



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PENSIÓN POR VEJEZ
PARA AGILIZAR EL OTORGAMIENTO DEL
BENEFICIO AL DERECHOHABIENTE**

SUSTENTADO POR:

SUSANA ISABEL PAZ MATUTE
ARNALDO ARIAS CÁCERES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE LA PENSIÓN POR
VEJEZ PARA AGILIZAR EL OTORGAMIENTO
DEL BENEFICIO AL DERECHOHABIENTE.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**ASESOR METODOLÓGICO
JAVIER ENRIQUE DEL CID**

MIEMBROS DE LA TERNA

**MARIO GALLO
CARLA CARDONA
ISMAEL ABARCA**



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PENSIÓN POR VEJEZ PARA AGILIZAR EL OTORGAMIENTO DEL BENEFICIO AL DERECHOHABIENTE

**Susana Isabel Paz Matute
Arnaldo Arias Cáceres**

Resumen

En el presente estudio se analizó el proceso para otorgar una pensión por vejez en el Instituto Hondureño de Seguridad Social y cómo influyen las diferentes actividades que intervienen en el procedimiento con el tiempo de respuesta, ya que presenta una demora para otorgar el derecho lo cual genera un derechohabiente insatisfecho en vista que tiene que esperar hasta ocho (8) meses para tener una resolución de su trámite, para lo cual se propuso una mejora en el procedimiento que permita agilizar los tiempos de respuestas en las solicitudes. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación es bajo un diseño no experimental, transversal descriptivo, con un enfoque mixto, aplicando la encuesta como instrumento cuantitativo y la entrevista como instrumento cualitativo, la población objeto de estudio se trabajó con jubilados que presentaron trámite durante el año 2018, obteniendo una muestra aleatoria simple. A través del análisis de datos se conoció que existe una demora que oscila entre los cuatro (4) y once (11) meses para otorgar una resolución del derecho así como falencias en las bases de datos y sistemas de información que utilizan, falta de recurso humano en las áreas claves así como actividades en el procedimiento que no generan valor agregado, para la solución del problema se propuso un nuevo procedimiento eliminando actividades para agilizar el trámite interno, aunado con la depuración de la base de datos, incorporación de recurso humano para eliminar la mora de expedientes y trabajo en equipo de las áreas.

Palabras claves: (Control, Derechohabiente, Recurso Humano, Solicitud, Tecnología)



GRADUATE SCHOOL

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PENSIÓN POR VEJEZ PARA AGILIZAR EL
OTORGAMIENTO DEL BENEFICIO AL DERECHOHABIENTE**

**Susana Isabel Paz Matute
Arnaldo Arias Cáceres**

Abstract

In the present study the process to grant an old-age pension in the Honduran Institute of Social Security was analyzed and how the different activities that intervene in the procedure influence the response time, since it presents a delay to grant the right which generates a dissatisfied successor in view that he has to wait up to eight (8) months to have a resolution of his procedure, for which an improvement in the procedure was proposed that will allow to speed up the response times in the applications. The methodology used for the development of the research is under a non-experimental, cross-sectional, descriptive design, with a mixed approach, applying the survey as a quantitative instrument and the interview as a qualitative instrument, the population under study was worked with retirees who presented processing during the year 2018, obtaining a simple random sample. Through the analysis of data it was known that there is a delay that ranges between four (4) and eleven (11) months to grant a resolution of the right as well as weaknesses in the databases and information systems they use, lack of recourse human in the key areas as well as activities in the procedure that do not generate added value, for the solution of the problem a new procedure was proposed eliminating activities to streamline the internal procedure, combined with the debugging of the database, incorporation of human resources for eliminate the delay of files and work in teams of the areas.

Keywords :(**Application, Control, Human resource, Rightful owner, Technology**).

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por el don de la vida y el permitirnos el haber llegado hasta este momento con salud para lograr nuestros objetivos, por iluminar nuestra mente, además de su infinita bondad y amor. A la familia por su apoyo, comprensión, sus palabras de aliento durante este periodo de formación académica. A los catedráticos y asesor académico por la orientación y conocimientos compartidos y a todas aquellas personas que han sido soporte y compañía durante esta etapa académica.

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a Dios todopoderoso por ser la guía a lo largo de la carrera, por ser fortaleza en los momentos de debilidad y proveer todo lo necesario para alcanzar esta meta. Gracias a la familia por su paciencia, comprensión, solidaridad y por el tiempo concedido en el transcurso de esta formación académica. Al asesor de tesis por su orientación y atención a nuestras consultas por sus valiosas sugerencias en los momentos de dudas. A todas aquellas personas que han formado parte de nuestra vida profesional con sus consejos, apoyo, ánimos y compañía queremos darles las gracias.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Definición del problema.....	4
1.4 Objetivos del proyecto	6
1.5 Justificación	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la situación actual.....	9
2.2 Teorías	27
2.2.1 Teorías de sustento	27
2.2.2 Conceptualización	33
2.3 Metodología aplicada.....	37
2.4 Marco legal.....	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	47
3.1 Congruencia Metodológica	47
3.2 Enfoque y método.....	51
3.3 Diseño de la Investigación.....	51
3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados	53
3.5 Fuentes de Información	55
3.6 Limitantes del Estudio	55
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	56
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1 Conclusiones.....	92
5.2 Recomendaciones	93
REFERENCIAS	95
ANEXOS	100

Índice de tablas

Tabla 1.Tabla Resumen de Instituciones de Previsión Social en Honduras.....	17
Tabla 2.Matriz metodológica.....	47
Tabla 3.Operacionalización de las variables	50
Tabla 4. Hallazgos de las entrevistas.....	56
Tabla 5.Tiempo y estado	66
Tabla 6. Medición de tiempos en procedimientos.....	72
Tabla 7. Ahorro en tiempo.....	72
Tabla 8. Matriz de riesgos	89
Tabla 9.Propuesta plan de capacitación.....	89
Tabla 10.Presupuesto.....	91
Tabla 11.Resumen de datos	108

Índice de figuras

Figura 1. Variables	49
Figura 2. Diseño de la investigación	51
Figura 3. Fases de análisis de datos	54
Figura 4. Género y estado civil.....	57
Figura 5. Regionales del IHSS	58
Figura 6. Conocimiento del Proceso	59
Figura 7. Orientación de requisitos y procedimientos.....	59
Figura 8. Calificación al recurso humano del IHSS.....	60
Figura 9. Referencias por terceros.....	61
Figura 10. Tipo de referencia	61
Figura 11. Tiempo de presentación	62
Figura 12. Estado de la solicitud	63
Figura 13. Tiempo de respuesta.....	63
Figura 14. Derechohabientes con problemas en el proceso.....	64
Figura 15. Tiempo de respuesta a problemas en solicitudes	65
Figura 16. Medio para consultar información.	65
Figura 17. Satisfacción de los derechohabientes.....	66
Figura 18. Solicitudes presentadas en Tegucigalpa.....	67
Figura 19. Solicitudes presentadas en la Regional de San Pedro Sula	67
Figura 20. Solicitudes presentadas en la Regional del Progreso	68
Figura 21. Calificación de acuerdo al estado de la solicitud.	69
Figura 22. Orientación y atención recibida	70

Figura 23. Derechohabientes con problemas.....	70
Figura 24. Tiempo en cada área.....	71
Figura 25. Diagrama de Ishikawa.....	74
Figura 26. Lluvia de ideas	74
Figura 27. Diagrama de flujo propuesto.....	86

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Como consecuencia de las presiones sociales surge la Seguridad Social, siendo Alemania el país fundador y donde el resto de los países se fueron incorporando al sistema de forma gradual, entre ellos Honduras con 60 años de protección social mediante el Sistema de Seguridad Social (IHSS) existiendo diferentes Institutos de Previsión Social encargados de proveer los medios económicos ante diferentes riesgos o contingencias asociados a los individuos de acuerdo al fondo al que contribuya, en el caso del Instituto Hondureño de Seguridad Social cubre contingencias tales como invalidez, vejez y muerte y tiene como finalidad proveer el derecho a la salud, asistencia médica, prestaciones económicas para lograr un bienestar individual y colectivo.

