

1.1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE CALIFICACIONES.

El Servicio de Calificación del Expediente cuenta con una estructura organizacional vertical. Haciendo un análisis es su estructura organización se tiene las siguientes conclusiones:

Análisis interno

- Falta uniformizar la documentación y los registros de los proyectos de acuerdo a procedimientos definidos que permitan dejar constancias suficientes de la gestión adecuada de los proyectos.

- El Servicio necesita implementar sistemas que permitan determinar los costos totales de calidad y los costos de no calidad en que está incurriendo la empresa. Esto permitirá identificar las actividades susceptibles de ser mejoradas, lo que redundará en ahorros en los gastos y en la mejora la eficiencia en los procesos.

- El Servicio necesita documentar la política de calidad y sus objetivos de calidad como respaldo de su SGC.

Visión y Misión del Servicio de Calificaciones

Visión

Servicio que califique derechos pensionarios de manera eficiente, correcta y oportuna contando con personal competente y comprometido en la plena satisfacción de nuestros clientes.

Misión

Brindar un servicio que califique solicitudes de derecho pensionario con *tecnología*, *mejora* continua en sus procesos y personal comprometido en brindar a nuestros clientes un servicio oportuno y de calidad.

1.1.4. DESCRIPCIÓN DEL MACRO PROCESO DE CALIFICACIÓN

El Macro Proceso del Servicio de Calificación (Figura 1.1.5.) se puede apreciar los siguientes procesos:

Inicio del trámite:

- El trámite puede ser iniciado en cualquiera de las plataformas de atención con las que cuenta la ONP a nivel nacional (25) o en la Plataforma de Atención.
- Se inicia con el llenado del correspondiente formato aprobado por la ONP, debiendo de adjuntar la documentación descrita anteriormente.
- Una vez que se verifica que la persona reúne los requisitos mínimos para acceder a la prestación solicitada, así como que la documentación es correcta, se le apertura un expediente administrativo asignándole el correspondiente número y se le hace entrega de la Carta de Atención Médica.

Etapa de Verificación:

- Consiste en realizar la correspondiente visita inspectiva a cada uno de los ex empleadores declarados por el solicitante de la prestación, procediéndose a extraer las aportaciones y remuneraciones (éste último en caso corresponda):

Etapa Calificación:

- Obtenida la información necesaria de las correspondientes visitas inspectivas, se procede a calificar el derecho a la prestación solicitada determinándose si el solicitante tiene o no derecho a la prestación solicitada y elaborándose la correspondiente Resolución y Liquidación de la pensión (ésta última en caso corresponda).

Etapa Control de Calidad y Firma de Resolución:

- Elaborada la correspondiente Resolución y Liquidación de la pensión (ésta última en caso corresponda), se procede a realizar un control de calidad sobre el resultado obtenido de la calificación de la prestación solicitada, y en caso se encuentre correcta, se procede a la correspondiente firma de la Resolución.

Etapa Mensajería:

- Firmada la correspondiente Resolución, se procede a numerarla remitiéndola con la correspondiente liquidación de pensión y devengados (esto último en caso corresponda), a través del servicio postal al domicilio señalado por el solicitante.

DIAGRAMA DEL MACRO PROCESO DE CALIFICACIÓN DE DERECHO PENSIONARIO

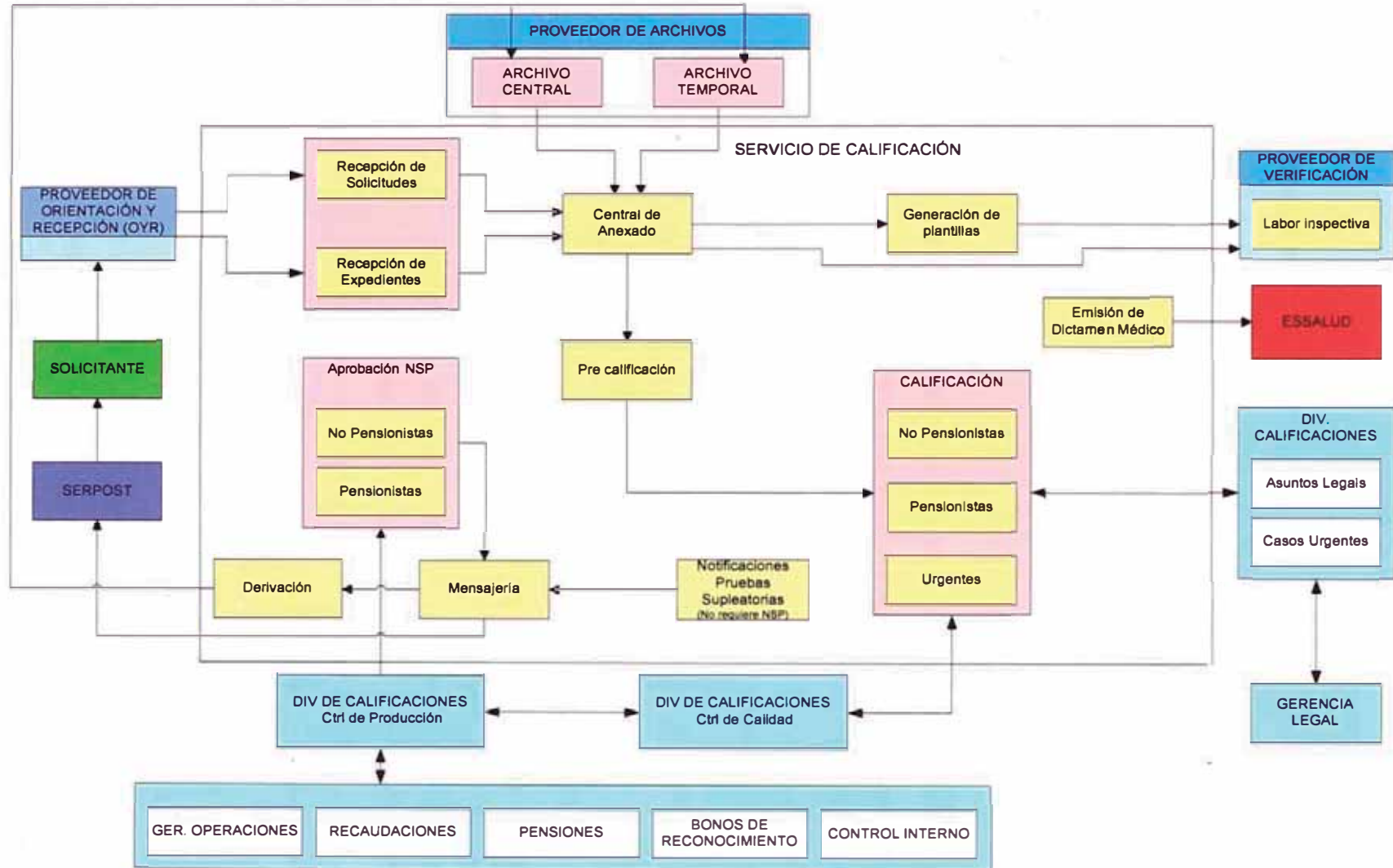


Figura 1.1.5.

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

En el diagnóstico funcional se centra en la comprensión de los factores y condiciones que influyen directamente en el que hacer actual de la organización.

1.2.1. Cliente

La ONP orienta sus esfuerzos a lograr la completa satisfacción de sus clientes. Los servicios que brinda la ONP están dirigidos fundamentalmente a dos tipos de clientes: los pensionistas (y sus derechohabientes) afiliados al Sistema Nacional de Pensiones y los beneficiarios del Bono de Reconocimiento.

1.2.2. Proveedores

La ONP en el desarrollo de sus funciones cuenta con el soporte de servicios de terceros en sus procesos centrales. Los proveedores proporcionan a la institución insumos que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por lo tanto, es necesario optimizar los mecanismos de control que permitan monitorear sus acciones y así garantizar la eficiencia de los ciclos operacionales.

1.2.3. Entidades que brindan servicios similares

La ONP es la única entidad que administra el Sistema Nacional de Pensiones (SNP), no obstante existen cuatro administradoras de fondo de pensiones que conforman el Sistema Privado de Pensiones (SPP), las cuales son consideradas entidades que brindan servicios similares, al ofrecer planes previsionales.

El Marco Normativo Previsional vigente establece lo siguiente:

- Libre elección entre el SNP y el SPP para los nuevos aportantes.
- Posibilidad para los aportantes del SNP a trasladarse al SPP
- Imposibilidad de los aportantes del SPP a trasladarse al SNP.

1.2.4. Otras Entidades que se relacionan con la ONP

La ONP básicamente mantiene relaciones de coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, ESSALUD, SUNAT, RENIEC, Contaduría Pública de la Nación, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, CONSUCODE, Banco de la Nación, Ministerio de Educación, Banco Central de Reserva del Perú, Superintendencia de Banca y Seguros, SAT, entre otros. Dada la importancia del intercambio de información entre la ONP y las entidades mencionadas, se están proponiendo acciones que se traduzcan en un óptimo manejo de las bases de datos a nivel interinstitucional.

1.2.5. Servicios que ofrece

Los servicios que ofrece la ONP son:

a. Recepción de planillas de pago

Las personas, entidades o custodios comprendidos se comunicarán con la División de Reconocimientos de la ONP, vía telefónica (4331818, 4331866, 4331877) o por e-mail planillas@onp.gob.pe informando al personal responsable de la ONP, los datos de contacto y el volumen de documentos a ser entregados a la ONP.

El personal responsable de la División de Reconocimientos de la ONP, le indicará al solicitante, la fecha, hora y lugar de la recepción así como el personal de contacto de la ONP.

Una vez recibidos los libros de planilla, se procederá a suscribir el Acta de Entrega de Planillas entre el custodio y el funcionario la ONP autorizado, consignando en ambos casos los nombres y D.N.I.

b. Bonos de Reconocimiento

Es el beneficio que el Estado Peruano reconoce a los trabajadores que opten por dejar el Sistema Nacional de Pensiones (S.N.P.) para afiliarse al Sistema Privado de Pensiones (S.P.P.)

c. Calificaciones

Es la División de la Gerencia de Operaciones que se encarga de conducir los procesos de calificación de las solicitudes de derechos pensionarios encargados a la ONP mediante ley expresa. Dentro de sus funciones está la de atender al público solicitante de un derecho pensionario, verificar las aportaciones al SNP mediante la labor inspectiva de las Planillas de Sueldos y Salarios, así como de emitir la resolución correspondiente resultante de la calificación de la solicitud.

d. Coordinaciones Departamentales de ONP

Las Departamentales de ONP en el ámbito nacional otorgan servicios de consultas personales y/o por línea telefónica (0801-12345 sólo para provincias y el 01-595-0510 para el caso de cabinas públicas y teléfonos móviles).

e. Pensiones

La ONP tiene como uno de sus objetivos principales, el pago mensual de las pensiones de los regímenes y/o entidades a su cargo.

Para realizar dicha labor, la División de Pensiones de la Gerencia de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos de cálculo de las Planillas de Pensiones, así como realizar las coordinaciones con las entidades pagadoras.

f. Operativos de pago

En la actualidad, la ONP tiene a su cargo el pago de pensiones de los siguientes regímenes y/o entidades:

- D.L. N° 19990
- D.L. N° 18846
- D.L. N° 20530

g. Recaudación

La División de Recaudación , es el órgano de la Gerencia de Operaciones, encargada de resolver procesos vinculados a las aportaciones de los sistemas previsionales del Decreto Ley N° 19990, conforme a la normatividad vigente y en virtud a la Ley N°27334 "Ley que amplía las funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria" reglamentada por D.S. N°039-2001-EF.

h. Seguro Complementario de trabajo de riesgo

El Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, fue creado por la Ley 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Otorga coberturas por accidente de trabajo y enfermedad profesional a las personas que laboran en un centro de trabajo de alto riesgo.

Este servicio puede contratarse con la ONP o con cualquier compañía aseguradora acreditada para tal fin.

i. Central Telefónica (ONPTEL)

Central telefónica que brinda servicio a los asegurados y pensionistas, pueden llamar y averiguar el estado de sus trámites, así como los requisitos necesarios para presentar los diferentes trámites que se realizan en la ONP. El costo de la llamada a esta central desde cualquier punto del país es el mismo de una llamada local. Los números telefónicos son: 595-0510 y 0-801-12345.

j. EI FONAHPU

El Fondo Nacional de Ahorro Público - FONAHPU tiene el propósito de dar inicio a la reconstrucción del fondo pensionario y otorgar beneficios para aquellas personas jubiladas que trabajaron por el Perú, pensionistas del D.L. 19990 y D.L. 20530 del Gobierno Central, que tengan una pensión mensual de hasta mil soles y que se inscriban de manera voluntaria de acuerdo al procedimiento establecido por la Oficina de Normalización Previsional.

1.2.6. Procesos

Actualmente los procesos realizados en las líneas de calificación son las siguientes:

- Recepción de Expedientes.
 - Recepción de Expedientes de la Línea Urgente
 - Recepción de Expedientes de las Líneas de Pensionistas y No Pensionistas.

- Asignación de Expedientes
 - Asignación de Expedientes de la Línea Urgente
 - Asignación de Expedientes de las Líneas de Pensionistas y No Pensionistas

- Calificación de los Expedientes

- Derivación de los Expedientes.

Cada proceso se detalla a continuación y el flujograma de todo el proceso que se realiza en las líneas de calificación (Figura 1.2.6):

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES DE LA LÍNEA URGENTE

1. OBJETIVO

Realizar la correcta asignación de expedientes a los calificadores en la línea Urgente.

2. ALCANCE

Los expedientes que son asignados como producción a los calificadores de la Línea Urgente.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. Las actividades del presente procedimiento son ejecutados por el Asistente de Control de Calidad y los Supervisores de la Línea Urgente.

3.2. El Asistente de Control de Calidad ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, “Asignación de Expedientes”, en la opción “Usuario” selecciona al Precalificador.

3.3. Ingresa a la opción “Expediente”, registra el código de todos los expedientes a ser asignados. Presiona el botón “Asignar” para confirmar que los expedientes han sido asignados.

3.4. Entrega los expedientes asignados a cada Precalificador, según el tipo de trámite (Pensionistas o No Pensionistas).

- 3.5.** El Precalificador realiza el proceso de precalificación de expedientes según lo indicado en el procedimiento **P.GO.026:** “Precalificación de Expedientes”.
- 3.6.** El Asistente recibe los expedientes por parte del Precalificador.
- 3.7.** Ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, elige la opción “Designación de Expedientes No Conformes otros usuarios”, ingresa el código de barra de cada expediente y presiona el botón “Desasignar”.
- 3.8.** Entrega al Supervisor de Línea los expedientes que están listos a ser calificados. Los expedientes en estado de espera (con documentación pendiente a ser anexada para poder ser calificado el expediente) son trabajados por el Asistente.
- 3.9.** El Supervisor de Línea asigna los expedientes a los calificadores que tiene a su cargo.
- 3.10.** Ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, en “Asignación de Expedientes”, opción “Usuario”, selecciona al Calificador que va realizar la calificación teniendo en cuenta los siguientes criterios:
- a.** La complejidad de los expedientes.
 - b.** La carga de trabajo que presenta cada Calificador (stock de expedientes).
 - c.** Experiencia y habilidad del Calificador, según el tipo de motivo a calificar.

- 3.11.** Ingresa a la opción “Expediente”, registra el código de todos los expedientes a ser asignados. Presionar el botón “Asignar” para confirmar que los expedientes han sido asignados.
- 3.12.** Entrega los expedientes asignados a cada Calificador.
- 3.13.** Ingresa a la base de datos de control interno en el formato **F.PGO.053/01**: “Control Interno de Producción”, en la etiqueta “stock” registra el código del expediente, el nombre y código del Calificador al que se asigna el expediente y la fecha de asignación, para tener el control sobre el estado y producción diaria de los expedientes.

RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES POR LAS LÍNEAS PENSIONISTAS Y NO PENSIONISTAS

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento que permita la adecuada recepción de expedientes en las líneas de calificación de Pensionistas y No Pensionistas.

2. ALCANCE

Los expedientes que ingresan a las Líneas Pensionistas y No Pensionistas a través de Precalificación o directamente de las áreas de la ONP.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. El Supervisor de Línea recibe los lotes de expedientes con su respectiva "Hoja de Ruta" (2 copias).

3.2. Cuenta la cantidad de expedientes y verifica que coincida con lo señalado en la Hoja de Ruta.

3.2.1. Si es conforme, continúa con la actividad 3.3.

3.2.2. Si no es conforme y el expediente proviene de:

- a.** Precalificación: informa al encargado de envió para que coordine su solución y registra la cantidad correcta de expedientes en la Hoja de Ruta.

b. ONP: devuelve los expedientes y culmina el proceso.

3.3. Ingresa al “Modulo de Derivación” del Sistema NSTD, en el menu “Recibir expedientes agrupados”, opción “Buscar por” donde puede elegir por: “Hoja de Ruta”, “Nº de expediente” o “Nombre del asegurado”.

3.4. Dependiendo de la cantidad de expedientes en el envío, elige una opción. Si el lote contiene más de 2 expedientes, elige la opción “Buscar por: Hoja de Ruta”.

3.5. Ingresa el número de la Hoja de Ruta manualmente o mediante el uso de la pistola y presiona el botón “Buscar”.

3.6. Ingresa el código de barra de cada expediente (el sistema marcará con un check los expedientes que coincidan) para verificar que los expedientes registrados en la “Hoja de Ruta” sean los mismos que se visualizan en el “Módulo de Derivación” del Sistema NSTD.

3.6.1. Si el resultado es conforme (si todos los expedientes que aparecen en el sistema son los mismos que están en la Hoja de Ruta), continúa con la actividad 3.6.

3.6.2. Si no es conforme y el expediente proviene de:

a. Precalificación: recibe sólo los expedientes que pasaron la verificación, registrando en la Hoja de Ruta los expedientes que no se encuentran y comunica al encargado de envío para que coordine su solución.

b. ONP: devuelve los expedientes y culmina el proceso.

- 3.7.** Finalizado el registro de los expedientes, presiona el botón “Recibir”, confirma el mensaje mostrado y procede a anotar el número del reporte denominado “Hoja de Recepción” que se visualiza en pantalla.
- 3.8.** Imprime 2 copias de la Hoja de Recepción, firma y entrega al encargado de envío una de las copias como cargo (este proceso es obligatorio en los casos de expedientes provenientes de la ONP).
- 3.9.** Elige la opción “Consultar Hoja de Recepción” del Sistema NSTD e ingresa el número de “Hoja de Recepción”.
- 3.10.** Presiona el botón “Exportar Excel” para generar los registros de expedientes.
- 3.11.** Almacena el registro generado en la base de datos, nombrando el archivo generado según el siguiente modelo:
- Nombre del archivo: Debe indicar la fecha de recepción y el número correlativo, por ejemplo: “080805-01”, indica que fue recibido el 8 de agosto de 2005 y fue el primer grupo de expedientes en llegar a la línea.
- 3.12.** Finaliza el procedimiento con el traslado del grupo de expedientes a la estación de expedientes pendientes de asignar.

ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTES DE LA LÍNEA URGENTE

1. OBJETIVO

Realizar la correcta asignación de expedientes a los calificadores en la línea Urgente.

2. ALCANCE

Los expedientes que son asignados como producción a los calificadores de la Línea Urgente.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. Las actividades del presente procedimiento son ejecutados por el Asistente de Control de Calidad y los Supervisores de la Línea Urgente.

3.2. El Asistente de Control de Calidad ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, “Asignación de Expedientes”, en la opción “Usuario” selecciona al Precalificador.

3.3. Ingresa a la opción “Expediente”, registra el código de todos los expedientes a ser asignados. Presiona el botón “Asignar” para confirmar que los expedientes han sido asignados.

3.4. Entrega los expedientes asignados a cada Precalificador, según el tipo de trámite (Pensionistas o No Pensionistas).

- 3.5.** El Precalificador realiza el proceso de precalificación de expedientes según lo indicado en el procedimiento **P.GO.026:** “Precalificación de Expedientes”.
- 3.6.** El Asistente recibe los expedientes por parte del Precalificador.
- 3.7.** Ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, elige la opción “Designación de Expedientes No Conformes otros usuarios”, ingresa el código de barra de cada expediente y presiona el botón “Desasignar”.
- 3.8.** Entrega al Supervisor de Línea los expedientes que están listos a ser calificados. Los expedientes en estado de espera (con documentación pendiente a ser anexada para poder ser calificado el expediente) son trabajados por el Asistente.
- 3.9.** El Supervisor de Línea asigna los expedientes a los calificadores que tiene a su cargo.
- 3.10.** Ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, en “Asignación de Expedientes”, opción “Usuario”, selecciona al Calificador que va realizar la calificación teniendo en cuenta los siguientes criterios:
- a.** La carga de trabajo que presenta cada Calificador (stock de expedientes).
 - b.** Experiencia y habilidad del Calificador, según el tipo de motivo a calificar.
- 3.11.** Ingresa a la opción “Expediente”, registra el código de todos los expedientes a ser asignados. Presionar el botón “Asignar” para confirmar que los expedientes han sido asignados.

ASIGNACIÓN DE EXPEDIENTES EN LAS LÍNEAS PENSIONISTAS Y NO PENSIONISTAS

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la correcta asignación de expedientes a las líneas Pensionistas y No Pensionistas.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las líneas Pensionistas y No pensionistas.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. El Supervisor de Línea ingresa al “Módulo de Derivación de Asignación” del Sistema NSTD, en “Asignación de Expedientes”, opción “Usuario”, selecciona al Calificador que va realizar la calificación teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a.** La complejidad de los expedientes.
- b.** La carga de trabajo que presenta cada Calificador (stock de expedientes).
- c.** Experiencia y habilidad del Calificador, según el tipo de motivo a calificar.

3.2. Ingresa a la opción “Expediente”, registra el código de todos los expedientes a ser asignados. Presiona el botón “Asignar” para confirmar que los expedientes han sido asignados.

- 3.3. Entrega los expedientes asignados a cada Calificador.
- 3.4. Ingresa a la base de datos de control interno en el formato **F.PGO.053/01**: “Control Interno de Producción”, registra el código del expediente, el nombre y código del Calificador al que se asigna el expediente para tener el control sobre el estado y producción diaria de los expedientes.

CALIFICACIÓN DE EXPEDIENTES

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la correcta calificación de los derechos pensionarios, solicitados por el Asegurado con aplicación a la Normatividad vigente y los procedimientos de calificación.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la calificación de expedientes de las Líneas Pensionistas, No Pensionistas y Urgente.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. Las actividades del presente procedimiento son ejecutados por los Calificadores, Supervisores, Asistentes de Control de Calidad Interno y Jefes de Línea.

3.2. El Calificador recibe los expedientes que le han sido asignados según procedimiento **P.GO.053:** “Asignación de Expedientes en las Líneas Pensionistas y No Pensionistas” o **P.GO.054:** “Asignación de Expedientes de la Línea Urgente”, para cumplir con la producción diaria.

3.3. Ingresa al Sistema NSTD y entra a la opción “Trámite documentario”. Verifica que todas las solicitudes asociadas al expediente hayan sido anexadas e imprime el reporte generado “Consulta Única de Trámites” (ver modelo Anexo A).

3.3.1. Si es conforme, continua con la actividad 3.4.

- 3.3.2.** Si no es conforme, devuelve el expediente al Supervisor para que coordine su solución. Termina el proceso.
- 3.4.** En el expediente, analiza la documentación presentada por el Asegurado y determina el motivo que corresponde al trámite o solicitud, según la tabla del Sistema NSP **T.P.GO.016/01**: “Tabla de Solicitudes - Motivos de Solicitud”.
- 3.5.** Si el tipo de trámite corresponde a:
- 3.5.1.** Pensionista: ingresa al Sistema NSP, en el menú “Consultas”, opción “Datos de Pensionistas y Beneficiarios”, ingresar el N° de Expediente y N° de cuenta, verifica que los datos del asegurado coincidan con la información del expediente. Imprime una copia del reporte generado (Ver modelo en el Anexo B).
 - 3.5.2.** No Pensionista: realiza una verificación física del expediente, revisa la documentación presentada, verifica los datos del Asegurado (no se requiere el uso del Sistema NSP).
- 3.6.** De ser necesario en el proceso de calificación, consulta las páginas de SUNAT, RENIEC, SAFF, ORCINEA (si existe mayor remuneración o aportes), etc. e imprime una copia de cada consulta.
- 3.7.** Actualiza en el Sistema NSP la información adicional que se haya generado en el proceso de revisión y calificación del expediente de acuerdo a la Normatividad vigente y procedimientos establecidos.

3.8. Anexa la documentación impresa al expediente de acuerdo a los entregables definidos para cada tipo de producto.

3.9. Entrega el expediente al Supervisor de Línea para que lo revise.

3.10. El Supervisor de Línea revisa la calificación efectuada por el Calificador.

3.10.1. Si es conforme, continua con la actividad 3.11.

3.10.2. Si no es conforme:

a. Existe errores de forma: indica en el documento donde esta el error. Continúa con la actividad 3.11.

b. Existe errores de fondo: señala en el documento donde está el error y devuelve el expediente al Calificador para que subsane el error.

3.11. Envía el expediente a Control de Calidad Interno.

3.12. Control de Calidad Interno recibe el expediente y realiza la revisión a la calificación del expediente. Si el expediente presenta errores, señala en el documento donde está ubicado el error para que sea subsanado.

3.13. Devuelve el expediente al Supervisor de Línea.

3.14. El Supervisor de Línea recibe y entrega el expediente al Calificador. De cada área que se genera el ticket requerido en cada una de las áreas en la calificación del expediente

- 3.15. En caso que el expediente presente errores, el Calificador los corrige. Repite las actividades desde el 3.8.
- 3.16. El Calificador realiza el proceso de bloqueo en el NSP, como culminación del proceso de calificación.
- 3.17. Imprime los documentos adicionales que se generan como: Resoluciones, Informes, Cartas, Trámite Terminado, etc.
- 3.18. Anexa toda la documentación necesaria y al final anexa el "Formato de Trámite Terminado" (ver Anexo C), llena los datos adicionales, firma, sella, coloca la fecha y su código.
- 3.19. Folia todos los documentos que han sido anexados al expediente.
- 3.20. Llena el Control de Folios.
- 3.21. Entrega el expediente al Supervisor de Línea, para que lo derive a Control de Calidad ONP.
- 3.22. Al final del día, el Jefe de Línea consolidará el reporte de producción, según sea el caso:
- 3.22.1. Líneas Pensionistas y No Pensionistas: Llena el formato **F.PGO.016/01**: "Control de Producción de Expedientes en las Líneas de Pensionistas y No Pensionistas".
- 3.22.2. Línea Urgente; Llena el formato **F.PGO.016/02**: "Control de Producción de Expedientes en la Línea Urgente".

CASOS ESPECIALES

3.23. Si el expediente a trabajar es un expediente reprocesado u observado por Control de Calidad ONP. El Calificador ingresa al NSP y realiza el desbloqueo del expediente.

3.23.1. El Calificador verifica lo indicado en el “Formato de Trámite Terminado” (se encuentra anexo al expediente) en el campo “Control de Calidad”, área de “Descripción de la observación” donde se indica las observaciones realizadas por el Revisor de la ONP.

3.23.2. Si al revisar el expediente y según la observación realizada concluye que:

a. Es correcta: realiza los cambios necesarios a fin de subsanar el error en la calificación, realiza los cambios en el NSP y continúa con la actividad 3.7 hasta la 3.22.

b. Tiene dudas: realiza las consultas necesarias con el Revisor de la ONP a fin de aclarar sus dudas sobre la observación realizada. Si al realizar la consulta y se concluye:

b.1. Esta de acuerdo con el criterio de la observación: el Calificador realiza las actividades 3.23.2.a. en adelante.

b.2. No esta de acuerdo con el criterio de la observación: El Calificador realiza las consultas en el área de Asesoría Legal o Asesoría Técnica, dependiendo de

tipo de observación. Se coordina y se decide generar ticket.

b.2.1. El Asesor Técnico o Legal indica al Calificador la generación de ticket para poder realizar la solución al expediente observado.

b.2.2. El Calificador solicita a su Supervisor la generación del ticket informándole el tipo de consulta ha realizar. El Calificador entrega el expediente al Supervisor.

b.2.3. El Supervisor toma el expediente e ingresa al SCPROD para la generación del ticket.

b.2.4. En el Modulo del SCPROD ingresa a "Calificaciones", opción "generación de ticket". En el campo "Expediente" ingresa el número del expediente, en el campo "calificador" elige el nombre del Calificador, aparece una nueva pantalla "Consulta con respuesta" llena los campos: "Tipo de Consulta", "Ley" y en el campo "Consulta" registra la información necesaria sobre el motivo de la consulta.

b.2.5. Realiza el proceso de derivación del expediente según el procedimiento P.GO.012, en las actividades que correspondan, al área Legal o Técnica dependiendo del tipo de consulta.

b.2.6. El Supervisor devuelve el expediente al Calificador con el ticket generado.

b.2.7. El calificador engrampa el ticket en la tapa del expediente y lo envía al área correspondiente (Legal o Técnica).

3.24. Si el expediente a trabajar es un expediente normal y el Calificador tuviera alguna duda. Si el Calificador pertenece a la Línea:

a. Pensionistas: Realiza las consultas al Asesor Interno. Si no pudiera ser resuelta la duda realiza las consultas al área de Asesoría Legal o Técnica dependiendo del tipo de la consulta.

b. No pensionistas y Urgentes: Realiza las consultas al Asesor asignado a la línea, tanto consulta legal como técnica.

3.25. Si el Calificador tuviera algún problema con el Sistema NSP al realizar la calificación, envía un correo al área de Asesoría Técnica informándole del problema para su pronta solución.

3.26. El Calificador toma otro expediente y continúa con la calificación realizando las actividades 3.3 en adelante.

DERIVACIÓN DE EXPEDIENTES EN LAS LÍNEAS DE CALIFICACIÓN

1. OBJETIVO

Realizar la correcta derivación de los expedientes que han sido procesados en las Líneas de Calificación.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las Líneas Pensionistas, No Pensionistas y Urgente.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. El Supervisor de Línea ingresa al Módulo de Derivación del Sistema NSTD.

