

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas
Escuela Profesional Ingeniería Industrial



**“MEJORAS EN EL RENDIMIENTO DE
CALIFICACIÓN DE TRÁMITES EN EL SISTEMA
NACIONAL PENSIONARIO.”**

**Informe de Suficiencia
para obtener el Título Profesional de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

José Luis Roncal Carrasco

**Lima – Perú
2004**

Dedicatoria

A mis padres y hermanos

A mi esposa e hijo, por su comprensión y su constante apoyo.

Agradecimiento

Deseo hacer constar mi agradecimiento a Dios y a todas aquellas personas e instituciones que de una u otra manera han colaborado en mi formación profesional.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	01
I. ANTECEDENTES	03
1.1 Diagnostico Estratégico	04
1.1.1 Fortalezas y debilidades	04
1.1.2 Oportunidades y Riesgos	06
1.2 Diagnostico Funcional	07
1.2.1 Productos	07
1.2.2 Clientes	08
1.2.3 Proveedores	08
1.2.4 Procesos	08
1.2.5 Organización de la Empresa	12
II. MARCO TEORICO	15
2.1 Conceptos	15

2.2	La Metodología Especifica	18
III.	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	20
3.1	Planteamiento del Problema	20
3.2	Alternativas de Solución	21
3.3	Metodología de Solución	22
3.4	Toma de Decisiones	28
3.5	Estrategias	34
IV.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	36
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENADACIONES	39
	GLOSARIO DE TERMINOS	41
	BIBLIOGRAFÍA	43

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (O.N.P).

SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES

PENSIONES

TRÁMITES EN EL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES.

PROCESO DE CALIFICACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE
PENSIONES.

RESUMEN

La ONP identificó un problema referido al bajo rendimiento de calificación de trámites de Pensionamiento presentados por los asegurados, en la atención de la calificación de los expedientes se determinó un rendimiento de 54.9% de Expedientes Terminados y 45.1% de Expedientes en Espera. Este problema radica en el hecho de que al momento de querer atender el trámite del asegurado, se identifica la falta de documentos o elementos indispensables para resolver el trámite, originando una demora en la atención del trámite del asegurado y produciendo descontento del asegurado, afectando el rendimiento de la calificación.

La solución planteada radica en establecer procedimientos, directivas legales y controles que permitan corregir o disminuir las causas que originan el bajo rendimiento en la atención de los trámites de asegurados, teniendo como alcance al Macro Proceso de Pensionamiento del D.L.19990 que comprende el Proceso de Orientación y Recepción, Proceso de Verificación y Proceso de Calificación.

En conclusión con las medidas adoptadas, se mejoró el rendimiento de atenciones de trámites presentados por los asegurados en la calificación de

expedientes en un 29.8%, es decir se aumento del 54.9.0% a un 84.7% de expedientes calificados terminados.

INTRODUCCIÓN

La Oficina Normalización Previsional – ONP, es una Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, tiene como objeto principal administrar el Sistema Nacional de Pensiones SNP y el Fondo de Pensiones al que se refiere el D.L: N° 19990, así como otros regímenes de Pensiones administrados por el Estado.

El Proceso de Calificación, se encarga de la Administración del Proceso de Otorgamiento de Derechos Pensionarios de acuerdo a los regímenes de los D.L. N° 19990 y D.L. N° 18846 y en lineamiento a su objetivo de brindar al asegurado y/o pensionista un servicio de calidad, como atender sus requerimientos en forma oportuna, rápida y eficiente, en ese sentido, el presente informe describe los aspectos relevantes de todos los procesos que se siguió y se sigue llevando a cabo para asegurar la calidad del Proceso de Calificación:

En el proceso de calificación, se logró elevar el rendimiento en la atención de trámites de los asegurados, llegando en las líneas de producción de calificación de expedientes a un 84.7%, como consecuencia de una mejora en el rendimiento de la calificación de trámites de Pensionamiento.

La identificación de los diferentes tipos de espera en el proceso de calificación de los expedientes y permitiendo tener el control de cada uno de éstos por cada expediente o trámite del asegurado.

El aumento del volumen de expedientes calificados (calificados terminados), así como la disminución del volumen de los expedientes en espera.

El mejoramiento en la cadena de valor del Macro Proceso de Pensionamiento del D.L. N° 19990 y D.L. N° 18846.

El Proceso de calificación encuentra limitaciones que han ocasionado demoras en la atención de solicitudes, se cita las siguientes:

Los cambios importantes en el proceso de calificación en virtud a las progresivas daciones de normas legales relacionadas a los sistemas previsionales.

La dificultad administrativa entre ESSALUD y ONP como consecuencia del D.S. N° 087-2001-EF que imposibilitó efectuar las evaluaciones médicas de aquellos trámites que lo requieren.

La recalificación de expedientes para revisión de la liquidación y devengados en aplicación de la Ley N° 27561, que tuvieron que efectuarse manualmente debido a que el Sistema Nacional de Pensiones NSP no lo permitía, y que actualmente se viene ejecutando acciones para automatizar este tipo de liquidación.

Deficiencias en el Sistema de Trámite Documentario, que no se ajusta al control documentario del proceso de calificación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

Inicialmente el Sistema Nacional de Pensiones regulado por el Decreto Ley N° 19990 era administrado por el Instituto Peruano de Seguridad Social – IPSS. En fecha 6 de diciembre de 1992 mediante el Decreto Ley N° 25897, se inicia la Reforma Previsional en el Perú creando el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones basado en un Sistema de capitalización Individual. En este marco se crea la Oficina de Normalización Previsional – ONP, mediante el artículo 7° del decreto Ley N° 25967 del 12 de diciembre de 1992, modificado por la Ley N° 26323 del 1 de junio de 1994, encargándole la función de administrar el Sistema Nacional de Pensiones, el Fondo de Pensiones a que se refiere el decreto Ley N° 19990 y otras que se le encarguen, asumiendo el Estado el pago de las obligaciones previsionales de este Régimen; siendo una Institución Pública descentralizada del sector Economía y Finanzas.

Asimismo, la Oficina de Normalización Previsional tiene a su cargo el reconocimiento de los aportes efectuados al Sistema Nacional de Pensiones por parte de los trabajadores que decidieron su traslado al Sistema Privado de Pensiones, mediante el proceso de calificación, emisión y redención de Bonos de Reconocimiento.

La Oficina de Normalización Previsional asume la cobertura adicional del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, referidas a pensiones de invalidez de los afiliados regulares que desempeñan labores de alto riesgo.

1.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Visión

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

1.1.1 Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas

- La Institución cuenta con el equipo técnico de profesionales de alta experiencias.
- El alto compromiso del personal por cumplir los objetivos del área a la que pertenecen.
- El alto nivel del personal en el conocimiento de Normas Previsional.
- La alta flexibilidad a realizar trabajos con objetivos específicos, dentro del marco contractual.

- La permanente estandarización de criterios de calificación y mejora de procesos.
- El permanente mejoramiento continuo en el Nuevo Sistema Tecnológico de calificación de Pensiones – NSP, utilizado para la calificación de derechos pensionarios.
- Organización basada en la externalización de procesos de Outsourcing, esto es, que muchos de sus procesos internos de la institución son manejados por empresas externas con alto contenido de tecnología y experiencia en cada proyecto.
- El excelente grupo humano de jefes, supervisores y operarios en los que se sustentó el cambio.