El IHSS, a través del Régimen del Seguro de Previsión Social, tiene como objetivo proporcionar a los derechohabientes una fuente garantizada de ingresos cuando entran a la edad de adultos mayores mediante la solicitud y otorgamiento de una pensión por vejez, proceso que actualmente tiene un tiempo de respuesta entre 4 a 11 meses, periodo en donde los solicitantes no cuentan con los medios económicos de subsistencia, sumado con el riesgo de padecimientos de enfermedades relacionadas con su edad, quedando excluidos de la atención medica hasta que la Institución compruebe que tiene el derecho.

En la presente investigación se analizó el proceso de otorgamiento de la pensión identificando las actividades que realizan las diferentes áreas y los recursos con los que cuentan y como contribuyen en el tiempo de respuesta al derechohabiente, donde se realizaron entrevistas a las áreas claves identificando las limitantes que presentan y lo que impide agilizar el tiempo de respuesta, asimismo se realizaron encuestas de satisfacción a

los derechohabientes para identificar una mejora del proceso, obteniendo como resultado un procedimiento deficientes e identificando actividades que no generan valor al proceso .

Durante el año 2018 se presentaron 3,680 solicitudes de las cuales un 76% se encuentran aún en trámite y el 38% de los encuestados que presentaron su solicitud de pensión se encuentran entre los intervalos de 4 a 11 meses, mismas fueron recibidas en las diferentes Regionales del IHSS. Con este estudio se realiza una propuesta de mejora del procedimiento y recomendaciones de los recursos y métodos que intervienen en el proceso lo cual ayudaría a la Institución en la entrega del beneficio en un tiempo máximo de tres meses, brindando un servicio de calidad al derechohabiente lo cual contribuye a una mejora continua tanto del proceso como imagen institucional.

1.2 Antecedentes del problema

Alemania es el país fundador de la seguridad social moderna, proceso legislativo que inició durante el Gobierno del Canciller Otto Von Bismarck, el cual fue implementado entre los años 1883 y 1914. Este país creó por primera vez un sistema de seguro social de forma obligatoria como consecuencia de las presiones sociales, en vista de lo anterior en 1889 aprobaron la Ley de Seguros de Invalidez y Vejez donde su financiamiento estaba cubierto en cuota del estado y cotizaciones obrero-patronales (Mesa, 2011).

Seguidamente en el año 1941 en una declaración conjunta entre el presidente de Estados Unidos de América Franklin Delano Roosevelt y el primer ministro de Gran Bretaña Winston Churchill se reunieron en medio del Atlántico donde firmaron el acuerdo de declaración conjunta conocida por la historia “*Carta del Atlántico*” donde en su cláusula quinta declaran promover la colaboración más estrecha entre todas las naciones para conseguir mejoras en las normas de trabajo, prosperidad y seguridad social (El anuario de las Naciones Unidas, 1947).

Después de la Carta del Atlántico surgió la declaración de Filadelfia en 1944, fecha en que se realizó la conferencia de la Oficina Internacional de Trabajo (OIT) y entre sus principios plasmados se encuentra: “extensión de las medidas de seguridad social para proveer un ingreso básicos a los que necesiten tal protección y asistencia médica completa” (OIT, 1944).

Desde entonces la protección social y el derecho a la seguridad social forman parte del mandato de la OIT, ayudando a sus Estados Miembros a extender gradualmente la cobertura y establecer sus sistemas de protección social sobre la base de normas acordadas internacionalmente y buenas prácticas en materia de seguridad social. Hace un siglo, pocos países incluyendo Honduras, habían establecido un sistema de protección social, pero hoy casi todos lo han hecho, y sigue habiendo iniciativas para ampliar la cobertura y las prestaciones pertinentes (OIT, 2017).

En Honduras, la protección social continúa siendo un anhelo permanente, el cual tiene sus inicios desde hace 60 años con la creación del Sistema de Seguridad Social, por el gobierno constitucional de la Segunda República presidido por el estadista Doctor Pediatra, José Ramón Villeda Morales. Dicho avance social tuvo sus raíces en las luchas de la clase trabajadora en la gran huelga de 1954, movimiento social que trajo la consciencia de libertad y justicia, convirtiéndose en el último país de la América de ese tiempo que se incorporó a la seguridad social a la cual países de Europa habían comenzado a hacerlo a finales del siglo 19 (Historia de la Seguridad Social en Honduras, 2009).

El Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) fue creado mediante decreto del Congreso Nacional de la República en 1959, su primera cobertura, la de salud, comenzó a funcionar en 1962; diez años después, se inició el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) y en el año 2006 el Régimen de Riesgos Profesionales (RP). La siguiente prestación de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) se inició el 1 de octubre de 1972 en casi toda la República.

En el año 2004 mediante el Proyecto de Reforma del Sector Salud (PRSS) se facilitó asistencia técnica al desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad de la gestión y operación que comprendió a todo el Instituto y en particular al área de IVM, apoyando con la creación y organización de la Gerencia de Pensiones con un enfoque integral que comprendió desde la organización de los procesos sustantivos, los procesos operativos, asignación de recursos de diversa naturaleza que permitió ordenar, sistematizar y poner en operación el órgano especializado en la gestión de los riesgos de invalidez, vejez y muerte, conocido en la actualidad como Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), modificado con la entrada en vigencia de la Ley Marco del Sistema de Protección Social como el Régimen del Seguro de Previsión Social (RSPS).

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del Problema

El Artículo No. 1 de la Ley del Seguro Social establece que la Seguridad Social es un instrumento del Estado al servicio de la justicia social, que tiene como finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, a la protección de los medios de subsistencia y a los servicios sociales necesarios para el logro del bienestar individual y colectivo, en vista de lo anterior a través del Régimen del Seguro de Previsión Social (RSPS) el sistema tiene como objetivo proporcionar a los asegurados una fuente garantizada de ingresos, ante la presencia de circunstancias tales como jubilación, invalidez o muerte.

Los procesos del RSPS se rigen por las leyes, normas, lineamientos y principios del ordenamiento Jurídico Administrativo, así como lineamientos normativos internacionales y nacionales que sirven de guía para adoptar las mejores prácticas en materia de Gobierno en gestión de procesos los cuales conllevan a la implementación efectiva de control interno

institucional que permite de forma gradual brindar una respuesta satisfactoria a los derechohabientes.

Entre los procesos del Régimen se encuentra el de otorgamiento de una pensión por vejez, donde las solicitudes se presentan en las diferentes oficinas regionales del IHSS pero su procedimiento para una resolución es centralizado en la Ciudad de Tegucigalpa , donde existe una demanda de solicitudes en aumento año a año, se cuentan con procesos automatizados y sistematizados pero la información de la cuenta individual de aportaciones de los asegurados no es confiable, lo que conlleva a una mora de expedientes pendientes de búsqueda de salarios para realizar el cálculo respectivo que provienen del historial de cotizaciones, esto conlleva al RSPS a presentar una demora en el proceso de otorgamiento del beneficio de la pensión por vejez al derechohabiente, lo que genera molestias entre los solicitantes, en vista que la renta mensual que el Instituto le pagará viene a sustituir sus ingresos dejados de percibir, y en su mayoría constituye la única fuente de ingreso al hogar.

Es importante mencionar que para el otorgamiento de una pensión por vejez son diferentes áreas las que intervienen y en su mayoría presentan demora interna en el movimiento de solicitudes, en vista de lo anterior se presenta una oportunidad para realizar el análisis del proceso y los posibles factores que intervienen a fin de dar una propuesta de mejora que permita agilizar el tiempo de respuesta con calidad en el servicio en beneficio del derechohabiente.