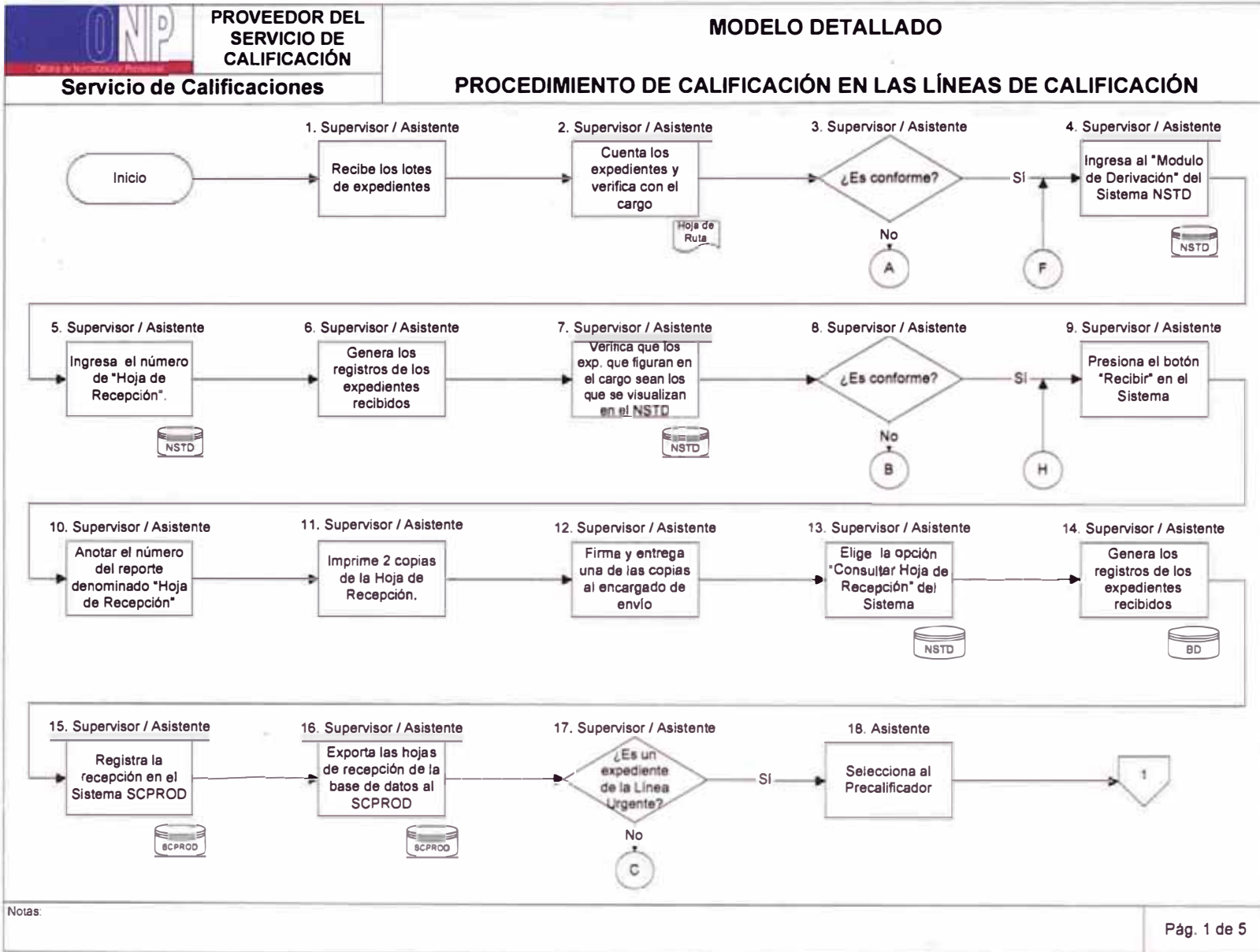
3.1.1. Si los expedientes son conformes (van a Control de Calidad – ONP); elige la opción “Designación de Expedientes Conformes otros usuarios”, continua con la actividad 3.2.

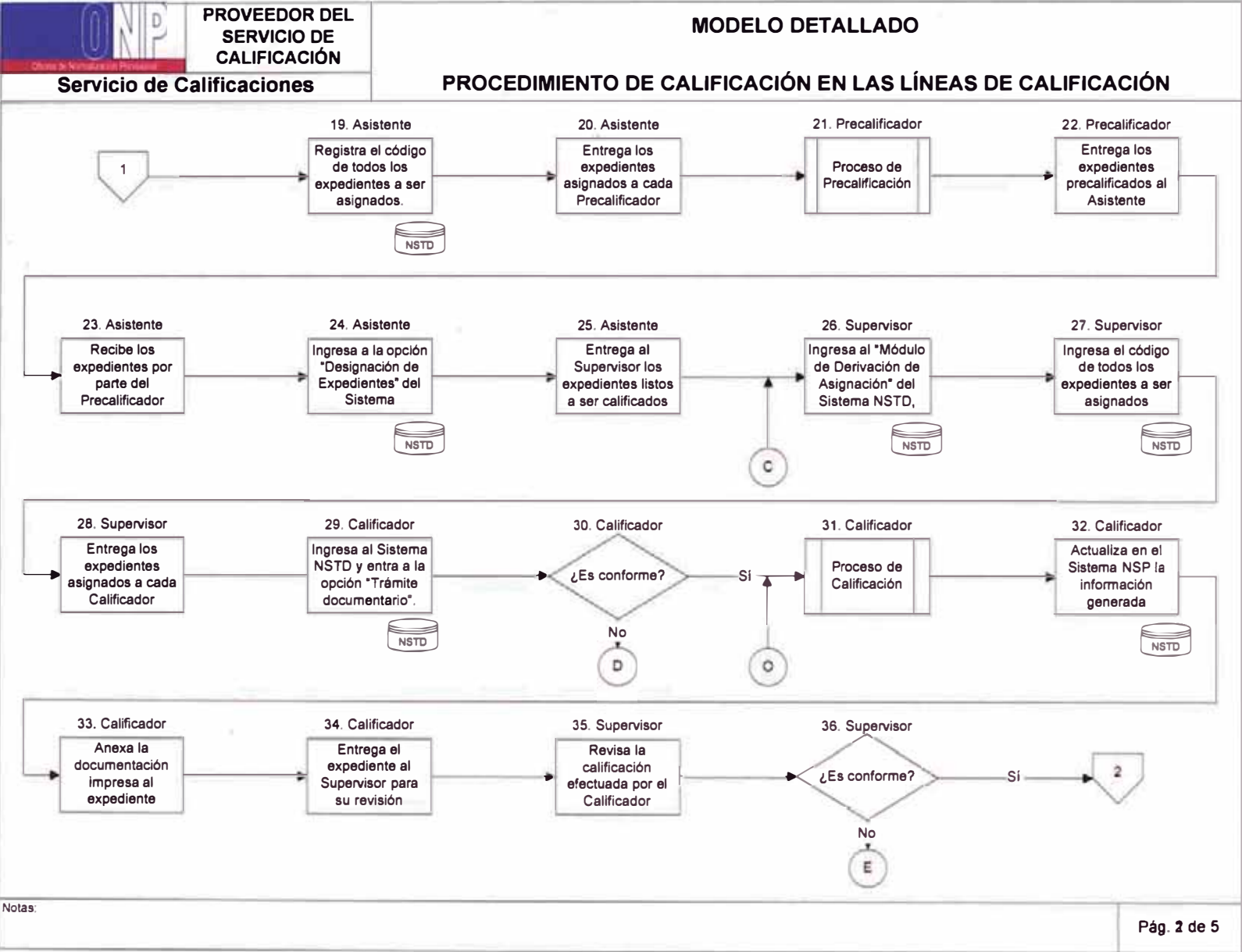
3.1.2. Si los expedientes son no conformes (van a Precalificación); elige la opción “Designación de Expedientes No Conformes otros usuarios”, continua con la actividad 3.2.

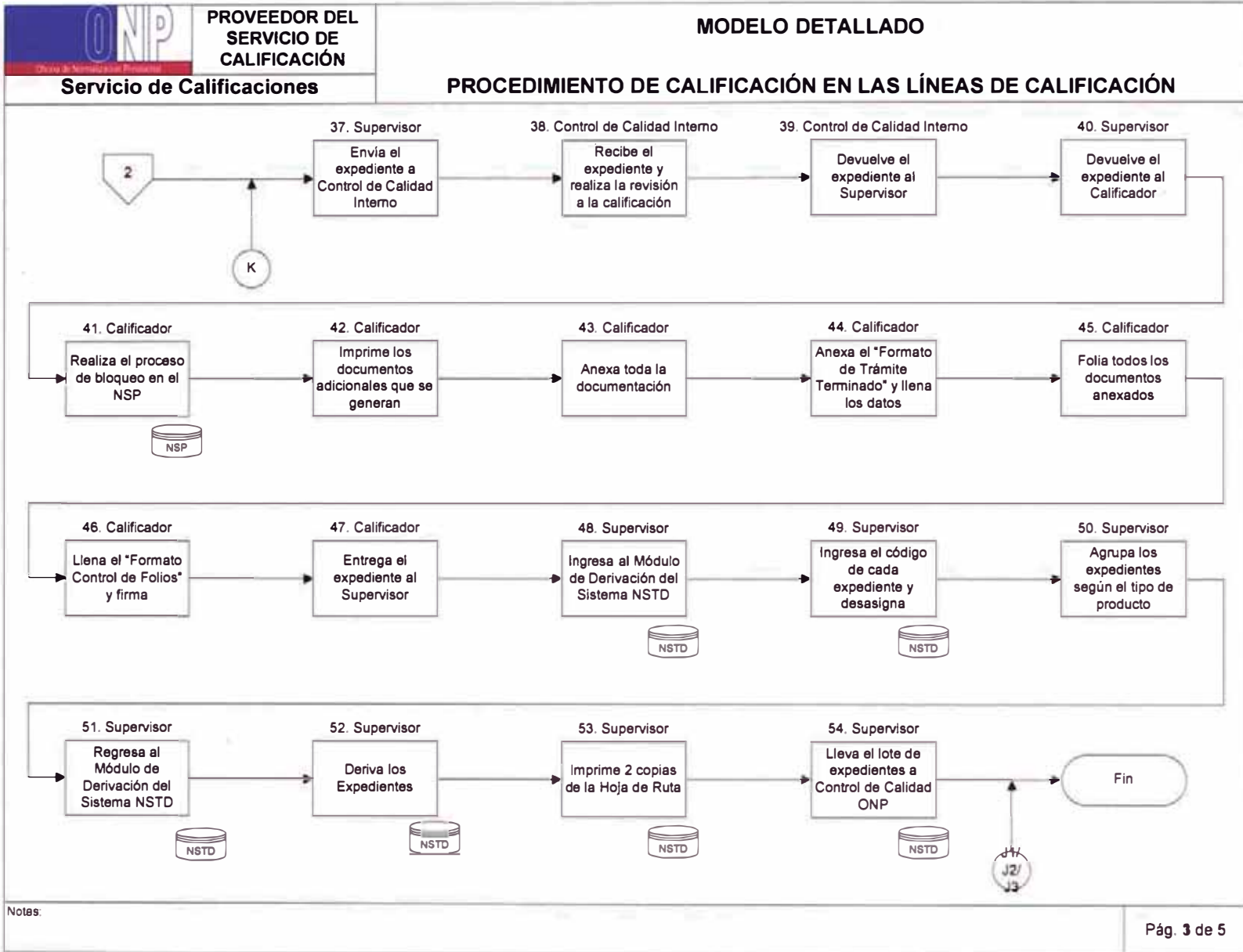
3.2. Ingresa el código de barra de cada expediente y presiona el botón “Desasignar”.

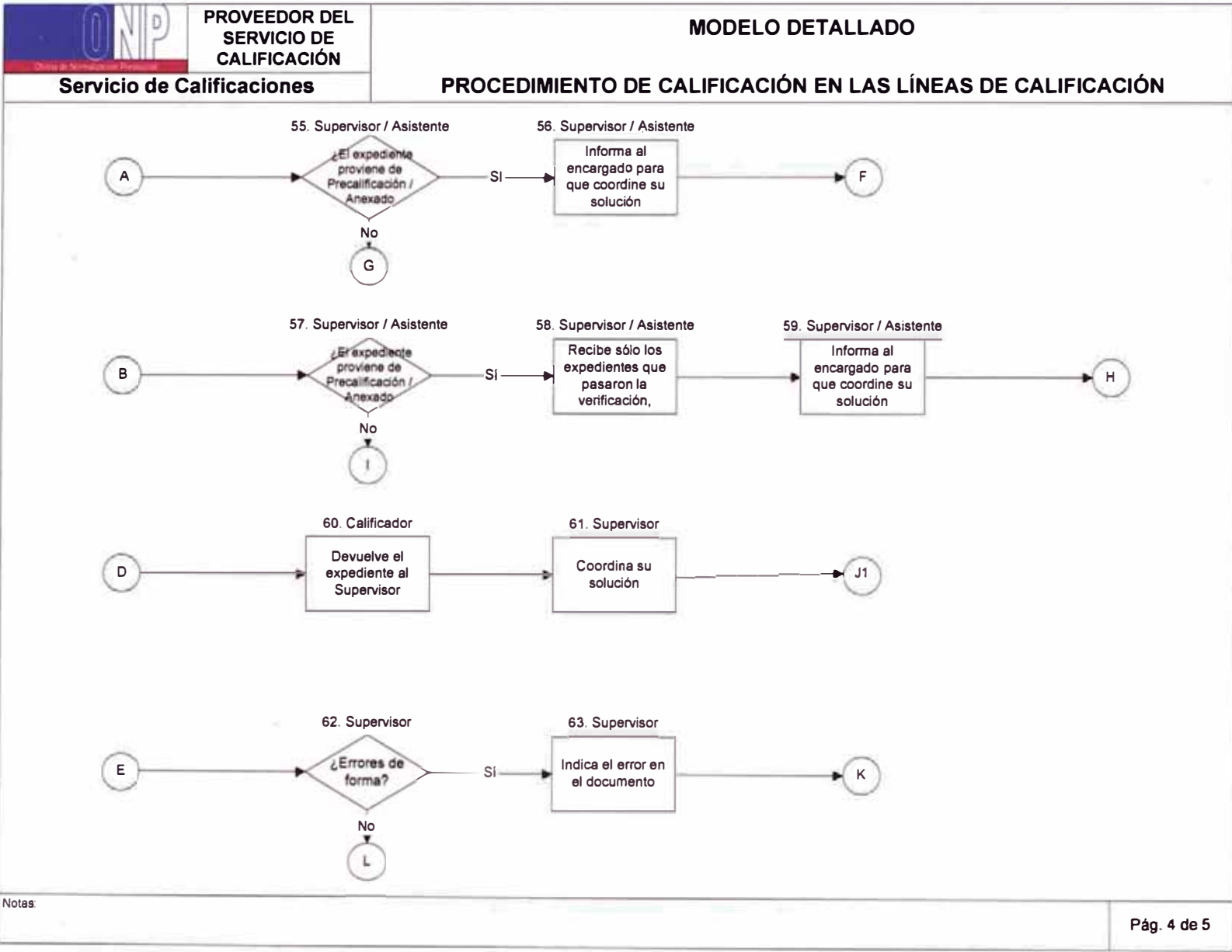
3.3. Agrupa los expedientes físicamente según el tipo de producto.