Debilidades

- Limitado recursos humanos para el mejor control del Macro Proceso de Pensionamiento.
- Deficiente sistema de control de trámites documentarios.
- La utilización de varios sistemas informáticos en el Macro proceso de Pensionamiento.
- .La falta de un sistema informático único que controle todo el Macro Proceso de Pensionamiento.
- La poca flexibilidad de realizar trabajos con objetivos específicos fuera del marco contractual, ya que estos requieren de aprobación de

manejos de cambio.

- La poca capacitación en cursos de especialización o seminarios para el personal de mandos medios.

1.1.2 Oportunidades y Riesgos (amenazas)

Oportunidades

- Consolidar las relaciones con RENIEC, ESSALUD, SUNAT, INEI y SBS, para contar con la información específica para la calificación del otorgamiento del derecho pensionario.
- Satisfacer las necesidades de los asegurados atendiendo su trámite en forma oportuna, rápida y eficiente acorde a la normatividad vigente y procedimientos impartidos por la ONP.
- Consolidar la utilización del Portal de la ONP, como medio de comunicación entre el asegurado y la Institución; Como el de informar a los asegurados el estado de su trámite así como también permitirle a hacer algunos trámites a través del Portal.
- Consolidar las funcionalidades necesarias al Nuevo Sistema de Trámite Documentario (NSTD), para obtener la mejor información del Proceso de Pensionamiento.
- Ampliar la capacidad de planta del proceso de calificación de expedientes.
- Proponer al más alto nivel del Gobierno las normas necesarias para la

Gestión Institucional y la Administración de Fondos Previsionales.

Amenazas

- La insatisfacción de asegurados; en relación a demoras y deficiente calificación de sus trámites.
- Las daciones de normas legales, que impacten en el proceso de calificación implicando cambios en los sistemas de Pensiones.
- La dificultad administrativa entre ESSALUD y ONP como consecuencia del D.S. N° 087-2001-EF que imposibilitó efectuar las evaluaciones médicas de aquellos trámites que lo requieren.

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 Productos

La ONP dentro Proceso de Calificación que es materia del presente informe tiene como producto el Expediente Calificado, que es la unidad de medida de producción, el mismo que está conformado por solicitudes y/o documentos presentados por el asegurado o sus derechohabientes legales que le sobrevivan o personas con carta poder suscrita por algunos de ellos.

La ONP, procesa los expedientes calificando las solicitudes en las formas que la ley establece, las solicitudes se agrupan en solicitudes de Jubilación e invalidez, solicitudes de Recursos Impugnativos y solicitudes que no se refieren a solicitudes de jubilación ni recursos impugnativos, tales como solicitudes de copias de documentos, regularización de pensión, revisión de

liquidación, prórrogas, etc.

1.2.2 Clientes

El principal cliente para la ONP es el asegurado y/o el pensionista, que presenta una solicitud con un requerimiento referido al sistema previsional.

1.2.3 Proveedores

Considerando el Proceso de Calificación como parte principal del informe a desarrollar, se tiene como principales proveedores para éste proceso, a los siguientes; Proceso de Orientación y Recepción y el Proceso de Verificación.

1.2.4 Procesos

La administración de los derechos previsionales por el decreto Ley N°19990 es considerada por la ONP como un “Macro Proceso de Pensionamiento del Decreto Ley N° 19990”. Este macro proceso, luego de una evaluación efectuada por la ONP, ha sido segmentado en tres procesos: Proceso de Orientación y Recepción OR, Proceso de Verificación y Proceso de Calificación, los mismos que son ejecutados por tres Servicios conformados por los proveedores Consorcio GMD – COMSA S.A., CERTICOM y Dongo Soria Gaveoglio respectivamente.

Proceso de Orientación y Recepción.- Se encarga de orientar, verificar y registrar, documentos, solicitudes y expedientes de los asegurados o derecho habientes. Dentro de sus funciones, tiene que recibir las solicitudes y expedientes, clasificar los expedientes y solicitudes según los criterios de “Pensionistas” y “No Pensionistas”, entregar los expedientes y

solicitudes al proceso de calificación.

Producto: Expedientes y/o solicitudes.

Proceso de Verificación.- Se encarga de comprobar mediante labores de verificación, los aportes realizados por los asegurados y extraer las remuneraciones del asegurado. Dentro de sus funciones, tiene que recibir Plantillas generadas por el proceso de calificación, ejecutar la labor de verificación y devuelve al proceso de calificación las plantillas procesadas.

Administra ORCINEA y custodia plantillas que están en poder de la ONP.

Producto: Plantilla.

Proceso de Calificación.- Se encarga de administrar el proceso de Otorgamiento de Derechos Pensionarios. Dentro de sus funciones, tiene que recibir expedientes y/o solicitudes clasificados por los criterios “Pensionistas” y “No Pensionistas”, genera las plantillas de verificación y las entrega a la empresa encargada del proceso de verificación, recibe las plantillas procesadas, anexa todos los documentos al expediente y procede a calificar el derecho pensionario, generando la resolución y/o notificación, para remitir a los interesados.

Producto: Expedientes y/o solicitudes.

En el Gráfico N° 01, se represente el Macro Proceso de Pensionamiento y en el Gráfico N° 02, se representa el Proceso de Calificación en el que se identificó el problema de estudio.

INFORME DE SUFICIENCIA

Gráfico N° 01

MACRO PROCESO DE PENSIONARIOS D.L. N° 19990 Y D.L. 18846

SISTEMA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO S.T.D.

**PROCESO DE
ORIENTACIÓN
Y RECEPCIÓN**

**PROCESO DE
VERIFICACIÓN**

**PROCESO DE
CALIFICACIÓN**

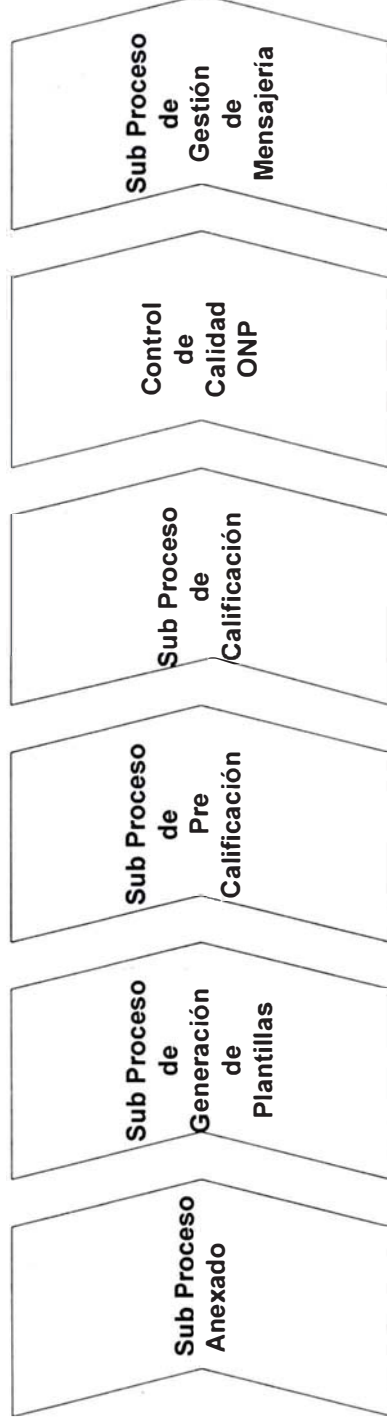
NUEVO SISTEMA DE PENSIONES N.S.P.