1.3.2 Formulación del problema

Como influyen en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez el recurso humano de las áreas involucradas, la tecnología con que cuenta el RSPS, la ejecución de las actividades de control y la demanda de solicitudes en el tiempo de respuesta al derechohabiente.

Por los precedentes anteriormente expuestos es necesario hacer las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo está organizado el recurso humano asignado para el otorgamiento de una pensión por vejez?
2. ¿Qué tipo de control se aplica en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez?
3. ¿Cuáles son los sistemas de información e infraestructura tecnológica que posee la Institución que le permitan proporcionar servicios de calidad a los derechohabientes?
4. ¿Cuántas solicitudes de pensión por vejez se presentan en la Institución y en cuanto tiempo se otorga el beneficio al derechohabiente?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

- Analizar el proceso administrativo utilizado en el otorgamiento de la pensión por vejez para agilizar los tiempos de respuesta a los derechohabientes

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir la organización del recurso humano que interviene en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez y como contribuyen a la eficiencia del mismo.
- Identificar los diferentes controles que se aplican en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez para la mejora continua del mismo.
- Definir como los sistemas de información e infraestructura tecnológica con que cuenta el Régimen del Seguro de Previsión Social apoyan en la eficiencia del proceso de otorgamiento de una pensión por vejez.

- Proponer un proceso de otorgamiento de pensión por vejez que permita dar una respuesta en tiempo y forma de acuerdo a la demanda de solicitudes de pensión.

1.5 Justificación

La administración del Seguro Social está bajo la responsabilidad de una institución descentralizada que se denomina Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) la cual tiene jurisdicción en todo el territorio nacional y entre las contingencias y servicios que cubre se encuentra la vejez, donde la cobertura y protección de este riesgo debe ser una prioridad y que el IHSS a través del Régimen del Seguro de Previsión Social otorga el beneficio de pensión por vejez a los asegurados que contribuyeron al sistema durante su vida laboral y que por mandato legal se encuentra contemplada en ley.

La presente investigación se realiza con el fin de identificar las actividades que intervienen en la demora del otorgamiento del beneficio de una pensión por vejez en vista que actualmente el Instituto está entregando la resolución del mismo en un tiempo aproximado de ocho (8) meses lo cual genera malestar en los solicitantes, donde la prestación económica a entregar viene a sustituir la falta de ingreso cuando el derechohabiente se retira de la vida laboral y evidentemente tiene que seguir cubriendo sus necesidades básicas y manutención en los hogares donde ese ingreso es la única entrada económica familiar por lo que el tiempo de respuesta es un factor determinante para entregar una pensión en un tiempo máximo de tres (3) meses considerando que el derecho es regulado por normas y lineamientos de orden jurídico y la institución debe realizar los controles y medios de verificación para otorgar el beneficio con un enfoque de servicio al cliente que garantice los medios económicos de subsistencia en el menor tiempo posible para el bienestar de los derechohabientes.

Es importante destacar que uno de los principales objetivos del IHSS es “Satisfacer las necesidades en prestaciones económicas de nuestros derechohabientes en forma oportuna y bajo criterios de eficiencia, que permita garantizar la supervivencia del asegurado y la calidad de vida de sus beneficiarios, pregonando por la universalidad de los mismos mediante el cumplimiento de la Ley” por lo tanto es necesario estudiar el proceso para identificar la factores que impiden otorgar en forma oportuna el beneficio de la pensión y definir estrategias para promover cambios que permitan alcanzar los objetivos y llegar al resultado esperado.

Con los constantes cambios en el entorno es necesario revisar de forma continua el buen funcionamiento de los procesos en vista que cada día se presentan nuevos desafíos en el entorno, sobre todo en lo tecnológico y la Institución debe proporcionar ese valor público para satisfacer la demanda de los asegurados que se presentan a reclamar ese derecho adquirido por sus años de vida laboral.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

En el análisis de la situación actual se describe el macro y micro entorno del tema de estudio, así como el análisis interno del mismo.

2.1.1 Análisis del macro entorno

2.1.1.1 Estado de bienestar y pensiones.

Diversos historiadores señalan que en el feudalismo la familia y la iglesia eran las encargadas del cuidado de los huérfanos, viudas, ancianos y enfermos; a medida que la fuerza laboral dependía de un trabajo estas instituciones empezaron a fallar, dando inicio a la seguridad social, el sistema británico de ayuda para los pobres, que incluía a la población no activa, fue uno de los primeros y el más emblemático por tratarse de la cuna clásica del capitalismo, nace como un intento para mantener las condiciones de reproducción del sistema monárquico, pero contribuyó a un mejor desarrollo del capitalismo, “un sistema público de ayuda nacional, legal, obligatorio” para mantener al pobre cuando no tenía trabajo y cuando fuera anciano (Damián, 2016).

2.1.1.2 Una perspectiva internacional de protección social

Uno de los principios declarados por el Banco Mundial sobre los sistemas de pensiones es “todo sistema de pensiones debería, en principio, tener elementos que provean la seguridad de un ingreso básico y el alivio de la pobreza en todo el espectro de la distribución del ingreso”(Holzmann, Hinz, & Gerdorff, 2006, p. 5). Necesario e importante que los sistemas de protección social estén preparados para atender las necesidades de este sector de la población cuando llegan a su edad de retiro con eficiencia y eficacia.

Organización Internacional de Trabajo

La protección social y el derecho a la seguridad social forman parte del convenio 102 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) adopción de norma mínima de seguridad social, ayudando a los países miembros a extender la cobertura de forma gradual y que los sistemas de protección social se establezcan sobre las normas mínimas internacionales y buenas prácticas en cuanto a seguridad social. Dentro de las normas contemplan los instrumentos internacionales de derechos humanos actualizadas por las políticas nacionales de cada país en cuanto a protección social, igualmente se muestran en la agenda 2030 en los objetivos para el desarrollo sostenible donde exhortan a los países miembros implementar medidas apropiadas de protección social para reducir y prevenir la pobreza (OIT, 2017).

Objetivos de Desarrollo Sostenible

La comunidad internacional ha decidido poner en marcha una obra de gran envergadura que asegure, el bienestar de la humanidad. La Asamblea de las Naciones Unidas adopta mediante la resolución 70/1 del 25 de septiembre del 2015, la declaración: “Transformar nuestro Mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” que fijan 17 objetivos y 169 metas. Esto supone un plan de acción a favor de personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y acceso a la justicia.(Barrado, 2016, p. 6)

El establecimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) surgen con la idea de dar respuesta a la voluntad de los países del planeta con el fin crear un mundo mejor y tratar de radicar la pobreza y las desigualdades en la sociedad internacional (Barrado, 2016).

El Plan Estratégico Institucional RSPS 2019-2023 establece el cumplimiento de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible que el Instituto Hondureño de Seguridad Social a través del Régimen del Seguro de Previsión Social debe:

- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

Para cumplir con este objetivo va relacionado el crecimiento económico, con la finalidad de la creación de puestos de trabajos estables y de tener como ejemplo la

aplicación de la igualdad. Los sistemas de protección social deben tomar en cuenta la aplicación de controles para mitigar los riesgos en caso de que se presenten eventos externos como ser desastres naturales y prometer la ayuda cuando se requiera en caso de que se presenten crisis económicas.

- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Es esencial garantizarles a los derechohabientes una vida sana y promover el bienestar de ellos (Régimen del Seguro Previsión Social, 2019).