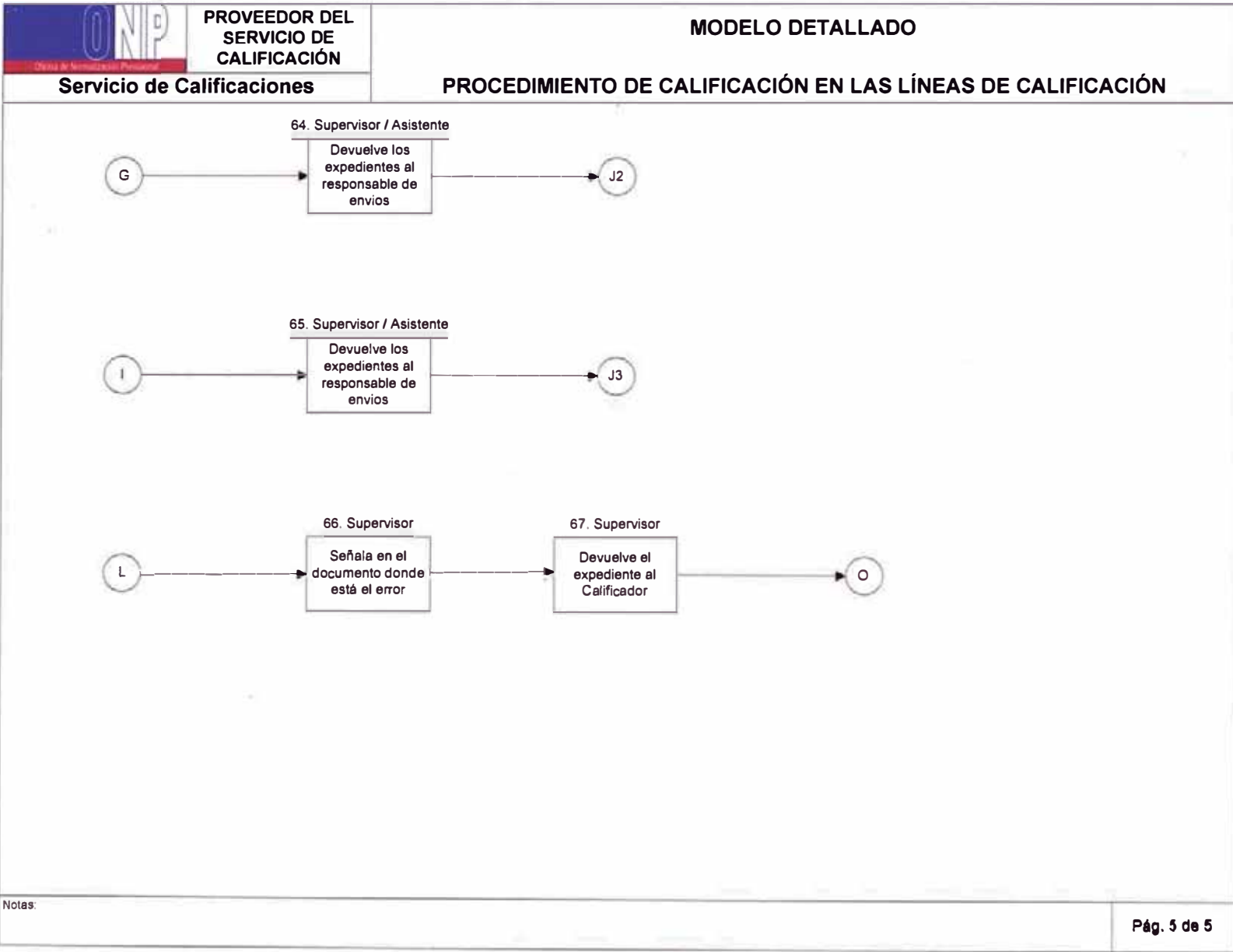
- 3.4.** Regresa al Módulo de Derivación del Sistema NSTD, elige la opción “Expedientes”.
- 3.4.1.** Si el expediente es conforme; ingresa a la opción “Derivar Expedientes Agrupados”.
- 3.4.2.** Si el expediente es no conforme; ingresa a la opción “Derivar Expedientes”
- 3.5.** Ingresa al Sistema el número de cada expediente, el sistema verifica si son del mismo tipo de producto. Presiona el botón “Derivar”.
- 3.6.** Imprime la Hoja de Ruta, que se ha generado automáticamente en la relación de expedientes ingresados, 2 copias: una se adjunta al lote expedientes y la otra copia va como cargo de recepción del lote de expediente.
- 3.7.** Ordena físicamente los expedientes de acuerdo como figuran en la relación de la Hoja de Ruta.
- 3.8.** Ingresa el código de barra de cada expediente que fue derivado en el Módulo SCPROD (para el control de producción de los expedientes), presiona el botón “Registrar”. No se ingresa al módulo los expedientes reprocesados.
- 3.9.** Firma y adjunta la Hoja de Ruta al lote formado de expedientes.
- 3.10.** Embala (colocar liga) el grupo de expedientes (lote).
- 3.11.** Lleva el lote de expedientes al área de destino, según lo indicado en la Hoja de Ruta.











Notas:

1.2.7. Organización del Servicio de Calificaciones

El Servicio de Calificaciones esta conformada por:

- La Gerencia de Proyecto.

La Gerencia de Proyecto está compuesta por:

- Sub Gerencia de proyecto
- Área de Contraloría.
- Área de Proyectos ISO 9001:2000
- Área de Asesoría Legal
- Área de Asesoría Técnica.
- Área de TQM.
- Área de Control de Calidad.
- Área de Administración.
- Área de Sistemas.
- Gerencia de Operaciones

A continuación se muestra el organigrama de Servicio de Calificaciones (Figura 1.2.7.).

ORGANIGRAMA GENERAL DEL SERVICIO DE CALIFICACIONES

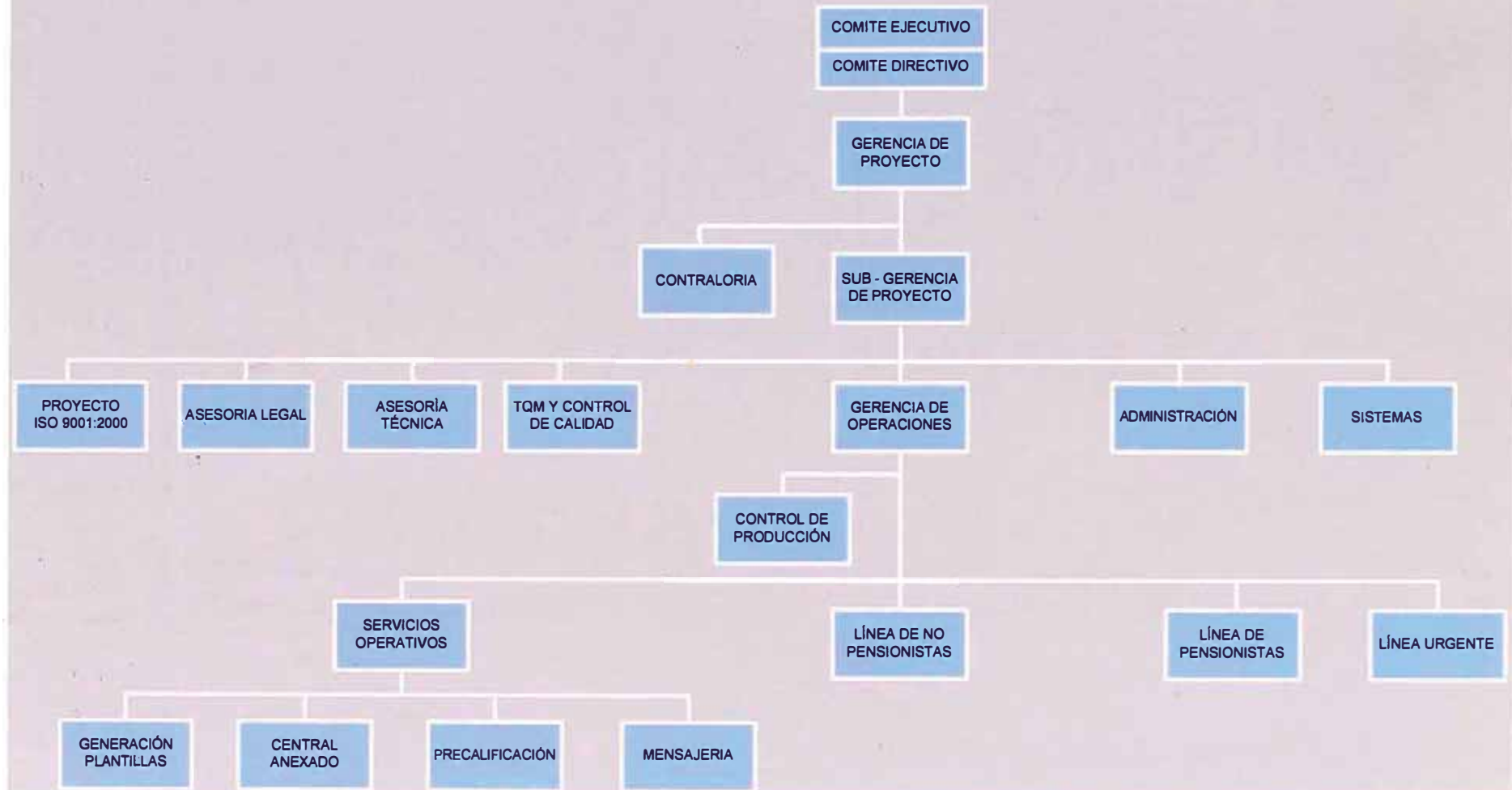


Figura 1.2.7.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MEJORAMIENTO CONTINUO

Conceptos:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Hay que mejorar porque los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos.

Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y preactivo.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

2.2. BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL

- W. Edward Deming
- Kaoru Ishikawa
- Armand V. Feigenbaum
- H. James Harrington
- Philip Crosby
- Principales filosofías de calidad.

2.2.1. W. EDWARD DEMING

A. Fundación teórica

- La calidad provoca una reacción en cadena como de podrá ver en la siguientes página.
- En un proceso por conseguir la calidad entran en juego los siguientes factores críticos:

Clientes

Se necesita:

- Comprender sus necesidades actuales y futuras.
- Satisfacer tales necesidades.
- Lograr que nos reconozcan como proveedor innovador, de alta calidad y bajo costo.
- Forjar relaciones de largo plazo con ellos.

Personal

Se requiere:

- Trabajo en equipo.
- Prevención, no corrección de defectos.
- Capacitación como proceso continuo.
- Motivación a participar en el mejoramiento incesante del proceso.
- Responsabilidad y autoridad desplegadas lo más cerca posible del nivel donde se realiza el trabajo.
- Iniciativa, innovación y toma de riesgos necesarios para el desarrollo.
- Comunicación libre y abierta de ideas y opiniones.

Inversionistas

Estamos obligados a:

- Mejorar incesantemente la calidad y la posición competitiva.
- Ofrecer ganancias razonables a los accionistas.

Proveedores

Debemos:

- Integrarlos a la organización.
- Involucrarlos con el compromiso del mejoramiento incesante.
- Establecer con ellos vínculos a largo plazo.
- Sostener con ellos relaciones que se basen en la confianza.
- Exigir de ellos evidencias estadísticas de calidad.

La comunidad

El compromiso es:

- Trato justo, ético y profesional con todos los integrantes de la comunidad.
- Influencia positiva sobre la comunidad.
- Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos relacionados con el negocio.
- Difusión amplia de nuestras operaciones entre la colectividad.

B. Metodología para implantar la Calidad

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados.

Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad y así reducir los costos continuamente.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.

8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir
10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.
14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

2.2.2. KAORU ISHIKAWA

A. Fundamentación teórica

- El Control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.
- Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
- Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.
- El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega el Control Total de la Calidad.
- El Control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:
 1. Lo primero es la calidad; no las utilidades a corto plazo.
 2. La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
 3. El siguiente paso en el proceso es su cliente; hay que derribar las barreras del seccionalismo.

4. Utilización de datos y números en las presentaciones: empleo de métodos estadísticos.
 5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.
 6. Administración interfuncional; trabajo en equipo entre los diferentes departamentos o funciones.
 7. El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de un mismo lugar de trabajo.
- Los círculos de calidad constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el Control de Total de la Calidad.
- El control de calidad requiere de la utilización de métodos estadísticos. Estos son de tres categorías: elemental, intermedia y avanzada. El método estadístico elemental es el indispensable para el control de calidad, y es el usado por todo el personal de la organización, desde los directores hasta el personal operativo.
- Son siete las herramientas que constituyen el método estadístico elemental. Estas son:
- Diagrama de Pareto
 - Diagrama de Causa – Efecto.
 - Estratificación.
 - Hoja de Verificación.
 - Histograma
 - Diagrama de Dispersión
 - Gráficas y Cuadros de Control.

B. Metodología para implantar la calidad.

El Dr. Ishikawa organiza el proceder de la organización para conseguir el control de la calidad en los siguientes pasos:

Planear:

- Definir metas y objetivos.
- Determinar métodos para alcanzarlos.

Hacer

- Proporcionar educación y capacitación.
- Realizar el trabajo.

Verificar:

- Constatar los efectos de la realización.

Actuar:

- Empezar las acciones apropiadas.

Dada la importancia de los criterios de calidad dentro de la metodología promovida por el Dr. Ishikawa, aquí se incluyen los pasos que él recomienda para estos equipos:

1. Escoger un tema (fijar metas).
2. Aclarar las razones por las cuales se elige dicho tema.
3. Evaluar la situación actual.
4. Analizar (investigar las causas).
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
6. Evaluar los resultados.
7. Estandarizar y prevenir los errores y su repetición.

8. Repasar y reflexionar, considerar los problemas restantes.
9. Planear para el futuro.

2.2.3. PHILIP CROSBY

A. Fundamentación teórica

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos", es uno de los principios propuestos por Crosby.

Otro principio establece que "el sistema de la calidad es la prevención, y no la corrección".

Crosby defiende que: "El estándar de la realización es cero defectos".

El último principio es: "La medida de la calidad es el precio del incumplimiento".

B. Metodología para implantar la calidad

Philip Crosby tiene muy bien definidos los pasos que deben seguirse para que en una organización se implante el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad (PMC).

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Costo de la calidad.
5. Conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planeación del día de cero defectos.
8. Educación al personal.
9. Fijación de metas.
10. Eliminación de las causas de error.
11. Reconocimiento.
12. Consejos de calidad.
13. Repetición de todo el proceso.

PRINCIPALES FILOSOFÍAS DE CALIDAD

➤ Deming establece el siguiente planteamiento: cuando se mejora la calidad se logra:

- Los costos disminuyen debido a menos reprocesos.
- Menor número de errores.
- Menos demora y obstáculos.
- Mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales.

➤ **ESTRATEGIA DE DEMING:**

- Crear en el propósito de mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.
- Adoptar una nueva filosofía eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos.
- Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
- Eliminar la practica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de esto, mejore la calidad por medio del precio, es decir minimice el costo total.
- Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
- Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejore la productividad.
- Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
- Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
- Eliminar eslóganes y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos.
- Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la calidad se va a ver afectada.
- Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.

- Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.

➤ **FILOSOFÍA DE CROSBY.**

- Cumplir con los requisitos.
- Prevención.
- Cero defectos.
- Precio de incumplimiento.

Etapas en el proceso de mejoramiento de Calidad.

1. Compromiso en la dirección.
2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Concientización de la calidad.
6. Equipos de acción correctiva.
7. Comités de acción.
8. Capacitación.
9. Día cero defectos.
10. Establecimiento de metas.
11. Eliminación de la causa de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejo de calidad.
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

➤ **FILOSOFÍA DE TAGUSHI.**

Propone la palanca de calidad.

Solo en la etapa de diseño de un producto podemos tomar medidas contra la variabilidad causada por agentes internos, externos y por imperfecciones de manufactura (ruido).

La palanca de la calidad.

- Diseño del producto.
- Diseño del proceso.
- Producción.
- Mejora del producto.

➤ **FILOSOFÍA DE ISHIKAWA.**

1. El control total de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias.
2. El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad.
3. Hagamos un control total de calidad que traiga tantas ganancias que no sepamos que hacer con ellas.
4. El control de calidad empieza con educación y termina con educación.
5. Para aplicar el control total de calidad tenemos que ofrecer educación continua para todo, desde el presidente hasta los obreros.
6. El control total de calidad aprovecha lo mejor de cada persona.
7. Cuando se aplica el control total de calidad, la falsedad desaparece de la empresa.
8. El primer paso del control total de calidad es conocer los requisitos de los consumidores.
9. Prever los posibles defectos y reclamos.
10. El control total de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.
11. Elimínese la causa básica y no los síntomas.
12. El control total de calidad es una actividad de grupo.
13. Las actividades de círculos de calidad son parte del control total de calidad.
14. El control total de calidad no es una droga milagrosa.