INFORME DE SUFICIENCIA

Gráfico N° 02

PROCESO DE CALIFICACIÓN D.L. N° 19990 Y D.L. 18846

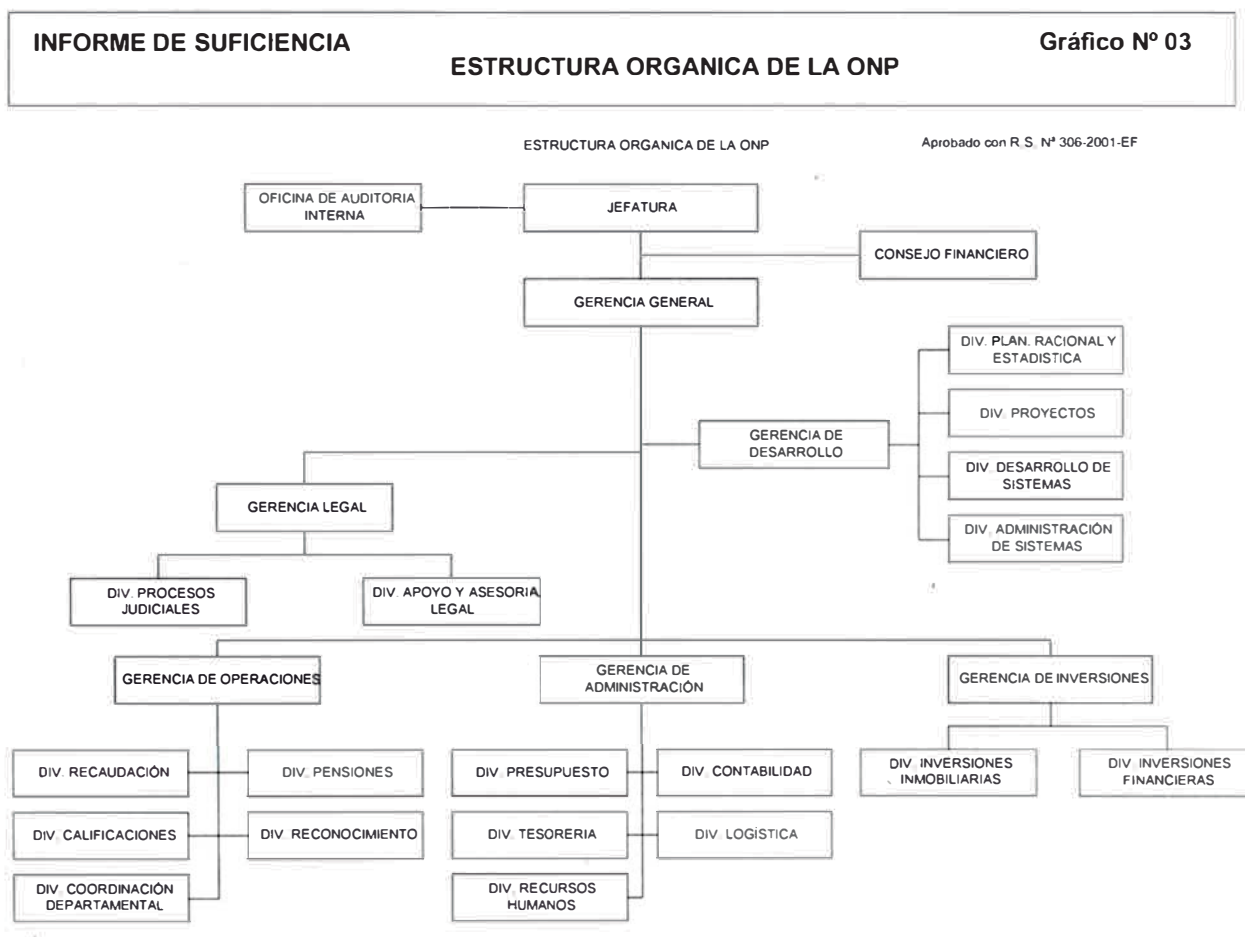
SISTEMA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO S.T.D.



NUEVO SISTEMA DE PENSIONES N.S.P.

1.2.5 Organización de la Empresa.

A través de la Resolución Suprema N° 306-2001-EF publicada el 28 de junio del 2001 se aprobó la Estructura Orgánica de la ONP, para su diseño se empleó una concepción moderna que consistió en mantener una administración pequeña que controle y supervise a compañías especializadas específicas que brinden servicios de Outsourcing. En el Gráfico N° 3 se muestra el organigrama de la Institución.



Con ésta estructura orgánica se buscaba evitar el crecimiento desmesurado de la institución y lograr la máxima eficiencia en función a sus objetivos.

A continuación se describen los distintos órganos administrativos que conforman la institución.

Gerencia de Operaciones.- es la responsable de llevar a cabo los 5 procesos centrales de la Organización: Pago de Pensiones, Calificación de solicitudes de jubilación, Atención en las Oficinas Descentralizadas, Calificación de derechos y emisión de bonos de reconocimientos, y el proceso de Recaudación de aportes de los trabajadores inscritos en el SNP. Adicionalmente, desde 1997, se encarga de otorgar, por parte del Estado, la cobertura del Seguro Complementario de Riesgo SCTR a los trabajadores designados por la ley.

Gerencia Administrativa.- es el órgano de línea responsable de programar, conducir y controlar los sistemas administrados de la ONP.

Sus principales funciones son dirigir los procesos de gestión presupuestal y manejo contable, administrar los recursos humanos de la organización, dirigir la administración de los sistemas logísticos y programar y ejecutar las acciones de mantenimiento y servicios generales requeridas por la Institución.

Para el cumplimiento de estas funciones, la Gerencia de administración cuenta con las siguientes divisiones: División de Presupuesto, División de Tesorería, División de Contabilidad, División de Recursos Humanos y División de Logística.

Gerencia de Inversiones.- es el órgano de línea responsable de invertir con fines de renta los activos que respaldan las reservas de los Sistemas Previsionales, cuya administración está a cargo del fondo Consolidado de Reservas Previsionales FCR, así como otros recursos encargados por norma expresa.

Para el cumplimiento de sus funciones asignadas, la gerencia de Inversiones está conformada por la División de Inversiones Financieras y la División de inversiones Inmobiliarias.

Gerencia de Desarrollo.- Es el órgano de asesoría de la ONP encargado de los planes y proyectos institucionales, racionalización administrativa, estadística e informatización.

Para el cumplimiento de las funciones asignadas cuenta con las siguientes divisiones: División de Planeamiento, Racionalización y Estadística, División de Proyectos, División de Desarrollo de Sistemas y División de Administración de Sistemas.

Gerencia Legal.- Es el órgano de apoyo y asesoramiento jurídico legal. Sus principales funciones son: Prestar apoyo y asesoramiento jurídico legal a la Alta Dirección y a las gerencias en los asuntos vinculados a la institución y sus fines, Elaborar proyectos de dispositivos e instrumentos legales por encargo de la Alta Dirección, Asumir el patrocinio de la ONP en las acciones judiciales que se le encomienden, entre otras.