2.1.1.3 Sistema de previsión social en Chile orientado al cliente

Banco Mundial (2009) destaca historia de éxito de la reforma previsional en Chile. El cual fue reformado en el año 2008 mediante proyecto de ley 20.255, publicada el 17 de marzo de 2008, con un sistema orientado al cliente, con soluciones tecnológicas que disponían de una base de datos centralizada e integrada por la historia individual de cotizaciones de cada persona, permitiendo verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por ley. Recibieron fuerte apoyo de instituciones públicas y privadas para la elegibilidad de los datos de los beneficiarios, desarrollaron módulos basados en la integración de datos en un aplicativo de software compuesto por atención, concesión y de pago. Dado el nivel de complejidad en el aspecto tecnológico dividieron el trabajo siguiendo la metodología de software factory, asignando cada módulo a una empresa de mediano tamaño, especializada en el área y con experiencia en el sector público.

Este sistema presento ambiciosos estándares de atención al cliente, requerimientos que no estaban contemplados en ley, pero se enfocaron en presionar a los distintos equipos y particularmente al de soluciones tecnológicas, iban de la mano con el sello buscado para la

implementación y con impacto de percepción de éxito de la reforma por parte de los medios de comunicación y los ciudadanos.

Crearon tablero de control de mando, conectados en línea con todos los canales y puntos de atención del país, pantallas táctiles poco inusual en la administración pública, informes on-line de lo que ocurría con cada solicitud que ingresaba: tiempo de atención, los puntos de atención en funcionamiento, el número de computadores conectados, el desempeño del sistema, el tiempo en obtener respuesta de los servidores y el desempeño de cada municipio y de cada punto de atención, entre otros datos que eran actualizados por segundo.

Detectando cuellos de botella y destinar refuerzos en caso de un desborde de la demanda manteniendo control centralizado con una operación extremadamente descentralizada. Este enfoque colocaba al derechohabiente en el centro de la reforma. El plan de implementación se concentró en el servicio. El informe concluye que la implementación de la reforma previsional de Chile fue exitosa, en el sentido que se entregaron los servicios (pensiones básicas solidarias) en tiempo y forma de acuerdo con lo previsto en la ley 20.255. Se creó valor para el cliente al mejorar la calidad del servicio, y al cambiar el enfoque de beneficiario a cliente-ciudadano.

Evans & Lindsay (2015) que un sistema de calidad se puede entender como un método planificado y sistemático de medios y acciones para gestionar una empresa. Una gestión que introduce una serie de innovaciones y asegure la conformidad de los productos o servicios con los requisitos especificados. Este sistema comprende la estructura organizacional conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos y los documentos que se necesita para: alcanzar los objetivos de la organización, proveer mejoramiento de productos y servicios, y para cumplir los requerimientos de los clientes.

Cada país tiene sus propias leyes, normas y procedimientos para el otorgamiento de una pensión, así como la posibilidad de acceder a ella depende de su historia laboral y el alcance de sus componentes si es contributivo o no contributivo y la cantidad de cotizaciones al sistema. Los adultos mayores con historias laborales precarias y contribuciones al sistema previsional inexistentes o intermitentes sólo pueden acceder a ingresos regulares en la vejez, principalmente a través de jubilaciones no contributivas en los países que según normativa aplique.

- Desarrollo Organizacional

La innovación en la gestión de la reforma previsional se basa precisamente en el modo como el gobierno chileno pudo: (i) desarrollar sinergias creativas entre las distintas fases de aprobación de la política y su ejecución, al punto de establecer un proceso continuado que redujo al mínimo la tensión usual entre estas dos fases del ciclo de la política pública; y (ii) dejar espacio de diseño para que los gerentes pudieran crear valor en el proceso de implementación como complemento de los beneficios sustanciales que ofrecía la nueva política. Los gerentes de la reforma aprovecharon al máximo esta oportunidad para crear valor agregado.

El enfoque de la gerencia de la reforma demostró ser lo suficientemente estratégico para estar a la altura de este doble desafío. Los conceptos de un sistema mixto (público-privado), la ampliación de la cobertura, los nuevos beneficios y el financiamiento de los mismos ya habían influenciado el diseño de las soluciones tecnológicas en lo que hacía a interoperabilidad, varios proveedores de servicio capturando y accediendo a la información, y una única base de datos centralizada para mantener la unidad del sistema y evitar duplicaciones.

- Servicio al Cliente

El enfoque en el cliente-ciudadano requería que la reforma previsional también fuese proactiva en identificar y dar servicio al cliente, dondequiera que se encontrase. Esto significaba llevar el servicio a la ubicación de los clientes y dejar de lado la cultura de requerir que el cliente se trasladase hacia el lugar previamente determinado de la provisión del servicio. Esto llevó a

expandir los canales de atención de los centros del INP a una red que incluyera municipios (donde los clientes ya transitaban para recibir subsidios y otros beneficios), oficinas del Registro Civil (donde finalmente escogieron no ir).

Estos nuevos y cientos de puestos de atención al cliente reforzaban el concepto de servicio descentralizado unificados por un control central y una única base de datos para todo el sistema. Se crearon nuevas demandas sobre integración, comunicación y otras características de los sistemas de TI, descriptos anteriormente.

- Tecnología de la información

El desafío que enfrentaba el equipo implementador en cuanto a soluciones tecnológicas era doble. En primer lugar, debía ajustar las soluciones a los conceptos definidos en la ley. En segundo lugar, debía suplementar este modelo con el nuevo énfasis en el cliente, lo cual requería la adaptación de la tecnología para la entrega del servicio.

La integración de distintas bases de datos las cuales contaban con la información necesaria para asegurar una entrega de beneficios mitigando el riesgo de la posibilidad de fraude permitiendo así reducir la cantidad de información solicitada al cliente.

La integración en el Sistema de Información de Datos Previsionales (SIDP) fue posible debido a que el equipo implementador contaba con una alta capacidad de soluciones en informática, lo que permitió entender rápidamente las especificaciones tecnológicas necesarias para el tipo de producto que se iba entregar, coordinar el trabajo una forma conveniente para obtener resultados en tiempo y forma.

2.1.2 Análisis del Micro entorno

La condición del adulto mayor en Honduras debe ser una prioridad que debe prevalecer en los sistemas de previsión social para mejorar su calidad de vida.

La población adulta mayor en el país vive en su mayoría en condiciones de exclusión social, aislamiento, vulnerabilidad social y pobreza. Una muestra de ello es lo referente

a la previsión social, en este caso, nos referimos a la pensión y jubilación, entre otros aspectos. Es mínimo el porcentaje de adultas y adultos mayores que disponen de este beneficio, a su vez, es baja la cantidad monetaria que reciben por este concepto. De los ingresos de los hogares en Honduras, únicamente el 0.4 % de los hogares reciben ingreso por pensión y 1.6 % por jubilación. Solamente el 7% de la población mayor de 60 años y más tiene seguridad social. (Trejo, 2013, p. 52)

2.1.2.1 Sistemas de previsión social en Honduras

- Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)

Creado por el Decreto No. 140, del 19 de mayo de 1959, del Congreso Nacional, inicia operaciones en 1962 con la primera cobertura de riesgos por enfermedad, maternidad y riesgos profesionales. Diez años después se pone en marcha el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) actualmente RSPS. Los requisitos mínimos para obtener pensión por vejez son: - Haber cumplido 65 años de edad el varón y 60 la mujer; y tener 180 cotizaciones mensuales de crédito.

- Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP)

El INJUPEMP creado en Decreto Legislativo No. 138, del 5 de febrero de 1971, que dicta la Ley de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo experimentando diversas modificaciones. La ley entró en vigencia ese mismo año, pero inicia operaciones en 1976. Los requisitos mínimos para obtener pensión por vejez son: - Haber cumplido 65 años de edad y acreditar un mínimo de 20 años de cotización al instituto como afiliado al ramo de la vejez.

- El Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA)

El INPREMA fue creado por Decreto No. 84, del 10 de diciembre de 1970, posteriormente derogado y sustituido por el Decreto Ley No. 1026, del 15 de julio de 1980. El Instituto comenzó a operar en 1971. Los requisitos mínimos para obtener pensión por vejez

son: - tener entre 50 y 56 años de edad y haber tenido 10 años de servicio antes de enero de 2012.