15. Si no existe liderazgo desde arriba no se insista en el CTC.

2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS NUEVOS ESCENARIOS

2.3.1 Introducción

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, este último considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Toffler menciona en su libro "La tercer ola", siendo a mi entender el elemento que puede marcar la diferenciación de una empresa a otra.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano y el presente que transcurre viene dado por la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas.

Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos.

En muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

2.3.2 Motivación y comportamiento

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un ténpano.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

2.3.3 Concepto de motivación y ciclo motivacional

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)

2.3.4 Las Teorías

La motivación ha sido en los ultimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las mas importantes han dado lugar a un sin numero de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

a. Teorías de contenido

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

b. Teorías de procesos

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Teoría bifactorial de Herzberg:

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

Factores higiénicos: En la gráfica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Líneas Pensionistas, No Pensionistas y Urgentes presentan una serie de problemas. De acuerdo al análisis realizado mediante el uso del Diagrama Causa - Efecto (Figura 3.1.1) se tiene los siguientes problemas que se detallan a continuación:

- No cuentan con un manual de procedimientos actualizado y aprobado por la ONP.
- El personal presenta una seria debilidad por falta de conocimientos (personal nuevo y con poca experiencia) sobre la calificación de expedientes.
- Existe una alta rotación de personal.
- Los calificadores no cuentan con la Asesoría legal suficiente (2 asesores no se dan abasto para atender las dudas de los calificadores).

- No existe una adecuada programación de la producción diaria de expedientes.
- La proporción de expedientes fáciles, medios y difíciles (según el grado de dificultad de la calificación) con frecuencia no están de acuerdo a la capacidad de la producción.
- No se cumple con el tiempo establecido en las Bases Administrativas para los plazos de calificación de algunos expedientes (PEPS).
- Falta de coordinación e información entre el área de Producción, el área de precalificación y las Líneas de Calificación.
- No cuentan con sistemas que automaticen los procesos el cual les ayude a simplificar ciertas actividades en el proceso de la calificación de los expedientes.
- Existe desorden en las líneas de calificación los expedientes se encuentran en el piso, encima de las computadoras, están mezcladas, no saben por cuanto no se puede saber si es un expediente reprocesado, por calificar o por bloquear.

PROBLEMA CENTRAL

“El incumplimiento de los plazos establecidos en la calificación de los expedientes el cual otorgan o deniegan el Derecho Pensionario en las Líneas de Calificación”

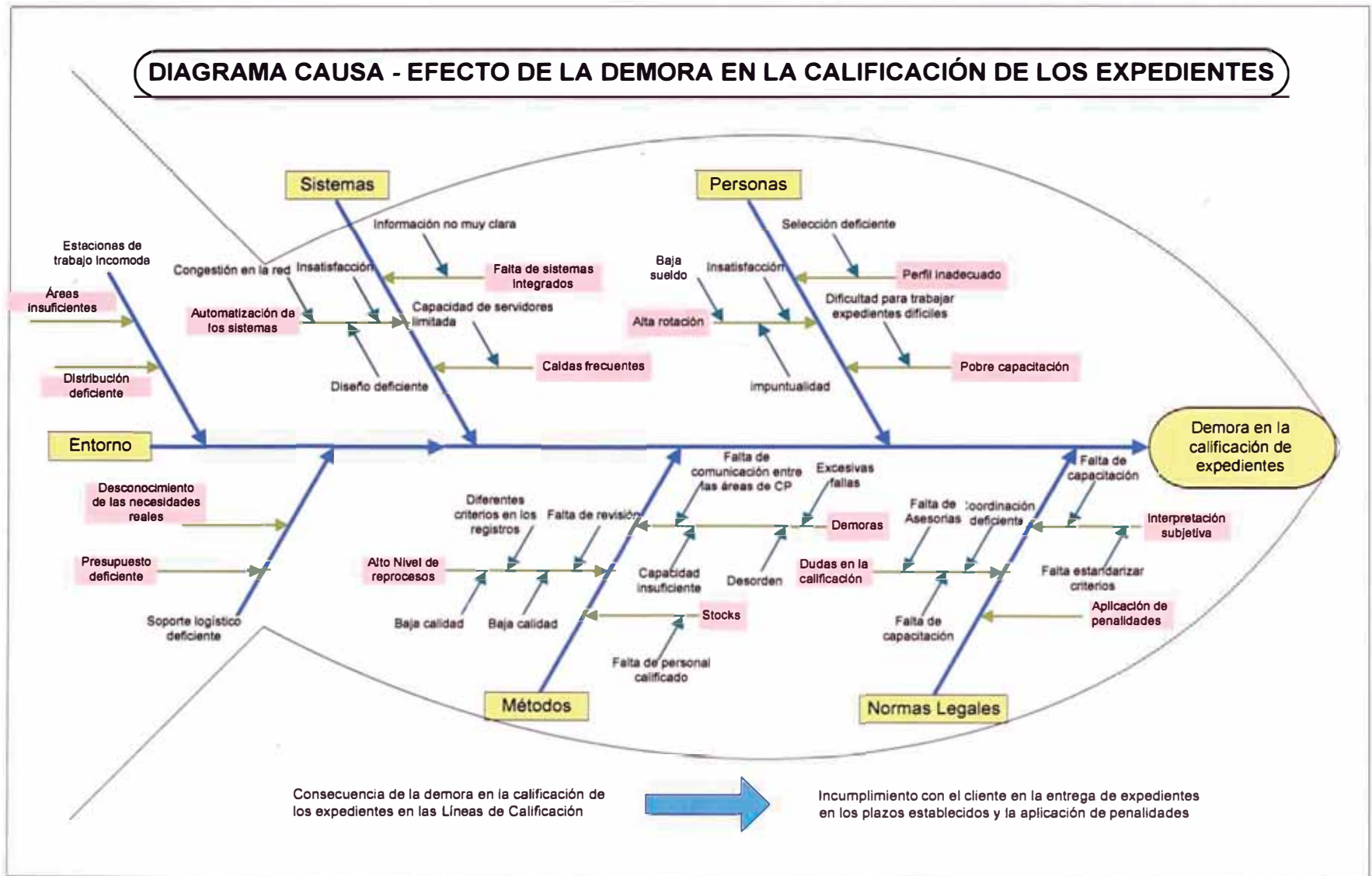


Figura 3.1.1.

3.2. EFECTOS DEL PROBLEMA

- Dificulta en el proceso de la calificación de los expedientes.
- Incumplimiento de los plazos establecidos.
- Inseguridad en la estabilidad laboral.
- Stock de expedientes pendiente de ser trabajados.
- Reprogramación de la calificación de los expedientes.
- Acumulación de stock en las líneas.
- Pérdida de tiempo y acumulación de expedientes pendientes de trabajar

3.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Después de haber identificado el problema principal “Demora en el Proceso de Calificación de expedientes en las Líneas de Calificación” se dan a continuación las propuestas al detalle, a fin de resolver el problema.

➤ Personal

- Los Jefes de Línea deben de identificar los casos en los cuales su personal necesita capacitación. Una vez reconocidos los casos, se debe diferenciar los casos en el que el Supervisor pueda capacitar al personal y en los casos en que se necesitará apoyo de Asesoría Técnica o Asesoría Legal para el dictado de los casos.
- Rediseñar la metodología usada en la Escuela de Calificadores (temario, horas de práctica, casos prácticos utilizando expedientes) de tal manera que se logre una mejor comprensión de los temas dictados, que el personal salga mejor capacitado y con mejores niveles de productividad.

- Se debe poner como prerrequisito al personal que aspire a trabajar en el Servicio, que tenga un nivel mínimo de conocimiento de Office, especialmente Excel y Word para que puedan realizar su trabajo con más eficiencia.
- El personal de las líneas deben de contar con asesoría permanente para que pueda trabajar los expedientes difíciles.

➤ **Entorno**

- Redistribuir las estaciones de trabajo, con el propósito de dar amplitud a los pasadizos centrales.
- Comunicar el personal a que no coloque expedientes en el piso ya que impiden la libre circulación del personal por los pasadizos de las áreas.
- Colocar cortinas o forrar con un papel adecuado las ventanas para evitar que el paso de los rayos solares cause reflejos en las pantallas de los monitores e incidan directamente en el personal.

➤ **Métodos**

- Los expedientes asignados para la calificación por la línea (producción diaria) se debe de comunicar a los Jefes de Línea en las primeras horas de la mañana a medida que se va generando.
- La relación de expedientes deben incluir el grado de dificultad de calificación del expediente y el tipo de producto.
- La proporción de expedientes fáciles, medios y difíciles, deben de estar de acuerdo a la capacidad de producción de la línea a fin de evitar la acumulación de expedientes en el área.
- En la programación diaria de expedientes se debe tener en cuenta los saldos de stocks existentes en las líneas al inicio del turno.

- Se debe evitar la acumulación de stocks en el área y cumplir con los plazos establecidos para no ser pasibles a penalidades.
- Los Supervisores deben de hacer uso de una metodología uniforme en los registro de la información su producción.
- Tomar acciones correctivas para evitar que los reprocesos que han sido justificados demoren más de un mes en ser solucionados.

➤ **Sistemas**

- Se debe de contar con un reporte automático que totalice los expedientes pendientes a trabajar en el área, ordenado por fecha de antigüedad, para facilitar el control de los Jefes de Línea y de los Supervisiones y así de esta manera puedan adoptar medidas preventivas que eviten que algún expediente exceda los plazos establecidos sin justificación válida.
- Se debe de automatizar los sistemas, especialmente las que consumen mucho tiempo de los Supervisores y del Jefe de Línea.
- El SCPROD debe integrar al aplicativo de Control de Calidad para que el Jefe de Línea disponga de la información en tiempo real.

➤ **Normas Legales**

- Destinar mayor personal para Asesoría Técnica y/o Legal a los calificadores. Seleccionar entre los calificadores al personal con más experiencia, conocimientos e idoneidad para asesorar y capacitar a los calificadores.
- Se debe realizar coordinaciones frecuentes con el área de Control de Calidad ONP y Asesoría Técnico Legal a fin de uniformizar criterios sobre casos que crean dudas en la calificación del expediente.

3.4. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

La metodología ha utilizar para poder cumplir con los plazos establecidos en la calificación de los expedientes por las líneas de calificación está basada en 3 partes: En el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad SGC, la aplicación de las 5's y el programa de mejora continua.

3.5. TOMA DE DECISIONES

Después de analizado los efectos del problema detallado en el Diagrama de Causa Efecto (Figura 3.1.1) se puede diseñar las siguientes acciones ha realizar:

➤ Personal

- Se debe plantear una nueva forma de capacitación del personal que labora en el Servicio de Calificación.
- Rediseñar la metodología usada en la Escuela de Calificadores (temario, horas de práctica, casos prácticos utilizando expedientes).
- Fomentar eventos donde se muestre la confraternidad entre todo el personal del Servicio de Calificación, buscar la motivación e identificación con la empresa.

➤ Entorno

- Realizar una redistribución de las estaciones de trabajo.
- Comunicar el personal a que no coloque expedientes en el piso ya que impiden la libre circulación del personal por los pasadizos de las áreas.

- Atender los requerimientos de equipos y materiales en las áreas a fin de que el calificador cuente con todas las herramientas para poder realizar su trabajo.

➤ **Métodos**

- Los expedientes asignados para la calificación por la línea (producción diaria) se debe de comunicar a los Jefes de Línea en las primeras horas de la mañana a medida que se va generando.
- La relación de expedientes deben incluir el grado de dificultad

➤ **Sistemas**

- Contar con un sistema integrado que permitan la interacción de uno y otro sistema usado en el proceso de la calificación de los expedientes.
- El sistema SCPROD que se utiliza para poder ver el estado del expediente debería dar información más detallada y en el tiempo real para la toma de dediciones.

➤ **Normas Legales**

- Destinar mayor personal para Asesoría Técnica y/o Legal a los calificadores.
- Realizar coordinaciones frecuentes con el área de Control de calidad a fin de unificar criterios en definiciones legales que en algunos casos resulta ambiguas.

3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Entre las estrategias adoptadas se tienen:

- Se realizó charlas sobre la metodología de las 5's en todas las líneas, asimismo de la Política y Objetivos de Calidad del Servicio.
- Se logró inducir al personal en lo importante que es el orden y limpieza en las líneas y en el puesto de trabajo.
- Se elaboró y distribuyó el flujo de procesos, además se colocó en un lugar visible de las líneas para el entendimiento de manera integrada y unificada por todo el personal del área.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE COSTO / BENEFICIO DE LA SOLUCIÓN

Con la implementación de las mejoras propuestas en el presente trabajo se va lograr disminuir los costos que se incurren el Servicio de Calificaciones al no cumplir con el plazo estipulado en las Bases Administrativas en la calificación de expedientes.

Junio de 2006 fue el décimo noveno mes de la Fase Operativa del Servicio de Calificación de Solicitudes de Derecho Pensionario. El total de producción se muestra en el Cuadro de Producción (ver Figura 4.1.1.).

Cuadro de Producción

Año	Mes	Según Bases	Acumulado según Bases	Calificados Terminados			Acumulado	% Cumplimiento sobre las bases
				Expedientes	Bonos	Total		
2004	Diciembre	4000	4000	4104		4104	4104	103%
2005	Enero	4000	8000	5870		5870	9974	147%
	Febrero	4000	12000	6898		6898	16872	172%
	Marzo	6000	18000	8134		8134	25006	136%
	Abril	7000	25000	8433	76	8509	33515	122%
	Mayo	8000	33000	9115	142	9257	42772	116%
	Junio	8500	41500	8198	150	8348	51120	98%
	Julio	9000	50500	7753	118	7871	58991	87%
	Agosto	10000	60500	9111	130	9241	68232	92%
	Septiembre	11000	71500	8342	144	8486	76718	77%
	Octubre	12000	83500	8744	154	8898	85616	74%
	Noviembre	12809	96309	10390	172	10562	96178	82%
	Diciembre	13466	109775	9083	94	9177	105355	68%
2006	Enero	13920	123695	9623	130	9753	115108	70%
	Febrero	14820	138515	9890	128	10018	125126	68%
	Marzo	16624	155139	12327	164	12491	137617	75%
	Abril	16480	171619	12400	170	12570	150187	76%
	Mayo	16826	188445	13650	176	13826	164013	82%
	Junio	17480	205925	13260	185	13445	177458	77%
Total		155139		175325	2133			

El análisis que se puede realizar sobre el presente cuadro son:

- A partir del mes de Junio en adelante no se viene cumpliendo con la entrega total de expedientes terminados según las bases. Esto amerita la aplicación de penalidades, que según las bases el Servicio se hace derecho a ellas por incumplimiento.
- El Servicio de Calificaciones no está exenta a penalidades las cuales según las bases existen una serie de penalidades las cuales se detallan a continuación:

ITEM	ÁREA / RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	PENALIDAD	REFERENCIA
A.	CALIFICACIÓN (OB, EG, JGG) CONTROL DE CALIDAD (CT)	Penalizaciones según tipo de error		
		001 Error de forma o material. (Mayor al 5% de errores en el mes).	02 UIT(6,600 Nuevos Soles)	Ver Pag. 74 de las bases
		002 Error en la aplicación de la normatividad vigente.	1/100 UIT (33 Nuevos soles).	Ver pag. 74 de las bases
		003 Error en la calificación de derechos pensionarios generando un perjuicio para el asegurado o la institución.	1/100 UIT (33 Nuevos soles).	Ver pag. 74 de las bases
		004 Error en el cálculo de la pensión y/o devengados	1/100 UIT (33 Nuevos soles).	Ver pag. 74 de las bases
		005 Error en la utilización de los sistemas	1/100 UIT (33 Nuevos soles).	Ver pag. 74 de las bases
		006 Incumplimiento de Directivas y/o procedimientos operativos dados por la ONP.	1/50 UIT (66 Nuevos soles)	Ver pag. 75 de las bases
		007 Error en la derivación	1/100 UIT (33 Nuevos soles).	Ver pag. 75 de las bases
		008 Solicitud de trámite adicional	1/100 UIT (33 Nuevos soles).	Ver pag. 75 de las bases
		009 Error no atribuible al proveedor	No aplica	Ver pag. 75 de las bases
		010 Posición Legal a ser revisada	No aplica	Ver pag. 75 de las bases
B	CALIFICACIÓN (OB, EG, JGG) CONTROL DE CALIDAD (CT)	En caso la Empresa supere el 5% de "errores de forma" en la documentación resultante de la calificación de las solicitudes en un determinado mes calendario.	02 UIT(6,600 Nuevos Soles)	Ver pag. 74 de las bases
C	CALIFICACIÓN (OB, EG, JGG)	Por no cumplir con calificar la cantidad mínima de expedientes correspondiente al Tramo Base. (Esta penalidad no será aplicable para los primeros nueve (9) meses de la Fase Operativa.)	15 milésimos 1/100 UIT (33 Nuevos soles) por expediente.	Ver pag. 17 de las bases
D	CALIFICACIÓN (OB,EG, JGG)	Por volumen de expedientes administrativos calificados mensualmente menor que el volumen de expedientes administrativos programados calificables, según el Calendario Programado, salvo reprogramación justificada y aprobada por la ONP.	1/200 de UIT (16.5 Nuevos soles) por unidad de expediente administrativo	Ver pag. 28 de las bases
E	ADMINISTRACIÓN (YS)	Por la suspensión del Servicio por causa grave por un período mayor a las 24 horas. Esta penalidad queda exonerada por causas catastróficas ocasionadas por fenómenos naturales terrorismo o guerra	1 UIT (3,300 Nuevos soles) por cada hora o fracción, en exceso a las 24 horas	Ver pag. 43 de las bases
F	CALIFICACIÓN (OB, EG, JGG)	Por el uso indebido de formularios o sellos de la ONP, sin consentimiento por escrito de ésta.	01 UIT(3,300 Nuevos soles) por cada ocurrencia	Ver pag. 15 de las bases
G	TODAS LAS JEFATURAS	Por incumplimiento en la presentación o por la presentación de información incompleta o con información inconsistente de los entregables establecidos en las presentes Bases Administrativas en el Anexo N° 01-P.	01UIT (3,300 Nuevos Soles) por cada mes de retraso	Ver pag. 64 de las bases
H	ADMINISTRACIÓN (YS)	Por no cumplir con el perfil del personal.	1/50 de UIT (66 Nuevos soles) por persona por día. Desde detectado el hecho hasta que la Empresa haya cumplido con el reemplazo con el perfil correcto.	Ver pag. 132 de las bases

I	ADMINISTRACIÓN (YS)	Por no cumplir con el sistema de evaluación	1/10 de UIT (330 Nuevos soles) por persona por vez.	Ver pag. 66 de las bases
J	TQM (JV)	Por no cumplir con el plan de rediseño de los procesos del servicio de acuerdo a las presentes bases y la propuesta técnica de la empresa	02 UIT (6,600 Nuevos soles) por cada mes y/o fracción de mes de retraso.	Ver pag. 37 de las bases
K	TQM (JV)	Por no cumplir con el plan de mejora continua de acuerdo a las presentes bases y la propuesta técnica de la empresa.	02 UIT (6,600 Nuevos soles) por cada mes de retraso.	Ver pag. 38 de las bases
L	SISTEMAS (JR)	Por no cumplir con la implementación del sistema de control de gestión de calificación de acuerdo a las presentes bases y la propuesta técnica de la Empresa.	02 UIT (6,600 Nuevos Soles) por cada mes y/o fracción de mes de retraso	Ver pag. 39 de las bases
M	TODAS LAS JEFATURAS	Por poner trabas a las labores inspectivas que puede ejecutar la ONP.	01 UIT (3.300 Nuevos Soles) por ocurrencia.	Ver pag 15 y 72 de las bases
N	GENERACION DE PLANTILLA (JZ)	Por incumplimiento del procedimiento de control de calidad en las plantillas generadas y enviadas al proveedor del Servicio de Verificación.	1/100 de UIT (33 Nuevos Soles) por cada plantilla no conforme.	Ver pag. 53 de las bases
O	GENERACION DE PLANTILLA (JZ)	Por no ingresar o ingresar incorrectamente la información de empleadores en el Nuevo Sistema de Trámite Documentario (NSTD), para la generación de una plantilla requerida o autorizada por la ONP en el Procesos de Calificación.	1/100 de UIT (33 Nuevos soles) por cada plantilla	Ver pag. 99 y 101 de las bases
P	PRECALIFICACION (MLC)	Por determinar incorrectamente un expediente administrativo en estado de espera ya sea en el subproceso de precalificación o en el de calificación o registrar erróneamente en el sistema NSTD el estado de espera.	1/200 de UIT (16.5 Nuevos soles) por cada expediente administrativo	ver pag. 101 de las bases
Q	GENERACION DE PLANTILLA (JZ)	Por omisión o registro de información de plantillas en estados diferentes a los establecidos en los procedimientos impartidos por la ONP para el Proceso de Calificación.	1/100 de UIT (33 Nuevos soles) por cada plantilla.	Ver pag. 53 de las bases
R	ANEXADO (ZC)	Por incumplimiento de anexados de documentos como: solicitudes, plantillas, reportes de los sistemas, u otros, establecidos mediante procedimiento y directivas por la ONP.	1/100 de UIT (33 Nuevos soles)	Ver pag. 54 de las bases
S	ANEXADO (ZC)	Por no registrar, no registrar correctamente, no actualizar, o no actualizar correctamente en los sistemas de información la información respecto al anexo de solicitudes, anexo de plantillas y/o anexo de documentos de mensajería.	1/100 de UIT (33 Nuevos soles)	Ver pag. 54 de las bases
T	CALIFICACIÓN (OB,EG, JGG) PRECALIFICACIÓN (MLC) GENERACIÓN DE PLANTILLAS (JZ) MENSAJERÍA	Por no mantener el expediente administrativo en buen estado de conservación o recibir un expediente administrativo en mal estado de conservación sin dar aviso a la ONP.	1/50 de 01 UIT (66 Nuevos soles) por expediente administrativo por ocurrencia.	Ver pag. 98 de las bases

U	PRECALIFICACIÓN (MLC)	Por no mantener los documentos por anexar en buen estado de conservación o recibir un documento en mal estado de conservación sin dar aviso a la ONP.	1/200 de 01 UIT (16.5 Nuevos soles) por documento por ocurrencia	Ver pag. 55 de las bases
V	CALIFICACIÓN (OB,EG,JGG)	En caso la Empresa haya procesado solicitudes con indicios de irregularidad documentaria.	1/50 de UIT por cada ocurrencia (66 Nuevos Soles)	Ver pag. 103 de las bases
W	CALIFICACIÓN (OB,EG,JGG) MENSAJERÍA (GD)	En caso que el área de mensajería haya remitido documentación no correspondiente al asegurado o haya remitido a una dirección incorrecta.	1/100 de UIT (33 Nuevos Soles).	Ver pag. 107 de las bases
X	CALIFICACIÓN (OB,EG, JGG) ANEXADO (ZC) PRECALIFICACIÓN (MLC) GENERACIÓN DE PLANTILLAS	Por destrucción, pérdida o "no ubicación" de expedientes administrativos o documentos tales como: solicitudes, plantillas, cargos, etc., contenidos o no en el expediente administrativo	01 UIT (3,300 Nuevos soles) por documento	Ver pag. 98 de las bases
Y	CALIFICACIÓN (OB,EG,JGG) ADMINISTRACIÓN (YS)	Por la mala aplicación de los procedimientos establecidos por la ONP o funciones establecidas en las presentes bases administrativas o en el contrato del servicio o durante la vigencia del mismo	1/50 UIT (66 Nuevos soles) por cada ocurrencia y/o expediente administrativo.	
Z	CALIFICACIÓN (OB,EG,JGG)	Por entregar información a terceros o por uso indebido de la información a terceros, por uso indebido de la información resultante o relativa al proceso de calificación de solicitudes y expedientes administrativos, sin autorización de la ONP.	Una penalidad de cinco (5) UIT (16,500 Nuevos soles) por cada ocurrencia.	Ver cláusula décima del Contrato de Servicio.
AA	CALIFICACIÓN (OB,EG, JGG) ANEXADO (ZC) PRECALIFICACIÓN (MLC) GENERACIÓN DE PLANTILLAS (J)	Por la demora no justificada en la calificación de un expediente administrativo con trámite de solicitud pendiente, de acuerdo a los plazos máximos establecidos en el Anexo N° 1-G,. Los plazos entrarán en vigencia a partir del séptimo mes de la fase Opera	5/1000 de UIT (16.5 Nuevos soles) por cada expediente administrativo detectado	Ver pag. 29 de las bases
BB	CALIFICACIÓN (OB,EG,JGG)	En caso se detectaran expedientes administrativos revisados en control de calidad y devueltos para su corrección a la empresa, y éstos no hayan procedido a su corrección y devolución dentro de las 48 horas siguientes	5/1000 de UIT (16.5 Nuevos soles) por cada expediente administrativo detectado	Ver pag. 73 de las bases
CC	GENERACIÓN DE PLANTILLA (JZ)	Por la demora en la generación de plantillas	5/1000 de UIT (16.5 Nuevos soles) por cada expediente involucrado	Ver pag 53 y 55 de las bases
DD	GENERACIÓN DE PLANTILLA (JZ)	Por la demora en el de registro de la información de empleadores en el NSTD o por no atender el requerimiento de registro de nuevo empleador, para la generación de una plantilla requerida o autorizada por la ONP en el proceso de calificación.	5/1000 de UIT (16.5 Nuevos soles) por cada día de demora por expediente	Ver pag 53 y 55 de las bases
EE	CALIFICACIÓN (OB,EG,JGG)	Por la demora en la calificación de un expediente administrativo requerido por la ONP como calificación de expedientes de urgencia social	1/100 UIT (33 Nuevos soles) por cada día de atraso contado desde la fecha de vencimiento del plazo establecido por la ONP.	Ver pag. 29 de las bases

- La cantidad de expedientes devueltos u observados hasta el mes de junio ha sido de 48900 y esto es muy elevado, teniendo en cuenta que puede aumentar puesto que cada vez las Líneas de Calificación se esta llenando de expedientes difíciles de calificar. Esto es un costo muy elevado para el Servicio, se tiene que trabajar horas extras, gastar hojas para las impresiones, pago de las horas extras, etc. y el costo de las penalidades

A continuación se muestra los costos directos e indirectos que se incurren en las Líneas de Calificación al tener que aplicar horas extras a fin de atender los reprocesos y llegar a la meta mensual según las bases.

COSTOS DIRECTOS

1. Costo de la Mano de Obra

Función	Número	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)	Hora Extra %0.09
Supervisor	3	3500	10500	945
Calificador	132	700	92400	8316
Impresor	5	500	2500	225
Asesores Técnicos Legales	5	1000	5000	450
TOTAL COSTO MANO DE OBRA:				S/. 9,936

2. Costo de Material Directo

Material directo	Número	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)
Hojas copias(paquetes)	33	14	462
TOTAL COSTO DE MATERIAL DIRECTO:			462

COSTO TOTAL = COSTO DIRECTO + COSTO INDIRECTO

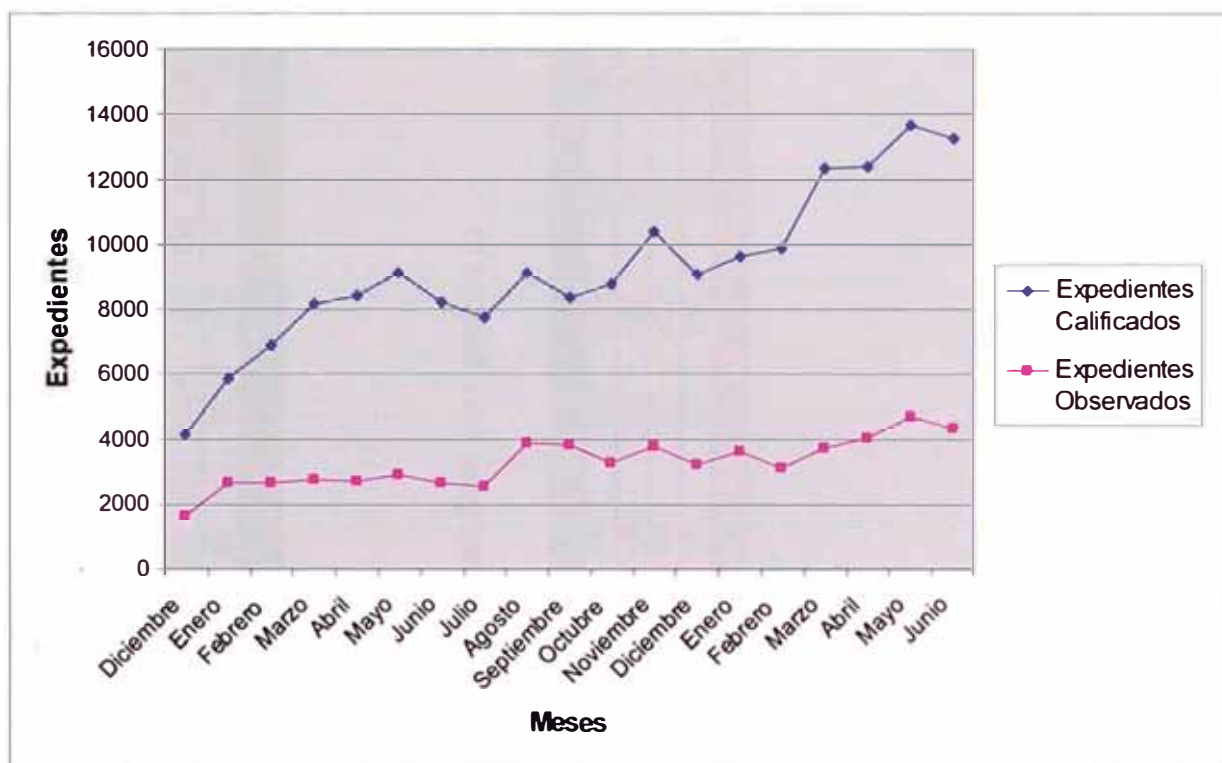
COSTO TOTAL = S/. 11,434.9337

El costo total mensual sumando las horas extras (16 horas aproximadamente) sería de S/. 11,485.9337 y si existen penalidades aumentaría aún más los costos.

En el siguiente cuadro se puede apreciar al detalle de la cantidad de expedientes observados en los cuales en la mayoría de los casos el Servicio no puede dar un sustento favorable que evite la penalización.