Para el cumplimiento de sus funciones asignadas cuenta con la División de Proyectos Judiciales y la División de Apoyo y Asesoría Legal.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Conceptos:

Enfoque Basado en Procesos

La Norma Técnica Peruana promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficiencia y eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos.

La norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.1 define un “Proceso” como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.



Cadena de Valor.

Análisis de la cadena de valor.- Este tema tiene dos aspectos:

- Trata cada una de las funciones del negocio (Administración, Producción, Mejoramiento Continuo, Servicio al Cliente, etc.) como contribuyente esencial y valioso; e
- Integra y coordina los esfuerzos de todas las funciones del negocio, además de desarrollar la capacidad de cada función individual del mismo.

La frase cadena de valor extendida refuerza la noción de que las partes interesadas, son partes esenciales del análisis de la cadena total de valor. De hecho, el tema “la satisfacción del cliente es la primera prioridad” destaca la importancia de considerar un punto de vista amplio de todos los involucrados, que se incluyen en la cadena de valor

Diagrama de Afinidad.

Permite elaborar, planificar y diseñar el modelo del proceso de trabajo en el cual se puede utilizar herramientas como el diagrama de afinidad el diagrama de flujo y el diagrama de causa y efecto, que facilitan no sólo la posibilidad de organizar las ideas y conceptos para construir un modelo que represente la realidad observada.

El objetivo central que persigue el diagrama de afinidad es la generación de muchas ideas que resulten afines, las que deberán desarrollarse a través del consenso.

Diagrama de Flujo.

Es una herramienta utilizada para describir un proceso. Muestra la serie de sucesos que constituyen el proceso suele comenzar con los insumos, muestra la transformación ocurridas a estos insumos y termina con el producto final. Los diagramas de flujo son útiles para visualizar las operaciones y para facilitar la planeación y la coordinación de responsabilidad en diferentes áreas.

Diagrama de Causa y Efecto (espina de pescado)

Este análisis de causa y efecto, también conocido como “espina de pescado”, creado por el Dr. Kaoru Ishikawa, tiene sus orígenes en la filosofía budista que dice: Todo efecto, tuvo su causa, así como toda causa, tendrá su efecto. El objetivo que persigue este diagrama es reflejar organizadamente las posibles fuentes de errores o problemas.

De tal modo que este diagrama facilita por medio de su representación gráfica, visualizar en forma clara las causas probables, caracterizándose por emplear el pensamiento divergente, enfocando el análisis desde distintas ópticas.

Sus reglas son dos, fundamentalmente:

- Causa probable.- Se considera a todo aquello que genere un determinado efecto.
- Problema.- Es aquel que se constituye en un elemento mensurable.

Existen dos procedimientos para realizar el diagrama:

- a) Se identifican o sugieren las causas probables mediante la aplicación del Brainstorming o torbellino de ideas, detallando desde las aparentemente principales o más relevantes a las menos principales.
- b) Se registran las causas identificadas ubicándolas sobre el diagrama.

2.2 La Metodología Específica.

La metodología empleada para lograr el objetivo de mejorar el rendimiento en la atención de tramites de asegurados se fundamenta en el uso de medidas de calidad como el enfoque basado en procesos, cadena de valor, diagrama de flujo y diagrama de causa y efecto, permitiendo alcanzar un mayor rendimiento en la atención de los trámites con un consiguiente aumento del volumen de expedientes calificados y así brindar al asegurado un servicio rápido, oportuno y eficiente.

De la información de los rendimientos de atención de trámites de asegurados, sé observó que existía un elevado porcentaje 49% de trámites que no concluían con la calificación, restando éstos casos el rendimiento de este proceso. Por lo que se procedió a desarrollar las siguientes actividades:

- Descripción de los tipos de esperas en los trámites y determinación de la incidencia de las esperas por expediente.
- Aplicación del Brainstorming, lluvia de ideas a las causas como a las soluciones, se clasifican por grupos de ideas afines y buscar relaciones

de ideas entre todas las contribuciones.

- Representación del Diagrama de Ishikawa; determinando las causas y el efecto o problema.
- Se evalúa las alternativas considerando las ventajas y desventajas.
Implementación de las alternativas propuestas.
- Se Verifica la implantación de las alternativas propuestas. Mejorar el proceso de ser necesario.

CAPITULO III

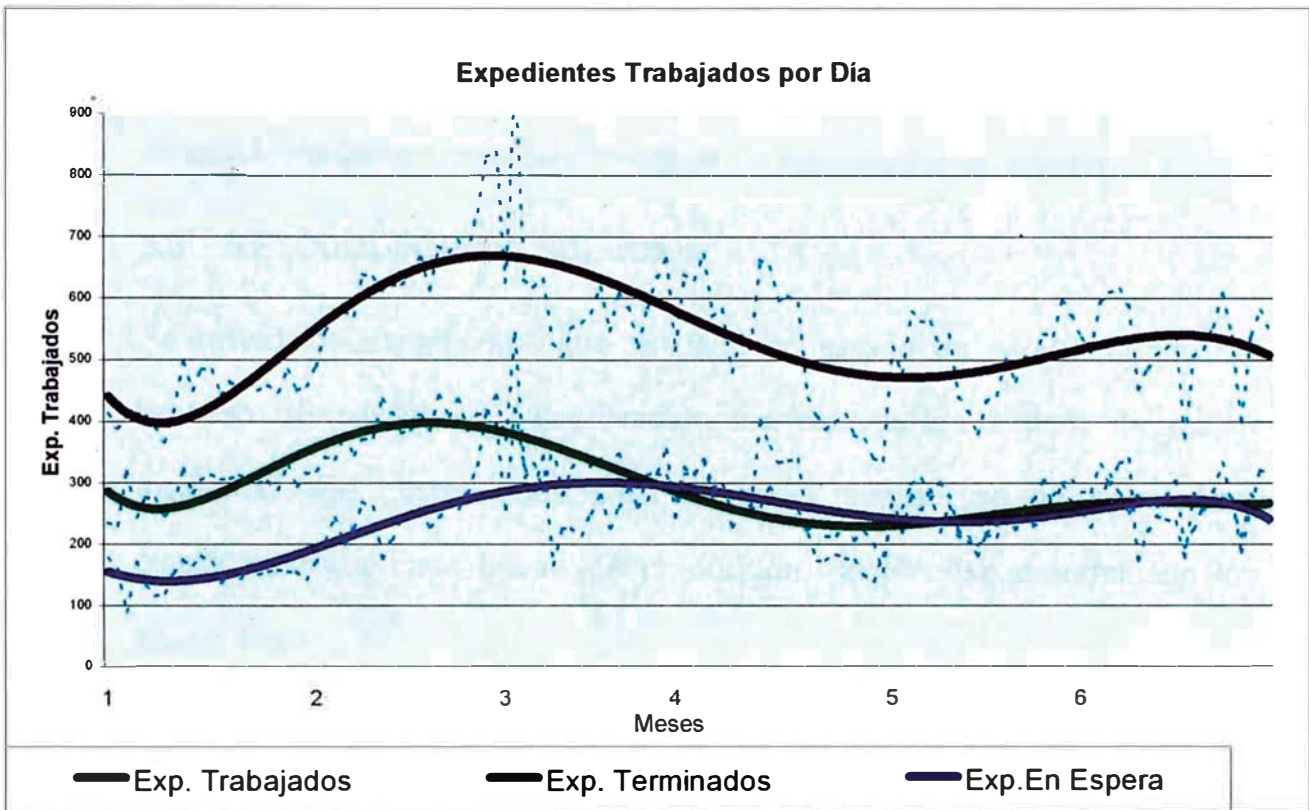
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Se identificó un problema en el proceso de calificación referido al bajo rendimiento de la calificación de los trámites de los asegurados, es decir que los expedientes que ingresaban al proceso de calificación solo un 54.9% e expedientes concluyen con la atención del trámite solicitado por el asegurado y 45.1% de los expedientes no concluyen con la atención del trámite por no contar con todos los elementos necesarios para la calificación siendo éste un alto porcentaje no aceptado para los objetivos de la institución.