- Instituto de Previsión Militar (IPM)

El IPM fue creado por Decreto Ley No.905, Ley de Previsión Militar, y entró en vigencia el 27 de marzo de 1980, derogando el régimen establecido en 1973. Está definido como un organismo de las Fuerzas Armadas, pero dotado de personería jurídica, autonomía funcional y patrimonio propio. Los requisitos mínimos para obtener una pensión por retiro es: alcanzar cincuenta y ocho (58) años de edad y veinticinco (25) años de aportación, en el caso del personal auxiliar de cualquiera de las instituciones descritas en el Artículo 3 de la Ley; y alcanzar cincuenta (50) años de edad y veinticinco años (25) de aportación, en los casos de los demás servidores con riesgo especial.

- Instituto de Previsión Social de los Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (INPREUNAH)

Que mediante el artículo No. 59 del Decreto No. 209-04 del Congreso Nacional de Honduras, que contiene la Ley Orgánica de la UNAH, se creó el Instituto de Previsión Social de los Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y técnica para garantizar, permanentemente, jubilaciones y pensiones dignas a sus trabajadores, el buen uso de sus fondos y el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos.

La pensión por vejez es otorgada mediante pensión Ordinaria: modalidad de pensión en donde el Instituto se obliga a pagar una renta mensual al pensionado hasta su fallecimiento y pensión reducida: cumplido 65 años de edad, no hayan cumplido los requisitos para optar al Beneficio de Pensión Ordinaria por Vejez y tengan acreditados al menos quince (15) años de

cotización, requisitos para optar al beneficio de pensión ordinaria por vejez es haber cumplido sesenta y cinco años (65) de edad; y, acreditar un mínimo de veinticinco (25) años de cotización al Instituto.

Estas instituciones de previsión social tienen como objetivo común prevenir riesgos de sus afiliados principalmente al llegar a edad adulta y por medio de rentas económicas buscan mejorar la calidad de vida. Alcanzar un nivel de atención adecuado que permita la satisfacción de los afiliados, para ello es esencial las certificaciones de calidad entre ellas la norma ISO. Norma internacional caracterizado por su enfoque basado en procesos (Yáñez, 2008).

Tabla 1. Resumen de Institutos de previsión social en Honduras

Nombre de la Institución	Requisitos que deben Cumplir los Derechohabientes
Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Debe haber cumplido 65 años el varón y 60 la mujer; y tener 180 cotizaciones mensuales <u>de</u> crédito
Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP)	Debe haber cumplido 65 años y acreditar un mínimo de 20 años de cotización al instituto como afiliado al ramo de la vejez.
El Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA)	Los requisitos mínimos para obtener pensión por vejez son: tener entre 50 y 56 años y haber tenido 10 años de servicio antes de enero de 2012.
Instituto de Previsión Militar (IPM)	Los requisitos mínimos para obtener una pensión por retiro son: alcanzar cincuenta y ocho (58) años y veinticinco (25) años de aportación, en el caso del personal auxiliar de cualquiera de las instituciones descritas en el Artículo 3 de la Ley; y alcanzar cincuenta (50) años y veinticinco años (25) de aportación, en los casos de los demás servidores con riesgo especial.
Instituto de Previsión Social de los Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (INPREUNAH)	Requisitos para optar al beneficio de pensión ordinaria por vejez es haber cumplido sesenta y cinco años (65) de edad; y, acreditar un mínimo de veinticinco (25) años de cotización al Instituto.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al enfoque basado en proceso el Gobierno de la República en el Plan Estratégico del Gobierno (PEG 2018-2022) “Honduras avanza con paso firme” acuerda: En el

capítulo VII “Gobernabilidad, democracia y desarrollo”: “Diagnóstico, numeral 1.1 Institucionalidad Pública” muestra los “principales aspectos que evitan que el país cuente con una institucionalidad fuerte y eficaz en la entrega de servicios a la ciudadanía: ...a) desarticulación institucional; b) debilidades en materia de recursos humanos; c) falta de procedimientos estandarizados, y d) escaso desarrollo del gobierno digital o electrónico. A lo anterior se plantea en la “Estrategia Sectorial, numeral 2.1 Desarrollo y fortalecimiento del Estado, inciso c, medidas y acciones estratégicas: C.6: Implementar la Política de Simplificación Administrativa en lo relativo a sus principales pilares: Gestión por Procesos; Recursos Humanos; Normatividad; Gobierno Electrónico; y Desarrollo Organizacional”. Por lo anterior, se da una directriz a las Instituciones para desarrollar la gestión por procesos.

En referencia a lo antes descrito las instituciones gubernamentales del país tienen como meta impuesta por el gobierno de la República, buscar la excelencia en la prestación de servicios al público y buscar la certificación de calidad de sus procesos, siendo CONATEL el primer ente de telecomunicaciones de Centroamérica y en Honduras en recibir la ISO 9001:2008, proceso que duro dos años, acompañado del compromiso de todo el personal, seguido por la Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS) quien recibe certificado con ISO 9001:2015, gracias al fortalecimientos de sus procesos internos, mismo se concluyó en un plazo de 12 meses de trabajo en equipo mejorando a un nivel que les permite estar a la altura de las entidades similares de otros países del mundo.

Igualmente, la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) certifica sus procesos para trámites empresariales bajo la norma internacional de la norma ISO 9001:2015, enfocándose en la transparencia en procesos administrativos, ejecución presupuestaria y simplificación de

los procesos. Reconociéndola como una secretaria más robusta y con conexiones en lugares del mundo que antes no se tenían (Diario La Tribuna, 2018).

Las empresas o instituciones deben buscar estándares de excelencia y personal comprometido para tener instituciones eficientes y transparentes. En Honduras para la calidad en sus procesos cuenta con el Sistema Nacional de Calidad como la casa de la calidad en el país, donde se albergan tres organismos que en su conjunto componen la Infraestructura de la Calidad, Organismo Hondureño de la Acreditación, Organismo Hondureño de Normalización, Centro Hondureño de Metrología, donde su función es coordinar y promover las actividades que fomentan la cultura de la mejora continua, demostración de la competencia técnica y sobre todo vela por mejorar la calidad de vida de los hondureños.

Importancia de certificación de los procesos internos

Certificar los procesos internos según el Organismo Hondureño de Normalización (OHN) las organizaciones cuentan con las siguientes ventajas.

- Disponer de una base técnica para la ejecución de políticas públicas, leyes y reglamentos.
- Facilitar inspecciones que son parte del quehacer de instituciones.
- Incrementar la satisfacción de los clientes mediante seguridad, calidad y procesos mejorados
- Este reconocimiento asegura ofrecer mejores tiempos de respuesta a peticiones, quejas, reclamos de solicitantes, asimismo un monitoreo más eficiente de los servicios que prestan las instituciones.
- Instar a las organizaciones al aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

- Apegarse a los estándares más altos de calidad exigidos en el mundo hace que se eficiente el presupuesto de la institución, aprovechando mejor los recursos.
- Contar con indicadores de desempeño.
- Medir el nivel de satisfacción de beneficios entregados y eliminar la burocracia estatal.

De acuerdo a lo antes descrito certificar los procesos es un reto o meta que debe perseguir cada institución, apegándose a los estrictos cumplimientos y seguimiento de las tareas que conlleva el proceso, pero sobre todo se necesita compromiso, recurso humano con enorme sentido de responsabilidad y trabajo en equipo.

2.1.3 Análisis Interno

Las páginas de la historia consagran que el 19 de diciembre de 1957, la Asamblea Nacional Constituyente estableció las bases que dieron paso al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), al promulgar el Decreto No. 21 que estipula la obligación del Estado de garantizar a los trabajadores del país medios de subsistencia como derecho real y delegar la responsabilidad de administrar los servicios correspondientes. Dos años después, se creó el IHSS mediante el Decreto No. 140 del 3 de julio de 1959.