Año	Mes	Calificados Terminados	Observados	% Observados	En proceso	Pensión Provisional	Pendiente aprobación GO
2004	Diciembre	4104	1640	39,96%	37	7	164
2005	Enero	5870	2631	44,82%	193	52	332
	Febrero	6898	2662	38,59%	241	132	434
	Marzo	8134	2775	34,12%	297	175	422
	Abril	8433	2705	32,08%	178	92	441
	Mayo	9115	2923	32,07%	275	327	302
	Junio	8198	2667	32,53%	172	353	305
	Julio	7753	2526	32,58%	171	540	321
	Agosto	9111	3879	42,57%	110	363	361
	Septiembre	8342	3828	45,89%	142	378	401
	Octubre	8744	3254	37,21%	170	292	321
	Noviembre	10390	3781	36,39%	203	303	410
	Diciembre	9083	3221	35,46%	207	316	467
2006	Enero	9623	3603	37,44%	309	1111	665
	Febrero	9890	3084	31,18%	329	268	826
	Marzo	12327	3721	30,19%	718	977	1146
	Abril	12400	4021	32,43%	810	473	725
	Mayo	13650	4700	34,43%	618	479	489
	Junio	13260	4320	32,58%	645	691	618
Totales		137,617	48900		5825	7329	

Cuadro Estadístico de Expedientes Observados hasta Junio 2006



Cuadro de Errores Históricos desde el inicio del Servicio de Calificaciones (ver gráfico 1)

Casística de expedientes observados.	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	may-05	jun-05	jul-05	ago-05	sep-05	oct-05	nov-05	dic-05	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06
Error de forma o material	1249,00	1382	1328	1349	1444	1271	1196	1717,00	1685	1595	1676,00	1449,00	1.700	1.399	1.653	1508	1581	1572
Errores de Fondo	984,00	979,0	563,0	628,0	663,0	546,0	484,0	823,00	791,0	648,0	707,00	633,00	619	497	552	411	530	478
Total expedientes devueltos no atribuibles al proveedor	232,00	175	688	565	577	625	652	1114,00	1165	834	1201,00	927,00	1.099	1.041	1.341	1025	1305	1375
Expedientes que fueron levantados	141,00	113	152	151	190	130	132	190,00	153	121	150,00	150,00	110,00	84,00	68,00	88	153	140
Total de expedientes revisados por Control de Calidad	9009,00	10222	11583	11744	12564	11247	10708	13424,00	12679	12433	14737,00	12916,00	15.311	14.397	18.889	14965	16236	5035

Porcentaje de Errores encontrados por Control de Calidad ONP (ver gráfico 2)

Casística de expedientes observados.	% Enero 05	% Febrero 05	% Marzo 05	% Abril 05	% Mayo 05	% Junio 05	% Julio 05	% Agosto 05	% Septiembre 05	% Octubre 05	% Noviembre 05	% Diciembre 05	% Enero 06	% Febrero 06	% Marzo 06	% Abril 06	% Mayo 06	% Junio 06
Error de forma o material	13,9%	13,5%	11,5%	11,5%	11,5%	11,3%	11,2%	12,8%	13,3%	12,8%	11,4%	11,2%	11,1%	9,7%	8,8%	10,1%	9,7%	9,7%
Errores de Fondo	10,9%	9,6%	4,9%	5,3%	5,3%	4,9%	4,5%	6,1%	6,2%	5,2%	4,8%	4,9%	4,0%	3,5%	2,9%	2,7%	3,3%	3,3%
Total de Errores	24,8%	23,1%	16,3%	16,8%	16,8%	16,2%	15,7%	18,9%	19,5%	18,0%	16,2%	16,1%	15,1%	13,2%	11,7%	12,8%	13,0%	13,0%
Total expedientes devueltos no atribuibles al proveedor	2,6%	1,7%	5,9%	4,8%	4,6%	5,6%	6,1%	8,3%	9,2%	6,7%	8,1%	7,2%	2,6%	1,7%	5,9%	6,8%	8,0%	8,0%
Total de expedientes revisados por Control de Calidad	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

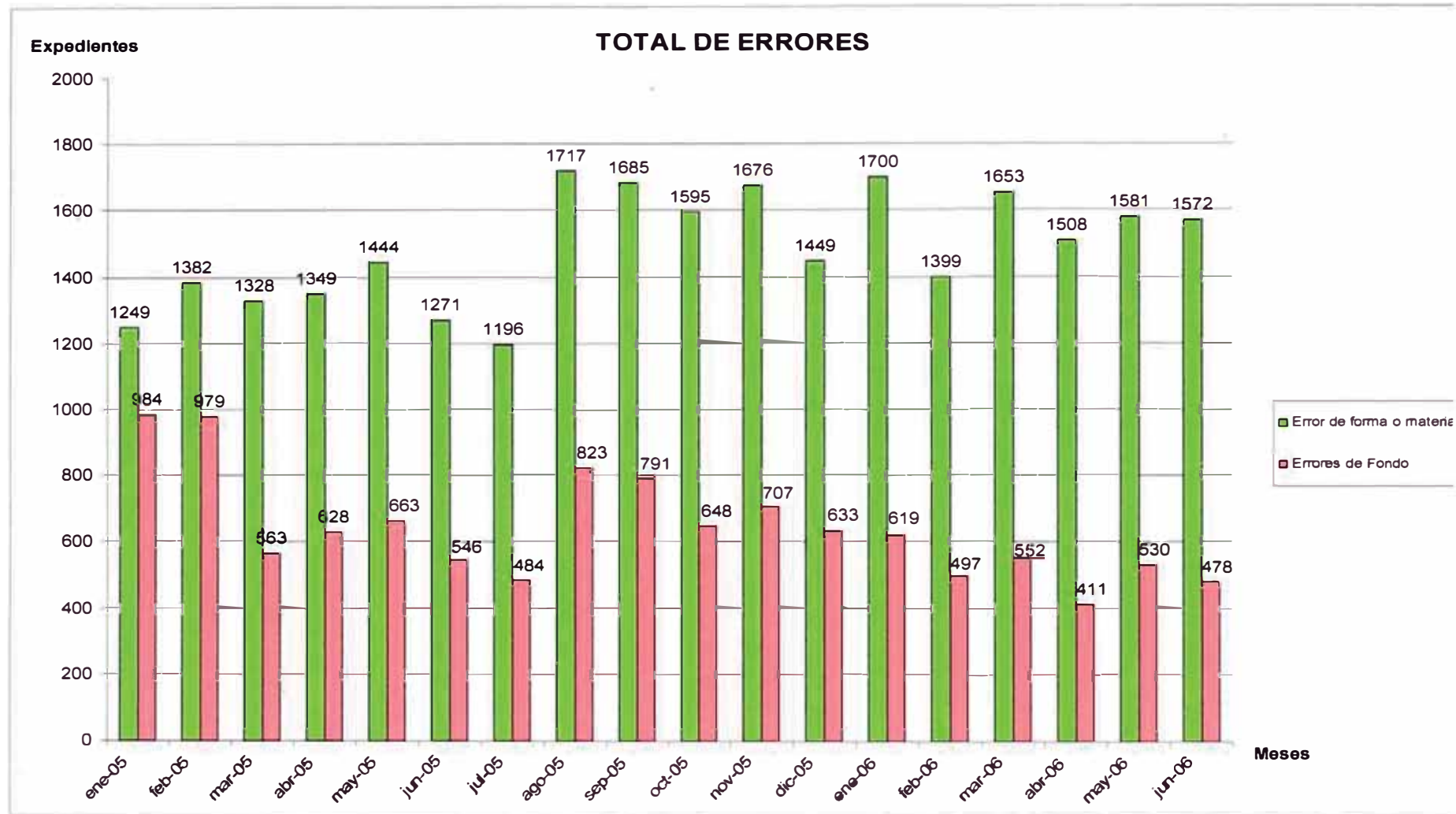


Gráfico 1

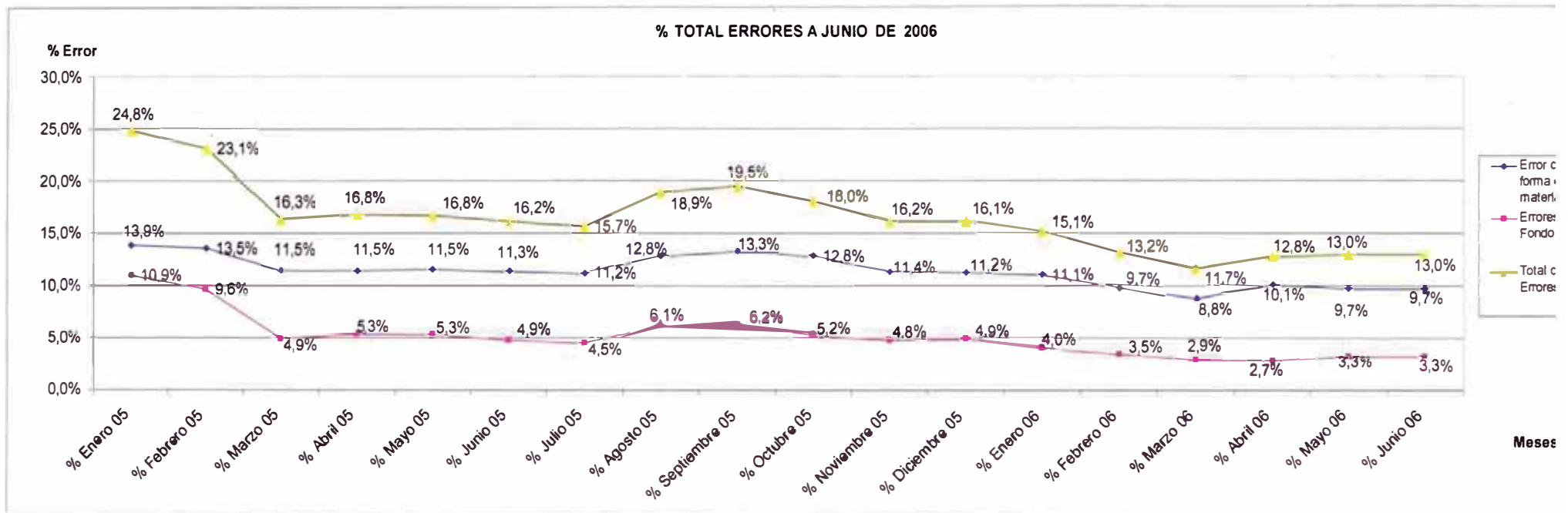


Gráfico 2

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se necesita reforzar la capacitación del personal en las líneas de calificación, para evitar que los expedientes se retracen en su calificación y la ONP penalice al Servicio de Calificaciones, pues muchos expedientes difíciles exceden de los plazos establecidos para su calificación sin tener ninguna justificación válida para la ONP.
- Es necesario contar con personal especializado en la calificación de expedientes. Para ello la selección de personal es muy importante.
- Se debe manejar la restricción en el abastecimiento de expedientes de los Archivos Temporal y Central, lo que perjudica con las metas de producción mensual.
- Que exista disponibilidad logística, con el fin de cumplir con las metas productivas.
- Se debe tener en el área cero stock, ya que representa un riesgo acumular muchos expedientes ya que se deja de trabajar bajo el criterio PEPS.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se necesita realizar medidas correctivas a través de la formación de nuevos calificadores, capacitación permanente de los calificadores actuales, preparación de programas de capacitación para el personal calificador y supervisor de la Línea Pensionistas, para poder cumplir en el corto plazo con las cuotas estipuladas en el contrato y lograr la satisfacción del cliente.
- Cada vez se viene procesado menor cantidad de expedientes del stock debido a la necesidad de procesar una gran cantidad de solicitudes del Día a Día para atender los expedientes con posible pensión provisional lo cual ocasiona a que el Servicio sea penalizado por incumplimiento de contrato.
- Respecto a los sistemas se debe atender los constantes problemas registrados como son caídas o lentitud en los sistemas que afectan en forma masiva al personal del Servicio de Calificación de Expedientes ocasionando demoras.
- Se debe reemplazar el uso de las bases de datos en Excel por sistemas que automaticen los procesos y reportes, que verifiquen la información y reduzcan los errores.
- Se debe monitorear el avance de la producción a nivel de grupo de trabajo y realizar conteos o estimados como parte del procedimiento de control. A fin de se realizar un control diario del plan mensual de producción.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

➤ **Stock.**

Cantidad de mercancías que se tienen en depósito.

➤ **NSP**

Nuevo Sistema de Pensiones.

➤ **SCPROD**

Sistema de Control de Producción.

➤ **Automatizar**

Aplicar la automática a un proceso, a un dispositivo, etc.

➤ **Concientización**

Acción o efecto de adquirir conciencia de algo.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm#mejo> Mejoramiento Continuo
- <http://www.gestiopolis.com/lidera/revistas/edic7/ERP.htm> (ERP) Herramientas de Planeación.
- <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml> El capital humano y la gestión por competencias.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm> Teorías de Calidad Orígenes y tendencias de la calidad total
- Autor: Maslow, Abraham
Motivación y Personalidad Nueva York, Ed. Harper and Brothers, 1954; 224 p.

ANEXOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA CALIFICACIÓN DE LOS EXPEDIENTES

Calificación Pensionistas

Item	Descripción General de operaciones	Observaciones
1	Verificar en el NSTD que el expediente NO tenga solicitudes pendientes por anexas	
2	Verificar que los datos generales del solicitante y sus beneficiarios en el NSP, concuerden con el expediente	
3	Analizar que la documentación que obra en el expediente este completa para la determinación del derecho de la solicitud o solicitudes	
4	Ingresar al Conservert para usar plantillas de memos, etc. (modifica contenido según sea el caso)	Hacer por cada persona
5	Ingresar al NSP par crear motivo, hacer Liquidación automática ó manual, Resolución, Notificación, etc.	Hacer por cada persona
6	El recojo de impresiones que se haga inmediatamente después de cada impresión	
7	Ordenar documentos, sellar, firmar, engrapar, perforar las hojas, adjuntar, foliar, llenar el formato "Taco" y llenar datos en la contratapa del expediente	
8	Entrega a su Supervisor	

Después que C.C.I. entrega el expediente

Item	Descripción General de operaciones	Observaciones
1	Revisar estado de expediente	
2	Ir a CCI para objetar la(s) observación(es) a objetar	
3	Corrige las observaciones	
4	Ingreso NSP y bloquea	
5	Recoje impresión	
6	Ordenar documentos, sellar, firmar, engrapar, perforar las hojas, adjuntar, foliar, llenar el formato "Taco" y llenar datos en la contratapa del expediente	
7	Entrega a su Supervisor	

Calificación de No pensionista

Item	Descripción General de operaciones
1	Tomar el expediente y verificar en el NSTD si el expediente tiene solicitudes por anexar.
2	Verificar en el NSP si el expediente tiene interfase y Asociar la solicitud.
3	Revisar los documentos del expediente.
4	Consultar a otros sistemas como la Reniec o Sunat de necesitarlo e imprimir reporte si lo requiriera.
5	Ingresar al NSP y registrar los datos del solicitante. Ingresar al SCP y rellenar los años de aportación del pensionista e imprimir el Cuadro Resumen de Aportaciones.
6	En el NSP registrar datos del solicitante e imprimir la Hoja de Liquidación.
7	Buscar en el Conservert un modelo de Resolución que se adapte al caso que se esta trabajando y redactar la resolución, para luego trasladarla al NSP e imprimir.
8	Ingresar al NSTD e imprimir reportes.
9	Sellar y firmar parte de los documentos impresos, revisar, engrapar las hojas al expediente o adjuntar y rellenar el formato "taco" engrapado al expediente. Foliar los documentos menos la resolución y registrar en la contratapa del expediente.
10	Entregar el expediente al supervisor.

Despues de Realizado el Control de Calidad Interno

Item	Descripción General de operaciones
1	Revisar observación realizada por el CCI.
2	Acercarse a CCI y objetar observación.
3	Ingresar a sistema y corregir las observaciones.
4	Acercarse a CCI para verificar la corrección realizada.
5	Bloquear el expediente. Sellar y firmar parte de los documentos impresos, revisar, engrapar las hojas al expediente o adjuntar y rellenar el formato "taco" engrapado al expediente. Foliar todos los documentos y lo registra en la contratapa del expediente.
6	Entregar el expediente al supervisor.