En el Gráfico N° 04, se representa los niveles de producción de los expedientes trabajados, los expedientes calificados terminados y los expedientes en espera correspondientes a una producción de tres meses.

Expedientes Trabajados Por Dia



Fuente: ONP

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Se emplea el análisis del enfoque basado en proceso y la cadena de valor de actividades de los procesos que conforman la calificación de los trámites, es decir eliminando o minimizando las tareas que no incorporen valor añadido, desarrollando y aplicando procedimientos o directivas, mover o

desplazar los puntos de control hacia delante o hacia el principio del proceso, evaluar los inputs y outputs.

Representado las causas y efectos mediante el diagrama de Ishikawa, se plantea la solución que permita optimizar el proceso de calificación de los tramites, logrando aumentar el porcentaje de expedientes calificados con la consiguiente disminución del porcentaje de expedientes en espera.

3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION

Se revisó los expedientes que resultan en estado de espera dentro del proceso de calificación, identificando los motivos de espera de mayor incidencia, los mismos que para un mejor análisis se ha optado por clasificarlos por cada líneas de producción, habiéndose determinado los siguientes:

Clasificación de los tipos de motivos de espera para las líneas de calificación de Pensionistas "P" y No Pensionistas "NP".

MOTIVO ESPERA	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
1	Comisión Médica	P y NP
2	Labor de verificación	P y NP
3	Prueba supletoria	P y NP
4	ORCINEA	P y NP
5	Declaración Jurada Asegurado	NP
6	Solicitud de Documentos AFP	P y NP

7	Problemas STD / OyR / Verificación	P y NP
8	Recupero Condición Facultativa	P y NP
9	Carta Notarial (Apertura de Trámite)	NP
10	Carta a Consorcio Transdata / Pensiones	P
11	Carta a Departamentales	P
12	Varios	P y NP

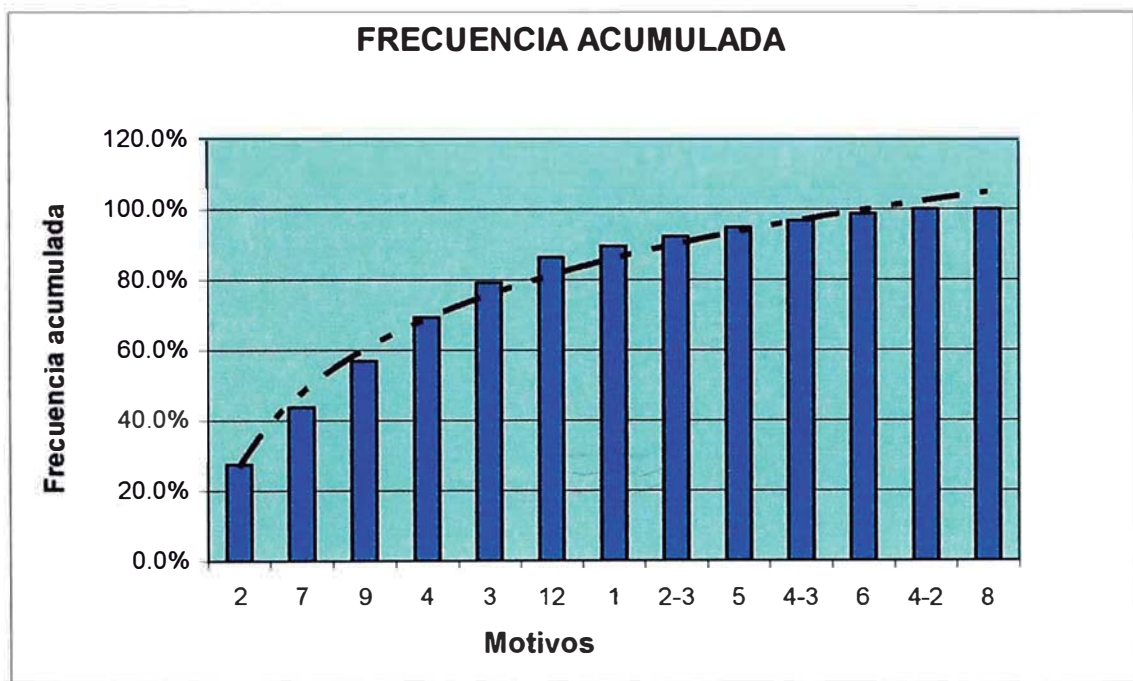
Los porcentajes asociados a cada motivo para los expedientes en espera del proceso de calificación, se representan a continuación:

CUADRO DE MOTIVOS DE ESPERA POR EXPEDIENTE.

MOTIVO ESPERA	FRECUENCIA (N° Expedientess)	FRECUENCIA %
2	42	27.5
7	25	16.3
9	20	13.1
4	19	12.4
3	15	9.8
9	11	7.2
1	5	3.3
2-3	4	2.6
5	4	2.6
4-3	3	2.0
6	3	2.0
4-2	2	1.3
8	0	0.0
TOTAL	153	100.0

Con la finalidad de distinguir los motivos de espera más importantes utilizamos el método de análisis de Pareto. Es una manera de aislar las pocas características esenciales de las muchas triviales. Las pocas esenciales son los factores que explican la mayor parte del todo.

DIAGRAMA DE PARETO – MOTIVOS DE ESPERA



En el gráfico N° 05, aplicando el diagrama de Pareto, obtenemos que el 79.1 % de los motivos de espera corresponden a los cinco tipos de motivos 2,3,4,7 y 9.