El Seguro Social surgió como "una entidad autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente de la hacienda nacional". Desde su creación se le asignó la responsabilidad de "orientar, dirigir, prestar y administrar los servicios de seguridad social a la población trabajadora de Honduras", basándose para ello en el artículo 142, contenido en el Capítulo VI de la Constitución de la República.

En 1959 durante el gobierno del Dr. Ramón Villeda Morales se aprueba el Código de Trabajo y el 22 de mayo del mismo año se aprueba la Ley del Instituto Hondureño de Seguridad Social en el Congreso, presidido por el Dr. Modesto Rodas Alvarado, nombrándose como

primer director al mencionado Dr. Rogelio Martínez hombre de probada honradez e inteligencia; como subdirector fue nombrado el Dr. Alfredo Midence, famoso radiólogo; y como Director Medico el Dr. Gaspar Vallecillo, renombrado clínico y profesor de la escuela de Medicina. El 3 de julio de 1959 se publica oficialmente en el diario La Gaceta.

En los primeros años la institución se organiza financiera y administrativamente la Institución, siendo asesorada por técnicos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en especial por el Sr. Fernando Antonio Bayo, quien por muchos años trabajó en el Seguro Social.

De esta forma se aprueba el Reglamento, donde se establecen sólo tres prestaciones: Enfermedad, Maternidad (EM) que inició en 1962, Vejez, Invalidez y Muerte (IVM) que inició en 1969; y Riesgos Profesionales, que entró en vigencia el 29 de junio de 2005.

En el año 2004 bajo la Resolución 10-16-03-2004 se aprueba la propuesta del manual de organización de la Gerencia Pensión del IHSS (IVM) donde se busca que la estructura fundamental y organizativa permita obtener una serie de beneficios para el funcionamiento de sus áreas diferenciales y específicos de los procesos administrativos para atender y satisfacer adecuadamente las demandas de las unidades de trabajo de la institución de la modernización y la optimización de los procesos productivos con criterios de eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales, financieros, información y sobre todo de mejorar las áreas funcionales y técnicas a partir de su sistematización e instrumentación que integran la gerencia.

Debido a la crisis suscitada a partir de enero 2014 y en la cual se ha visto sumergida el Instituto, se nombra un órgano temporal que permitirá solventar la crisis, a través de los Decretos Ejecutivos PCM-011-2014, PCM-012-2014, PCM 025-2014 y PCM-049-2014 de fechas 15 de enero, 10 de abril, 30 de mayo y 4 de agosto de 2014 respectivamente, publicados

en el Diario Oficial la Gaceta. En ellos el Presidente de la República en Consejo de Ministros decretó, entre otros, intervenir al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) por razones de interés público, nombrando para este efecto, una Comisión Interventora con amplios poderes conforme a lo establecido en el artículo 100 de la Ley General de la Administración Pública.

Posteriormente, en el 2015, se aprueba la Ley Marco del Sistema de Protección Social, mediante Decreto No. 56-2015 de fecha 21 de julio de 2015, la cual tiene por objeto crear el marco legal de las políticas públicas en materia de protección social integrado por los regímenes siguientes:

- Régimen del Piso de Protección Social;
- Régimen del Seguro de Previsión Social (RSPS)
- Régimen del Seguro de Atención de la Salud;
- Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales; y,
- Régimen del Seguro de Cobertura Laboral.

Visión

“Ser una Institución moderna en seguridad social con cobertura universal referente nacional en transparencia, buena gobernanza, excelencia en calidad y calidez del servicio; comparando favorablemente respecto a las mejores prácticas que rigen la materia, por su suficiencia y sostenibilidad, su alto grado de profesionalismo, así como modernos sistemas y procesos de mejora continua que perfeccionan su operatividad, para mejorar la calidad de vida de las familias hondureñas.”

Misión

“Somos una institución de seguridad social a nivel nacional, comprometida en brindar a la población prestaciones y servicios dignos en materia de salud, pensiones, cobertura laboral, y otras que sean necesarias para proteger el patrimonio familiar de los asegurados, cumpliendo con los mejores estándares de profesionalismo, calidad y calidez en el servicio, en procura de la protección y desarrollo inclusivo de las familias hondureñas.”

El objetivo principal del Seguro Social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, a la protección de los medios de subsistencia y a los servicios sociales necesarios para el logro del bienestar individual y colectivo. A su vez busca satisfacer las necesidades en prestaciones económicas de los derechohabientes en forma oportuna y bajo criterios de eficiencia, que permitan garantizar la supervivencia del asegurado y la calidad de vida de sus beneficiarios propagando la universalidad de los mismos mediante el cumplimiento de la ley. Bajo este criterio se ve la necesidad de analizar el proceso de la pensión por vejez que permita otorgar el beneficio en el menor tiempo.

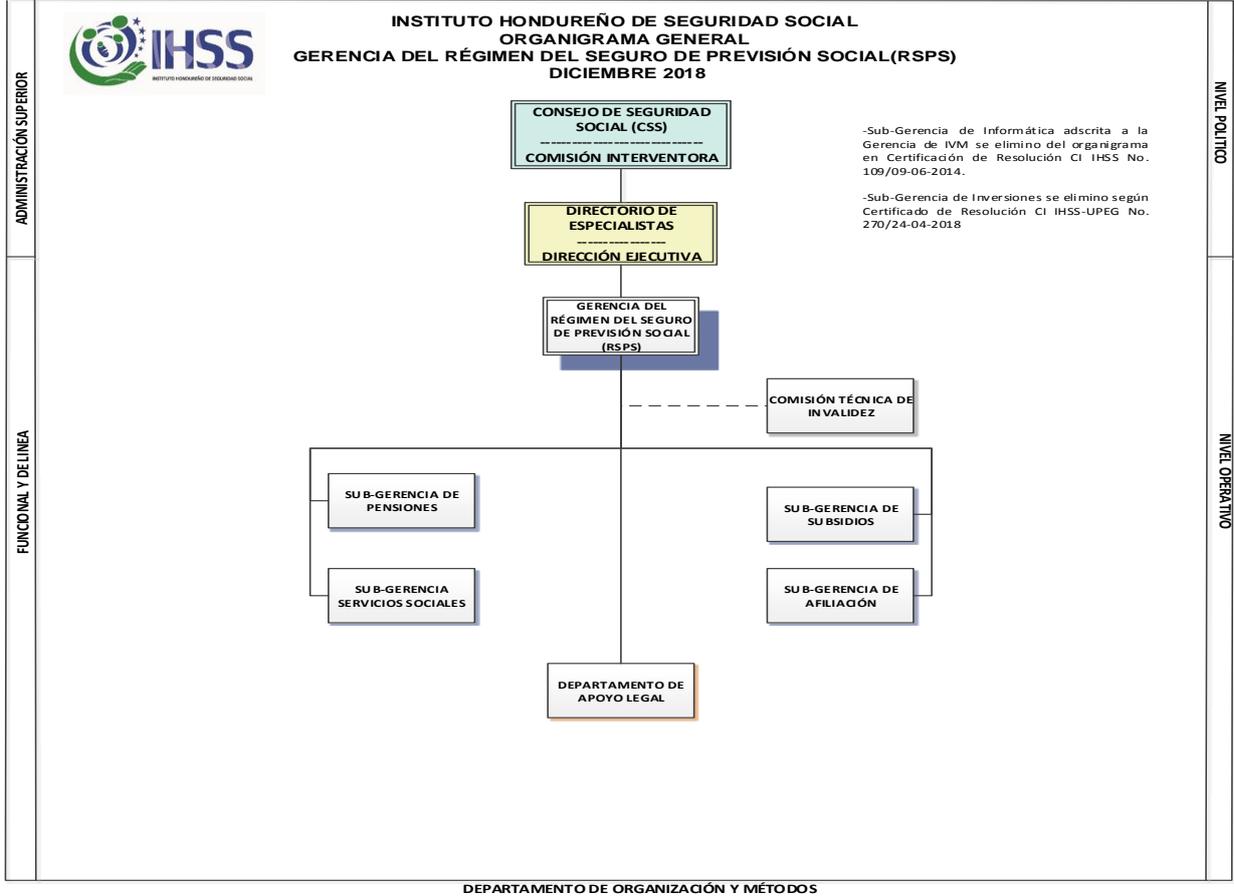
En la actualidad el Seguro Social enfoca sus Objetivos Estratégicos en la preparación del recurso humano de la institución para la transición al nuevo modelo de gestión enfocado en la Ley Marco del Sistema de Protección Social, busca desarrollar e implementar los nuevos modelos de gestión administrativa, de recurso humano, de atención a la salud, de previsión social y de riesgos profesionales de conformidad con la normativa, pretende fortalecer y dar sostenibilidad al Régimen de Seguro de Previsión Social para brindar las coberturas de acuerdo a la contribución realizada por los afiliados a fin de retribuir a través de medios económicos de subsistencia como lo es la pensión o jubilación (UPEG, 2016).