ACTIVIDADES FRECUENTES REALIZADAS EN LA CALIFICACIÓN DE EXPEDIENTES

Plantillas de Actividades Realizadas en los procesos de Calificación P , NP

Nº Act	ACTIVIDADES GENERALES		Suplemento	Descripción	Ejemplos
0					
1	SUPERVISOR, COMPAÑERO, ASESORIA LEGAL, CCI, MATERIAL DE APOYO	PREGUNTA		Se utiliza cuando el calificador destina su tiempo a actividades que le permitirán absolver sus dudas de lo que tiene que hacer, ya sea de forma verbal o revisando su material de apoyo.	SUPERVISOR Y ASESORIA MATERIAL DE APOYO
2	INTERRUPCIÓN / suplemento	INTERRUPCION	NSTD se cayó, compañero, ir a SSHH, etc	Se utiliza cuando el calificador destina su tiempo a actividades que no generan valor al producto o no son parte de la calificación del expediente. Es importante diferenciar dos escenarios para entender esta actividad: a.) Se cae el sistema pero el calificador continúa el proceso de calificación (por ejemplo: hace la liquidación en excel mientras el sistema no funciona); b.) Se cae el sistema pero el calificador paraliza el proceso de calificación. La opción "b" entraría en la clasificación de Interrupción. También debe considerarse como interrupción cuando el calificador es interrumpido por su compañero que le hace una pregunta.	Interrupcion / NSP se cayó Interrupcion / Compañero
3	CONSULTA sistema / suplemento	CONSULTA	Suplemento: Si se puede, ser más específico Sistema: NSTD, NSP, RENIEC, SUNAT, ORCINEA, SPP	Se utiliza cuando el calificador destina su tiempo a consultar los sistemas para obtener información o mandar a imprimir un reporte, para validar la data del sistema frente a la información física, otros.	Consulta / Reniec
4	REVISAR DOCUMENTO / suplemento	REVISAR	Solicitudes, plantillas, otros documentos del expediente	Se utiliza cuando el calificador destina su tiempo a realizar un trabajo de análisis durante la revisión de la documentación	Revisa documento / plantilla
5	INGRESOS sistema / suplemento	INGRESA	Suplemento: Datos Generales, Motivos (Indicar cantidad. De motivos) Sistema: NSTD, NSP, RENIEC, SUNAT, ORCINEA, SPP	Se utiliza cuando el calificador destina su tiempo a registrar y trabajar con el NSTD o NSP, procesando una resolución, una notificación, etc	Ingreso NSP / Motivo 035
6	RECOGER IMPRESIÓN / suplemento	RECOGE	hoja liquidación, cuadro de aportaciones, etc		Recoje impresión / Cuadro de aportación
7	CONSERVERT / suplemento	CONSERVERT	Resolución, hoja liquidación, Destope	Se utiliza cuando el calificador destina su tiempo a elaborar documentos utilizando las plantillas de resoluciones, notificaciones, regularizaciones, etc y termina cuando ya no están trabajando en el Excel y Word	Conservert / Resolución
8	ANEXA, SELLA, FIRMA, FOLIA, LLENADO DE FOLIOS EN LA CONTRATAPA DE EXPEDIENTE, LLENADO DEL TACO	OTRAS			
9	LLENADO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN	CONTROL			
10	CORRIJE OBSERVACIONES DEL CCI	CORRIGE			
11	BLOQUEA PROCESO	BLOQUE			

TOMA DE TIEMPOS EN LAS LÍNEAS DE CALIFICACIÓN

Calificación						
HOJA DE OBSERVACIÓN DE ESTUDIO DE TIEMPOS						Fecha :
Identificación de la Operación CALIFICACIÓN DE NO PENSIONISTAS / PENSIONISTAS						07/10/2005
Inicio de la Med.: 12:32 pm / 02:24 pm		Operador : Irma Cruz Saavedra			Observador :	
Fin de la Med.: 12:52 pm / 03:07 pm		Permanencia : 3 años			Laura Torres	
Descripción del elemento y acción de terminación		Línea de calificación : URGENTES - NO PENSIONISTA				
CICLO 1						
Actividad						
PUNTAJE : 1.33		NUMERO DE EMPLEADORES : 4				
TARIFARIO : M61		LIQUID. (MANUAL - AUTOM.) / RESOL. (MANUAL - AUTOM.) : LA - RM				
MOTIVO : 404 - ACTIVACION DE EXPEDIENTE		DESCRIPCIÓN DEL EXPEDIENTE (LEY) : D.L. 19990				
NUMERO DE EXPEDIENTE : A11100172303		RESULTADO: OTORGADO, DENEGADO Y CAÍDO (PORQUE) : OTORGADO				
NUMERO DE FOLIOS : 118						
Revisión y registro del expediente	Tiempo	D	E	CONS	COND	OBS. (Vluda/ Reproceso)
4 REVISION DOCUMENTOS	0:04:13					
3 NSTD	00:05:33	C1				
6	00:05:59					
5 SCP INGRESA CRA	00:10:30	C2				
2 CONSULTA DE COMPAÑERAS	00:12:22					
5 CONTINUA CON SCP - CRA	00:20:28	C2				
5 NSP - SOLICITUD	00:24:52	C2				
1 CONSULTA SUPERV.	00:25:25					
5 NSP APORTACIONES, REMUNERACIONES, SOLICITUD, HOJA DE LIQUIDACION Y RESOLUCION	00:38:20	C2				
6	00:38:45					
4 REvisa LO IMPRESO	00:42:36					
5 NSP RESOLUCION	00:54:53	C2				
6	00:55:45					
6 REIMPRIME	00:57:05					R
4 REvisa LO IMPRESO	01:02:13					
5 NSP RESOLUCION CORRIGE	01:04:23					R
6	01:04:50					
8	01:06:58					
CONTROL DE CALIDAD INTERNO						
11 BLOQUEO FTT Y RESOLUCION	00:01:59					
6	00:04:03					
8	00:07:00					

Calificación						
HOJA DE OBSERVACIÓN DE ESTUDIO DE TIEMPOS						Fecha : 07/10/2006
Identificación de la Operación CALIFICACIÓN DE NO PENSIONISTAS / PENSIONISTAS						
Inicio de la Med.:	11:12	Operador :	RICARDO MEDINA.			Observador :
Fin de la Med.:	12:51	Permanencia :	10 MESES			GUIDO GRADOS
Descripción del elemento y acción de terminación		Linea de calificación : URGENTES - PENSIONISTA				
CICLO 1						
Actividad						
PUNTAJE : 1.00		NUMERO DE EMPLEADORES :				
TARIFARIO : D		LIQUID. (MANUAL - AUTOM.) / RESOL. (MANUAL - AUTOM.) : LIQUIDACION AUTOMATICA				
MOTIVO : EN ESPERA		DESCRIPCIÓN DEL EXPEDIENTE (LEY) : 19990/MUDEZ ORFANDAD.				
NUMERO DE EXPEDIENTE : 11100186797						
NUMERO DE FOLIOS : 127 FOLIOS		RESULTADO: OTORGADO, DENEGADO Y CAIDO (PORQUE) : CAIDO POR ERROR FECHA DE NACIMIENTO NO COINCIDE LA RESOLUCIÓN CON PARTIDA DE NACIMIENTO. (se clasifico con el código de espera E1)				
Revisión y registro del expediente	Tiempo	D	E	CONS	COND	OBS. (Vluda/ Reproceso)
3 CONSULTA NSTD/ ver si solicitudes, plantillas estan anexadas, imprime	0:02:27					
6 RECOGE IMPRESIONES/ CONSULTA ÚNICA DE TRÁMITE.	00:02:53					
4 REvisa EXPEDIENTE/ SEGÚN IMPRESIONES.	00:05:52					
1 CONSULTA MATERIAL DE APOYO LIQUIDACIÓN DE CUANTÍA DE SU CARPETA PERSONAL E IMPRIME MODELO.	00:08:01					
6 RECOGE IMPRESIONES/ LIQUIDACIÓN.	00:09:32					
7 CONSERVERT/ EJERCICIO DE SOBREVIVIENTES, 3 ORFANDEDES, GRABA	00:12:36					
3 CONSULTA/ RENIEC(NO TUVO ACCESO POR PROBLEMA DE CLAVE)	00:14:44					
2 INTERRUPCIÓN/ PROBLEMA INGRESO CONSULTA RENIEC.	00:16:31					
1 CONSULTA COMPAÑERO MIGUEL ALBAN DATOS DE RENIEC EN SU PC/ TITULAR E IMPRIME.	00:17:04					
6 RECOGE IMPRESIÓN/ RENIEC.	00:18:13					
7 CONSERVERT/SIGUE INGRESANDO DATOS, EJERCICIO DE SOBREVIVIENTES, 3 ORFANDEDES, GRABA	00:50:08					
1 ASESORÍA TÉCNICA/ MARTIN TERAN SOBRE ORFANDAD.	00:55:32					
1 CONSULTA COMPAÑERO JOSE/ ORFANDAD.	00:57:15					
8 ORDENA IMPRESIONES.	00:59:58					
7 CONSERVERT/ NOTIFICACIÓN ADJUNTAR CERTIFICADOS DE ESTUDIOS (2).	01:03:10					
1 ASESORÍA TÉCNICA/ ANA GARAFOLIN CREAR TEXTO DE PARRAFO.	01:08:18					
7 CONSERVERT/ NOTIFICACIÓN ADJUNTAR CERTIFICADOS DE ESTUDIOS . GRABA E IMPRIME	01:16:34					
5 INGRESA NSP/ CREA MOTIVO 028 E INGRESA NOTIFICACIÓN. Y GRABA.	01:18:15					
5 INGRESA NSP/ CREA MOTIVO 074 REGULARIZACIÓN DE PENSIÓN Y GRABA.	01:18:52					
5 INGRESA NSP/ CREA MOTIVO 053(REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN) Y GRABA.	01:22:05					
5 INGRESA NSP/ PEGA NOTIFICACIÓN EN MOT. 028. CUADRA TEXTO, GRABA E IMPRIME.	01:26:13					
7 CONSERVERT/ MEMO DE VALIDACIÓN DE NOTIFICACIÓN (3).	01:30:24					
8 SELLA, FOLEA LO ANEXADO.	01:31:02					
7 CONSERVERT/ REDACTA MEMO DE VALIDACIÓN DE NOTIFICACIÓN Y GRABA	01:35:51					
6 RECOGE IMPRESIONES/ MEMO, NOTIFICACIÓN.	01:36:23					
8 ORDENA, ANEXA, FOLEA, FIRMA... ENTREGA SUPERVISOR.	01:38:35					
CONTROL DE CALIDAD INTERNO						

Calificación						
HOJA DE OBSERVACIÓN DE ESTUDIO DE TIEMPOS						FECHA :
Identificación de la Operación CALIFICACIÓN DE NO PENSIONISTAS / PENSIONISTAS						04/10/2005
Inicio de la Med.: 12:15	Operador : IGNACIO REYES				Observador :	
Fin de la Med.: 13:14	Permanencia : 10 MESES				GUIDO GRADOS	
Descripción del elemento y acción de terminación			Linea de calificación : PENSIONISTA			
CICLO 1						
Actividad						
PUNTAJE : 1.00			NUMERO DE EMPLEADORES :			
TARIFARIO : F41			LIQUID. (MANUAL - AUTOM.) / RESOL. (MANUAL - AUTOM.) : NOTIFICACIÓN MANUAL/LIQUIDACIÓN MANUAL.			
MOTIVO : INCREMENTO, REGULARIZACIÓN GRATIFICACIÓN.			DESCRIPCIÓN DEL EXPEDIENTE (LEY) : 19990/ INCREMENTO, REGULARIZACIÓN DE GRATIFICACIÓN.			
NUMERO DE EXPEDIENTE : 88801765398						
NUMERO DE FOLIOS : 54			RESULTADO: OTORGADO, DENEGADO Y CAÍDO (PORQUE) : OTORGADO INCREMENTO.			
Revisión y registro del expediente	Tiempo	D	E	CONS	COND	OBS. (Muda/ Reproceso)
4 REvisa EXPEDIENTE/ SEGÚN TACO.	00:02:38					
3 CONSULTA NSTD/ SOLICITUDES ANEXADAS.	00:03:40					
3 CONSULTA NSP/ DATOS GENERALES DEL TITULAR E IMPRIME.	00:04:03					
6 RECOGE IMPRESIONES/ CONSULTA UNICA DE TRÁMITE Y DATOS GENERALES.	00:05:19					
4 REvisa EXPEDIENTE/ SEGÚN PRINT.	00:09:03					
5 INGRESA NSP/ CREA MOTIVO 110(MODIFICA PENSIÓN INICIAL), GRABA E IMPRIME	00:10:14					
5 INGRESA NSP/ CREA MOTIVO 029(INCREMENTO POR CONYUGE) E IMPRIME (1)	00:10:33					
3 CONSULTA RENIEC/ DATOS CONYUGE E IMPRIME.	00:13:36					
6 RECOGE IMPRESIONES/ CONSULTA RENIEC.	00:14:07					
5 INGRESA NSP/(MOTIVO 029) REGISTRA Y REALIZA LIQUIDACIÓN MANUAL DE INCREMENTO.GRABA E IMPRIME (1)	00:18:40					
5 INGRESA NSP/ CREA MOTIVO 006(DEVENGADOS NO PAGADOS).	00:19:15					
7 CONSERVERT/ HOJA DE LIQUIDACIÓN DE REGULARIZACIÓN COBRA Y DEBE COBRAR/GRATIFICACIÓN (2).	00:30:34					
2 SE CAYÓ SISTEMA NSTD/ REINICIA PC.	00:32:42					
7 VUELVE(2) E IMPRIME	00:33:23					
5 INGRESA NSP MOTIVO 006 TRABAJA EN ESE MOTIVO, REGISTRA, GRABA Y PRE APRUEBA.	00:35:12					
7 CONSERVERT/ NOTIFICACIÓN REGULARIZACIÓN GRATIFICACIÓN.	00:38:30					
5 INGRESA NSP PEGA NOTIFICACIÓN, CUADRA TEXTO, GRABA E IMPRIME.	00:43:32					
5 INGRESA NSP CREA MOTIVO 035(REVISIÓN DE LIQUIDACIÓN) E IMPRIME.	00:44:31					
7 CONSERVERT/ NOTIFICACIÓN APLICACIÓN LEY 23908.	00:45:47					
5 INGRESO NSP/ MODIFICA INCREMENTO POR CONYUGE, LIQUIDACIÓN MANUAL Y PEGA NOTIFICACIÓN LEY 23908, CUADRA TEXTO E IMPRIME.	00:49:54					
6 RECOGE IMPRESIONES/ NOTIFICACIONES Y MOTIVOS.	00:51:04					
8 ORDENA, SELLA, FIRMA, ANEXA, FOLEA, ...ENTREGA SUPERVISOR.	00:58:30					
CONTROL DE CALIDAD INTERNO	INICIO: 16:07	FIN: 16:26				
10 COMPRUEBA OBSERVACIÓN Y CORRIGE NRO. NOTIFICACIÓN, MODIFICA LIQUIDACIÓN E IMPRIME.	00:06:22					
10 RECOGE IMPRESIONES/ DOCUMENTOS CORREGIDOS.	00:07:48					
10 SELLA, FIRMA, ANEXA, ORDENA.	00:11:29					
10 CONSULTA CCI/ DOCUMENTOS CORREGIDOS.	00:13:32					
11 BLOQUEA PROCESO E IMPRIME.	00:15:42					
6 RECOGE IMPRESIONES/ FORMATO TRÁMITE TERMINADO.	00:16:24					
8 SELLA, FIRMA, FOLEA, ANEXA... ENTREGA SUPERVISOR.	00:18:44					