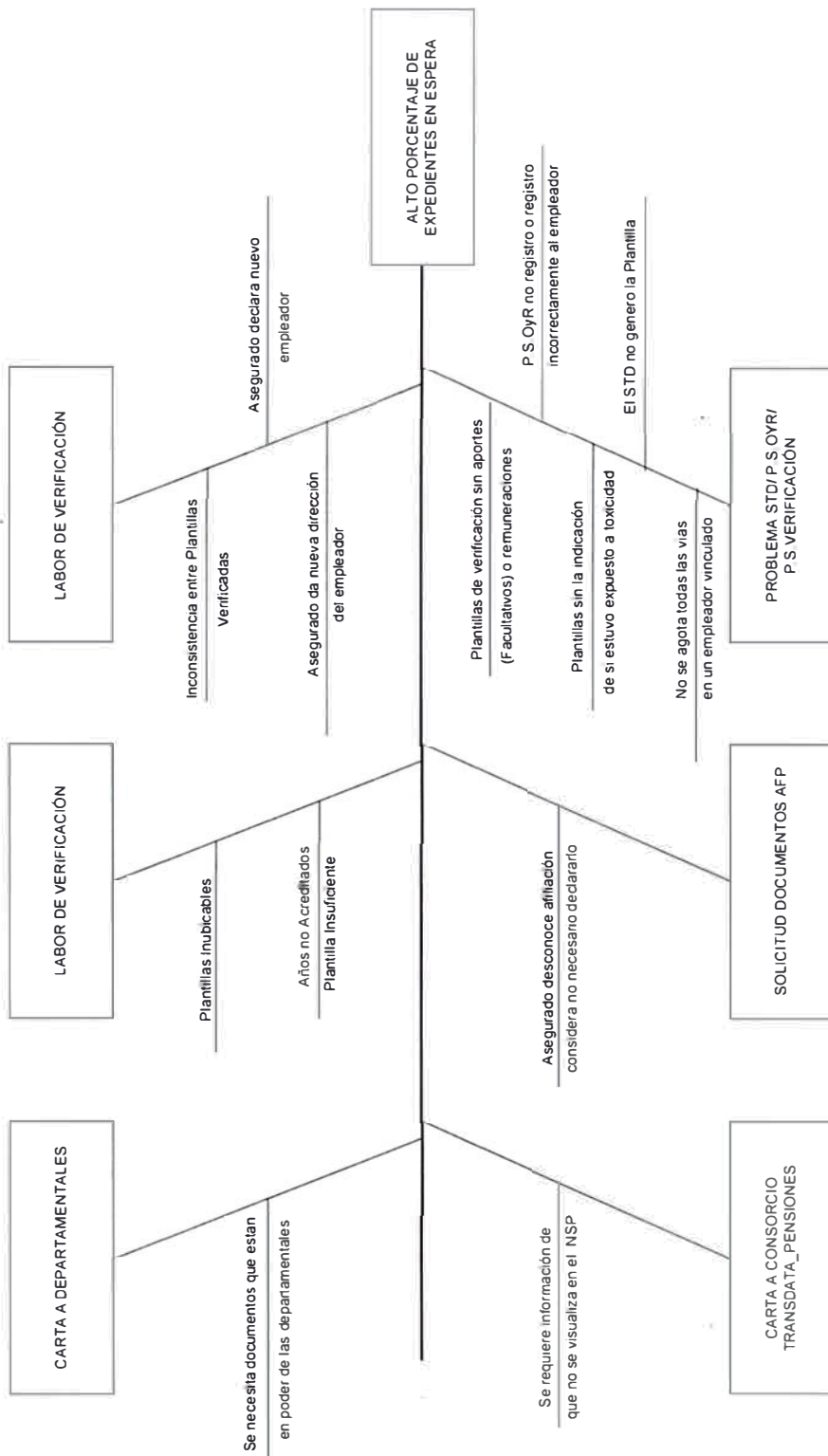
Con la finalidad de identificar en forma clara las causas probables y los

problemas, se elabora el Diagrama de Ishikawa de los motivos de espera para los trámites de No Pensionistas (NP) y Pensionistas (P).

A continuación se representa los diagramas.

Gráfico N° 07

INFORME DE SUFICIENCIA
 DIAGRAMA ISHIKAWA POR MOTIVOS DE ESPERA PENSIONISTAS



3.4 TOMA DE DECISIONES

Motivo de espera 03 y 04: Informe de verificación con resultado Inubicable el empleador.

Alcance: Líneas de Pensionistas “P” y No Pensionistas “NP”.

Descripción: Existe una cantidad considerable que no son posibles ubicarlos (plantillas inubicable) emitiendo notificación al interesado y paralelamente generando otra verificación en ORCINEA (originando retraso considerable del trámite).

Propuesta:

- Realizar la verificación en la oficina de ORCINEA luego que el verificador no ubicó al empleador.
- Registrar en las plataformas de atención del Proceso de orientación y recepción verificación en ORCINEA para aquellos casos de empleadores inubicables.

Motivo de espera 03 y 04: Inconsistencia entre informe de verificación de del proveedor anterior con el actual.

Alcance: Líneas de Pensionistas “P” y No Pensionistas “NP”.

Descripción: En la calificación de un expediente se detectan a casos en que dos informes de verificación para el mismo empleador difieren en las aportaciones o remuneraciones, generando una tercera plantilla de verificación.

Propuesta:

- Establecer la utilización del informe de verificación más reciente.

Motivo de espera 9: Notificación para el llenado de Hoja de Prestaciones Económicas.

Alcance: Líneas de No Pensionistas "NP".

Descripción: Los documentos para la apertura de los expedientes que ingresan en mesa de partes como carta notarial para iniciar trámite de pensión, se remite a la División de Calificaciones, previo registro en el Proceso de Orientación y recepción, quién según procedimiento deberían remitir una notificación para que el asegurado se apersona para el llenado de la hoja de Prestaciones Económicas.

Propuesta:

Dado que el llenado de la Hoja de Prestaciones es obligatorio y no requiere de una calificación previa, se propone tres alternativas:

- Establecer un procedimiento para emitir la notificación para el llenado de la Hoja de prestaciones económicas a través del Proceso de Orientación y Recepción OyR con la firma respectiva del asegurado.

Motivo de espera 06: Asegurado desconoce afiliación o considera no necesario declararlo.

Alcance: Líneas de Pensionistas "P" y No Pensionistas "NP".

Descripción: En la calificación de un expediente se detectan informes

de verificación de algunos de los empleadores, que los asegurados estuvieron afiliados a una AFP en algún momento, por lo cual se le solicita vía notificación adjunte Contrato de Afiliación y Resolución de Nulidad.

Propuesta:

Se propone dos acciones conjuntas:

- Establecer un procedimiento en OyR que para apertura de trámites de pensión, especifique al asegurado que de haber estado afiliado a una AFP, es requisito obligatorio adjuntar Contrato de Afiliación, Resolución de Nulidad o Carta de reversibilidad.
- Implementar accesos de consulta a las bases de datos de Afiliados a las AFP, en los Procesos de Orientación y Recepción y Calificación de esta forma se realiza una consulta para cada asegurado antes de la apertura del expediente y si se requiere de los documentos mencionados y no los adjunta, se le solicita conseguirlos, asimismo en el Proceso de Calificación se revisará si no se ha pasado algún expediente inadecuadamente.

Motivo de espera 07: En el Proceso de Orientación y Recepción no se registra a los empleadores o lo registra incorrectamente.

Alcance: Líneas de Pensionistas "P" y No Pensionistas "NP".

Descripción: En la calificación de un expediente se detectan expedientes que no tienen las plantillas de todos los empleadores que obran en el expediente físico, y al hacer la consulta en el Sistema de Trámite

Documentario se detecta que no ha sido registrado, o en otro caso las plantillas tienen datos incorrectos que se deben a un mal registro..