De esta manera busca asegurar una buena imagen institucional para mejorar la percepción de los derechohabientes sobre los servicios recibidos, con el propósito de lograr

incrementar su satisfacción, mediante una cultura de servicio reflejada en todo el personal de la organización en relación a la eficiencia de los servicios prestados.

Como parte de la estructura organizacional del IHSS, se encuentra la estructura organizacional del RSPS.

Estructura general del Régimen del Seguro de Previsión Social



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016-2020 IHSS.

La Gerencia del RSPS constituye una línea de autoridad y responsabilidad en los procesos de pensión que otorga, dirigiendo y coordinando con el propósito de ofrecer calidad en los servicios.

Productos o procesos principales del RSPS:

- Pensión por vejez

- Pensión por vejez complementaria
- Pensión por invalidez
- Pensión por muerte
 - Pensión por ascendencia
 - Pensión por orfandad
 - Pensión por viudez y orfandad
 - Pensión por viudez

Áreas del IHSS involucradas en el otorgamiento de una pensión

- Secretaria General
- Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
- Subgerencia de Pensiones:
- Departamento de apoyo legal
- Dirección Ejecutiva

El IHSS a través de la Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión (UPEG) tienen como propósito buscar una herramienta de gestión de mejora más efectiva para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, como es la gestión por proceso que conlleva la estructuración de elementos normativos como ser políticas, procesos y procedimientos bajo un enfoque sistémico adoptado y adaptado las mejores prácticas internacionales en gestión, como ser la normativa ISO 9001:2015 que establece:

Inciso 0.3 “enfoque a procesos”, 0.3.1 “Generalidades” esta norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento los requisitos del cliente, reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan

como un sistema coherente. (Gómez Martínez & Asociación Española de Normalización y Certificación, 2015, p. 14,15)

Asimismo, el IHSS se apega a lo referente a normativas y directrices del Gobierno de la Republica de Honduras

Estrategia Sectorial, numeral 2.1 Desarrollo y fortalecimiento del Estado, inciso c, medidas y acciones estratégicas: C.6: Implementar la Política de Simplificación Administrativa en lo relativo a sus principales pilares: Gestión por Procesos; Recursos Humanos; Normatividad; Gobierno Electrónico; y Desarrollo Organizacional”. Por lo anterior, se da una directriz estratégica a las Instituciones para desarrollar la gestión por procesos. (Plan Estratégico de Gobierno, 2018-2022)

Para lo cual crearon los mapas de procesos y matrices de macro procesos y procesos en los diferentes tipos de gestión del IHSS: ´

Gestión aseguradora

- Gestión financiera
- Gestión Administrativa
- Gestión del Régimen del Seguro de Atención a la Salud
- Gestión del Régimen del Seguro de Previsión Social
- Gestión del Régimen del Seguro de Riesgos Profesionales.

Los cuales ZARATIEGUI (1999) los define:

Estratégicos o de conducción: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Sustantivos o Misionales: Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Apoyo o Soporte: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Seguimiento y evaluación: procesos que son fundamentales para lograr la mejora continua en los procesos.

2.2 Teorías

Se exponen las teorías que sustentaron la presente investigación de análisis de proceso de otorgamiento de una pensión por vejez en el IHSS.

2.2.1 Teorías de sustento

2.2.1.1 Simplificación de trámites y mejora del sistema de pensiones de la Caja Costarricense de Seguridad Social (CCSS)

Carrillo Cubillo (1998) En el año 1996 y 1997 el sistema de pensiones emprendió la simplificación y mejora del proceso para trámite y aprobación de pensiones, en vista que generaba insatisfacción en los usuarios, para lo cual definieron claramente los servicios que brindaban y mejoraron los estándares de atención al cliente todo orientado a la satisfacción y necesidades de los asegurados el cual fue desarrollado en etapa, iniciando con un diagnóstico situacional operacional para determinar las oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo y como prioridad se enfocaron en los procesos de otorgamiento pensión.

La segunda etapa se enfocó en desarrollar un sistema integrado con nuevos procedimientos de trabajo, modificación de la normativa y reglamento, adquisición de infraestructura de hardware y software compatibles con los esfuerzos institucionales.

Los resultados de la simplificación y mejora de los servicios fueron sorprendentes, reduciendo tiempos de respuesta sustancialmente lo que permitió mejorar los servicios a los usuarios.

Los resultados de esta modernización se realizaron en tres áreas claves:

1. Servicio al cliente: basada en desarrollar el logro de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, se cuenta con funcionarios capacitados que tienen como tarea brindar un servicio ágil y humano, basado en un desarrollo tecnológico con el propósito de ofrecer un trámite integral de pensiones.

Desde el punto del usuario, se observa un cambio sustancial en la forma de brindar los servicios lo cual genera un usuario más satisfecho (atención personalizada, áreas cómodas de atención y se les ofrece café y agua a los asegurados), pero los cambios más impactantes se han dado en el lado de los procesos, como producto de los servicios, ya que estos han girado para apoyar al servicio.

2. Trámite de pensiones: con la simplificación e impulso del desarrollo tecnológico los tiempos en los tramites han disminuido en forma notoria, al eliminarse el trasiego de expedientes entre sedes locales y el departamento de la cuenta individual se redujo en un mes la duración del trámite, proceso apoyado con la capacitación.

3. Pago de Pensiones

Depósito de cuentas de ahorro y cuentas corrientes. Por medio de este modelo de pago, el pensionado, (si así lo desea), puede utilizar la red de cajeros automáticos (ATM) del banco que él elija. Pago en efectivo al presentar la cédula de identidad, este servicio nace como respuesta a aquella población que no es usuaria de la red de cajeros automáticos. Pago por medio de cheque. Este instrumento de pago se mantiene para

aquellas comunidades donde, por limitaciones del sistema financiero, solamente se puede utilizar el cheque como instrumento de pago.

Anteriormente, el pensionado debía retirar en oficinas centrales o sucursales libretas o boletas para luego ir a cobrar la pensión, que los obliga a realizar dos trámites de colas: una en las oficinas de la Caja y otra en el banco para retirar la pensión.

4. Desarrollo organizacional: reorientar la forma de organizarse con una nueva filosofía orientada a la estrategia de servicio al cliente, el desarrollo del potencial humano ha sido el complemento del cambio técnico y filosófico, demostrando que es necesario contar con personal motivado y facultado para obtener resultados impresionantes con mejoras pequeñas.

El resultado de esta transformación ha sido el trabajo en equipo y de forma matricial donde se unen para analizar problemas y desarrollar proyectos de vanguardia en el campo del servicio al cliente y trámite de pensiones.