Propuesta:

- Trasladar un control luego del registro de los empleadores, creando un punto de control de interproveedores.
- Trasladar de las líneas de calificación al sub proceso de Precalificación el control de revisión de plantillas.

Motivo de espera 07: El Sistema de Trámite Documentario no generó plantilla de verificación.

Alcance: Líneas de Pensionistas "P" y No Pensionistas "NP".

Descripción: En la calificación de un expediente se detectan expedientes que no tienen las plantillas de todos los empleadores que obran en el expediente físico y al hacer la consulta en el Sistema se detecta que si se registró.

Propuesta:

- Trasladar de las líneas de calificación al sub proceso de Precalificación el control de revisión de plantillas.
- Realizar reportes de los problemas al área que administra el sistema afín de corregir estos casos.

Motivo de espera 07: El proveedor del Servicio de Verificación no extrajo Aportes o remuneraciones.

Alcance: Líneas de Pensionistas “P” y No Pensionistas “NP”.

Descripción: Se detectan dos tipos de inconvenientes:

1.- Plantillas de Aportes Facultativos que no tienen extractado los aportes, causados por un error de registro que indicada dirección incorrecta para extraer aportes facultativos (ORCINEA).

2.- Plantillas que no cuentan con las remuneraciones extractadas para periodos anteriores a 1990, y que en algunos casos eran necesarias para el cálculo de la remuneración de referencia. En estos casos en el Proceso de Calificación se genera una nueva plantilla de verificación para conseguir estas remuneraciones.

Propuesta:

1.-

- Remitir directivas indicando que para las Plantillas Facultativos no se debe registrar la dirección de ORCINEA.

2.-

- Remitir procedimiento en que establece que de ser necesario el levantamiento de remuneraciones para periodos anteriores a 1990, en el Proceso de Calificación se solicitará mediante carta al Proceso de Verificación la atención de éste requerimiento sin costo adicional y en forma inmediata.

Motivo de espera 07: En la plantilla de verificación no se indicó para

algunos casos si el trabajador estuvo expuesto a toxicidad.

Alcance: Líneas de Pensionistas “P” y No Pensionistas “NP”.

Descripción: La información sobre si un trabajador minero estuvo expuesto a toxicidad es obligatoria.

Propuesta:

- Modificar el formato de plantilla de tal forma que considere los campos obligatorios siguientes; Es trabajador minero, Estuvo expuesto a toxicidad.
- Registrar en el campo de observación en la plantilla de verificación en forma obligatoria la indicación si el trabajador es minero y si estuvo expuesto a toxicidad.

Motivo de espera 07: En las plantillas de verificación no se agotó todas las vías en un empleador vinculado.

Alcance: Líneas de Pensionistas “P” y No Pensionistas “NP”.

Descripción: Para empleadores detectados como vinculados, solo se hace la extracción para periodos donde la razón social coincide con la del empleador buscado, pudiendo en muchos de estos casos acceder a la información faltante a través de la empresa con la cual tuvo o tiene un vinculo.

Propuesta:

- Implementar un procedimiento donde se establezca que para empleadores vinculados no solo se deberá anotar la observación de empleador vinculado en la plantilla sino que se deberá levantar la información de los aportes y remuneraciones de los empleadores vinculados.
- Contar con una base de datos de empresas vinculadas, a fin de conocer de antemano en donde se podría conseguir toda la información declarada.

Motivo de espera 10: Carta a la ONP sobre estados de cuenta pagados al asegurado.

Alcance: Líneas de Pensionistas "P".

Descripción: Para el cálculo de devengados o reintegros es necesario a veces información sobre estados de cuenta, para periodos que por antigüedad no se visualizan en el Sistema de Calificaciones NSP. En esos casos se solicita la información de planillas a la ONP a través de una carta.

Propuesta:

- Implementar un procedimiento de atención de éste tipo de cartas en forma inmediata.

3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la alternativa de solución, se

adopta las estrategias siguientes:

Comunicar a las partes interesadas las directivas y procedimientos adoptados para cada casuística encontrada en la solución.

Establecer y desplegar los objetivos, fijando estos en los sucesivos niveles de despliegue y alinear las iniciativas para el cumplimiento de la solución.

Fijar el sistema de realimentación, a través de indicadores y de la difusión de esta información, proporcionar la realimentación a todos los participantes, facilitar la formación para actualizar capacidades, y posibilitar la revisión de las soluciones.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

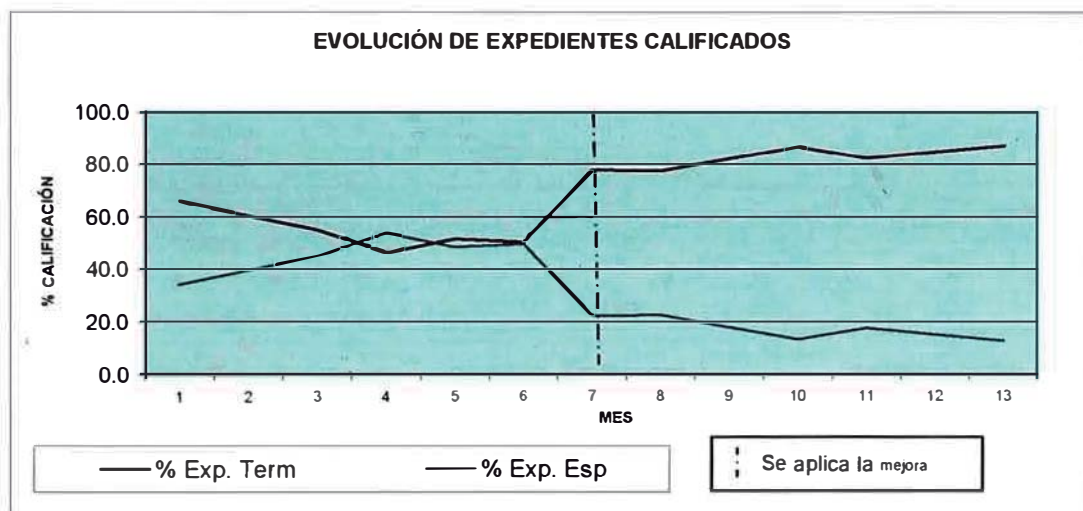
Luego de la implementación, los resultados de Mejoras en el Rendimiento de Calificación de los trámites de los asegurados, se obtiene una evolución mensual favorable como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13
% Exp. Terminados	77.7	77.4	82.1	86.7	82.4	84.8	87.1
% Exp. Esperas	22.3	22.6	17.9	13.3	17.6	15.2	12.9
% Total Exp. Trabajados	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

INFORME DE SUFICIENCIA

Grafico N° 08

EVOLUCIÓN DE EXPEDIENTES CALIFICADOS



	Antes	Después
Expedientes Calificados Terminados	54.9%	84.7%
Expedientes en Espera	45.1%	15.3%

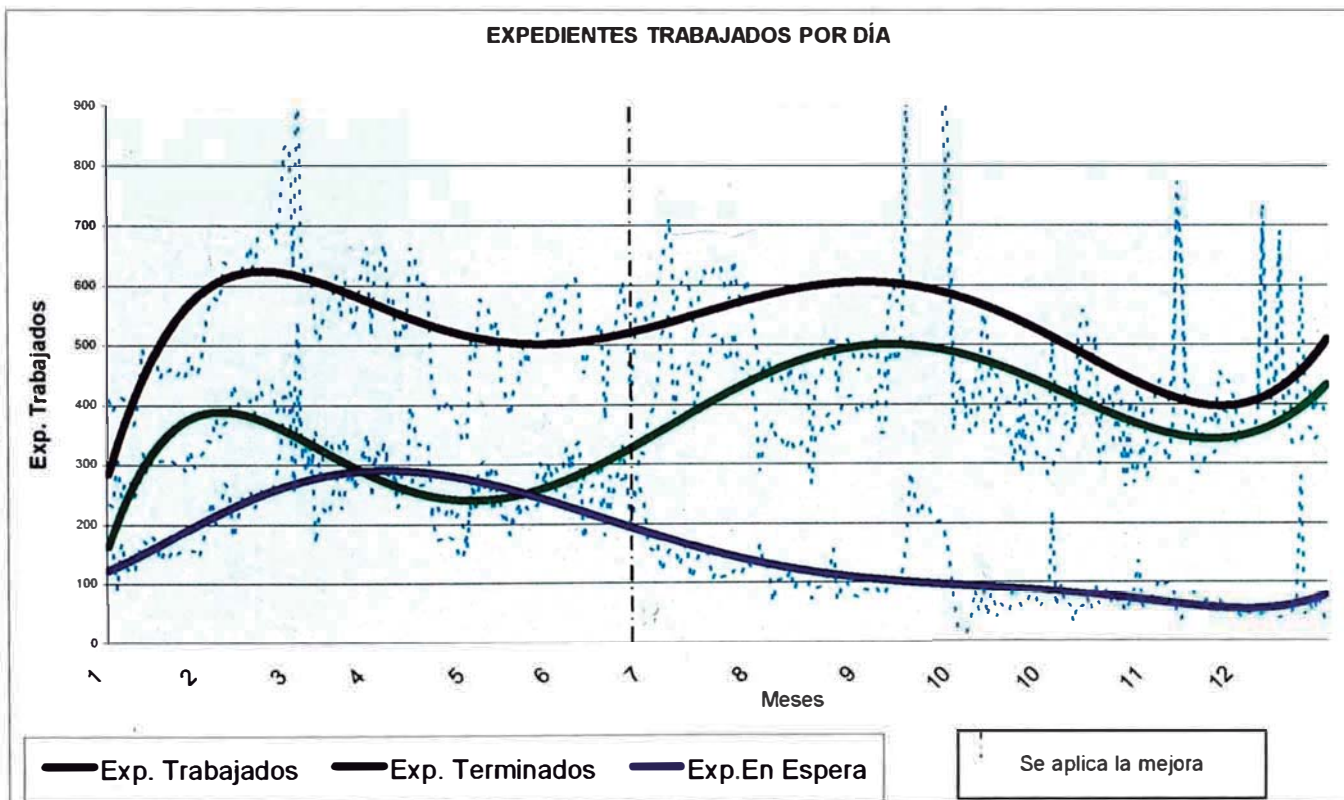
Una comparación de Antes y Después, se observa lo siguiente:

Logrando en los tres últimos meses un promedio de 84.7% de expedientes terminados y un 15.3% de expedientes en espera.

En el Gráfico N° 09, se muestra la evolución desde la identificación del problema, la solución del problema y la implementación de la solución.

INFORME DE SUFICIENCIA GRAFICO N° 09

EXPEDIENTES TRABAJADOS POR DIA



Fuente: ONP

EVALUACIÓN COSTO / BENEFICIO

Considerando el promedio de los volúmenes de calificación de los 4 meses antes de la implementación de las mejoras al proceso de calificación, se venía calificando un volumen de 5,683 expedientes y considerando los últimos 4 meses de los 7 meses después de la implementación de las mejoras, ya que en éstos meses se observa una maduración de la implementación, se observó un volumen promedio de 8,022 expedientes calificados.

De la comparación de los dos promedios, obtenemos 2,339 expedientes como producción promedio adicional, debido a la implementación realizada. Ésta producción adicional representa para la institución un beneficio intangible, por que le permite brindar al asegurado y/o pensionista un servicio de calidad en los aspectos de atención rápida, oportuna y eficiente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La conclusión más importante esta referida a que siempre podemos implementar mejorar a los procesos de producción en la medida en que le demos el nivel de importancia en el punto mismo en donde sé esta generando el problema.

Se debe trabajar siempre en los puntos donde los indicadores de gestión (Balance Score Card) nos alerten de las desviaciones, y es necesario analizarlos para eliminarlos inmediatamente que aparezcan, trabajando integralmente con la persona que lo están generando,. Método /o conocimiento, capacitación, predisposición al trabajo con calidad, compromiso con los objetivos de calidad.

El personal es el recurso más importante en un negocio como eje central de toda actuación, todos los procesos de mejora se darán en la medida que se haga un trabajo integral, sustentado en aspectos técnicos y valorando a las personas como seres humanos.

El ser humano requiere de necesidades biológicas, pero también requiere de oportunidades, reconocimiento espiritual a su trabajo diario, sentido de pertenencia a un grupo de trabajo e identificación con el mismo. Estas actividades que a veces son tan difíciles de desarrollar, suelen ser

logradas con cierta facilidad cuando existe una orientación clara y compromiso de toda la organización con el objetivo.

Con la implementación de las mejoras en el proceso de calificación, se obtuvo un incremento en el volumen de producción de 2,333 expedientes en promedio (de 5,683 expedientes calificados se pasó a 8,022 expedientes calificados por mes), representando el incremento el 41.% de expedientes calificados. Ésta producción adicional representa para la institución un beneficio intangible, brindando al asegurado y/o pensionista un servicio de calidad en los aspectos de atención rápida, oportuna y eficiente.

Las mejoras implementadas en el proceso de calificación, se orientan a condiciones de Sostenibilidad, por ser económicamente viable, ambientalmente adecuado y socialmente responsable.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Solicitud.- Documento presentado por el asegurado donde requiere de la ONP la atención de un trámite, referido a sistema previsional.

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

Expedientes trabajado.- Son los expedientes que ingresan a la líneas de calificación.

Expedientes calificado.- Son los expedientes que salen del proceso de calificación con calificación terminada, es decir se atienden la solicitud del asegurado.

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

Asegurado.- Persona que está inscrita y ha aportado al Sistema Nacional de Pensiones (D.L. N° 19990) o al seguro de Accidente de Trabajo y Enfermedades profesionales del D.L.N° 18846.

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

El titular de la pensión de jubilación o invalidez.

La viuda o viudo.

El huérfano o huérfana.

El padre y/o la madre.

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

Plantilla de Verificación.- Documento para la programación de las visitas de verificación de aportes y extraer las remuneraciones, y agrupa hasta cuatro asegurados por un mismo empleador.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Mejora Continua de Procesos / Dianne Galloway.
- 2.- El Desafío del EVA. Cómo implementar el cambio del Valor Agregado en la Organización. / Joel M. Stern y John S. Shiely con Irwin Ross.
- 3.- Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. / Peter F. Drucker.
- 4.- Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y vocabulario. / Norma Técnica Peruana NTP –ISO 9000 2001.
- 5.- Página Web de la ONP: www.onp.gob.pe