2.2.1.2 Antecedentes del trámite de pensión

El trámite se catalogaba como un conjunto de esfuerzos aislados y desordenados que pretendía solucionar el problema general y como resultado un cliente insatisfecho que debía esperar hasta nueve meses para ver cumplido su trámite, el trámite de la pensión era lento ya que la coordinación entre las áreas responsables del proceso no era suficiente para lograr mover un trámite desconcentrado y que no estaba apoyado por un desarrollo informático planeado y orientado por un proceso de modernización estable.

Los tramites contaban con excesos de control, dispersos, uso excesivo de expedientes físicos, imposibilidad de comunicación electrónica con los diferentes centros de trabajo, la inclusión de planillas centralizada en el departamento de trámite de pensiones, sin

procedimiento interno que permitieran a las sucursales incluir casos a planilla, la base de datos que contenía información de 1976 a la fecha de la modernización estaba en papel y mecanismo de pago ineficientes, como efecto de todos estos problemas estaba la demora para entregar una resolución de una pensión, usuarios insatisfechos y aumento en costos administrativos.

Los principales problemas detectados son los siguientes:

1. Los trámites de pensiones se catalogan como lentos con exceso de controles y con poco apoyo de sistemas de información y tecnología de información.

- Causas: Trámite disperso, uso excesivo del expediente físico, imposibilidad de comunicación electrónica con los diferentes centros de trabajo.

- Efectos: Aumento en el tiempo de resolución de pensiones, no es posible indicar el estado de una solicitud de pensiones, pérdida de documentos.

2. La inclusión de los nuevos casos a la planilla de pensiones se encuentra totalmente centralizada.

- Causas: Poco control a nivel de sistema informático, la inclusión se encuentra centralizada en el Departamento Trámite de Pensiones, no existe un procedimiento interno que le permita a las sucursales incluir casos a la planilla.

- Efectos: En promedio se demora un mes para pagar y usuarios insatisfechos.

3. No se cuenta con todo el historial de cotizaciones en medios magnéticos, por lo que se requieren estudios de cotizaciones de la Cuenta Individual.

- Causas: La base de datos contiene información de 1976 a la fecha, gran parte de la información se encuentra en papel.

- Efectos: Concentración en el nivel central de las solicitudes de estudios de cotización, grandes tiempos de traslado.

4. El modelo de pago no satisface las expectativas del cliente ni las institucionales.

- Causas: Mecanismos de pago ineficientes, distribución de cheques para ofrecer el primer pago.

- Efectos: Aumento en costos administrativos y comisiones por servicios, usuarios insatisfechos.

2.2.1.3 Calidad

Kotler (2003) la calidad garantiza la fidelidad del consumidor, defiende a la empresa de la competencia extranjera, y sostiene el crecimiento y las ganancias. Asimismo, menciona la importancia que le dan los japoneses a la alta calidad, en contraste con la industria norteamericana clásica. También indicó que los responsables de la baja calidad no son los trabajadores, sino la alta dirección de las empresas.

Importancia de la calidad

Carro Paz & González Gómez, (2011) la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
2. Prestigio de la Organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.

3. Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
4. Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

Es sabido que para conocer algo y luego mejorarlo, debe haber una medición previa. Por lo tanto, dentro de la mejora de la calidad se debe tener implementado un sistema adecuado que informe de los costos en los que se está incurriendo y los que provocarían el rechazo de los productos por parte de los consumidores.

Calidad en la fuente

Carro Paz & González Gómez, (2011) la calidad en la fuente está muy relacionado con dos ideas anteriormente mencionadas:

- Un proceso consta de varias operaciones, por lo que, si se eliminan las fallas en las operaciones, el proceso en su salida debería estar ausente de éstas.
- Los operarios son los que están en contacto con la tarea y ellos la conocen mejor que cualquier otra persona en la organización. De hecho, son los operarios los que pueden detectar fallas y plantear correcciones o soluciones a las mismas.

La gente cree que la calidad cuesta demasiado, pero en realidad le cuesta mucho menos que lo que uno piensa. La responsabilidad de las personas que intervienen en todas las fases del proceso productivo es la mejor forma de evitar errores o de detectarlos pronto. En definitiva, el

término costo de calidad o, mejor dicho, costo de la no calidad, determina cuánto le cuesta a la empresa no tener calidad.

2.2.2 Conceptualización

- Auditoría

“Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado que se cumplen los criterios de auditoría”(Cortés, 2017a, p. 45).

- Calidad

“Como el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes”(Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, p. 22).

Es la que necesita que sus colaboradores brinden su apoyo y creatividad, que estén preparados y sepan cómo trabajar en equipo, para que mediante la toma conjunta de decisiones sean responsables de la calidad, de su proceso y de la satisfacción de los clientes internos y externos (Aldana de Vega, Álvarez Builes, & Bernal Torres, 2011).

- Calidad Total

Concepto Global en el que priman el mejoramiento continuo, el involucramiento de todos los trabajadores y partes interesadas, buscando en todo momento la satisfacción del cliente interno y externo. Requiere el control estadístico de procesos y aseguramiento de la calidad en forma permanente.(Aldana de Vega et al., 2011, p. 37)

Es una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente, o través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora. (Comisión, Cruz, & González, 2007, p. 265)

- Calidad de Servicio

“Viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido o sea mide el grado en que los requisitos deseados por un cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicios percibido”(Camisión et al., 2007, p. 193).

– Derechohabiente

“El asegurado, el pensionado y los beneficiarios de ambos que, en los términos de la Ley, tengan vigente el derecho a recibir prestaciones debidas del Instituto”(La Gaceta, 2005, p. 6).

– Dimensiones

“Son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja” (Abreu, 2012, p. 125).

– Eficiencia

“En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona”(Chiavenato, 2007, p. 24).

“Garantiza una adecuada utilización de los recursos de los que dispone el Sistema para que los beneficiarios que esta Ley asegura sean prestados en forma eficiente con calidad y calidez”(La Gaceta, 2015, p. 21).

– Gestión de la Calidad

“Conjunto de actividades de la función general de dirección, que determina la política de calidad, sus objetivos, procesos e indicadores, con las responsabilidades correspondientes”(Aldana de Vega et al., 2011, p. 37).

“El conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad de una empresa”(Pola Maseda, 1988, p. 23).

– Indicadores

“Son las señales que permiten identificar las características o propiedades de las variables, dándose con respecto a un punto de referencia. Dentro de este marco, son señales comparativas con respecto a contextos o a sí mismas” (Abreu, 2012, p. 125).

Es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de medidas relacionadas entre sí, que muestran una proporción de la una con la otra.(Mora García, 2012, p. 2)

– Norma ISO 9000

Contienen estándares y guías relativos a los sistemas de gestión, además que se considera que su aplicación permite a las empresas reducir problemas y errores de producción o en la prestación de servicios, aumentar la productividad, relacionar sus procesos con la satisfacción de las necesidades de los clientes y mejorar de manera continua procesos y funciones.(Baca Urbina, 2014, p. 41)

– Norma ISO 9001 2015

Parte de la identificación por parte de la organización del contexto de la misma identificando así mismo los intereses tanto internos como externos que puedan afectar a su gestión de calidad o a la capacidad de la organización para cumplir con los resultados previstos. Esto significa una mayor comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entendiendo con este concepto aquellos individuos y organizaciones que puedan afectar o verse afectados por las decisiones de la organización y sus actividades.(Cortés, 2017a, p. 66)

– Pensión

“Es el beneficio, en especie o dinero, que un asegurado haya adquirido derechos, percibe en forma periódica temporal o vitalicia por motivo de disminución o pérdida de la capacidad de trabajo como consecuencia de los riesgos cubiertos por el seguro”(La Gaceta, 2005, p. 6).

– Pensionado

“El asegurado que por su resolución del Instituto tiene otorgada una pensión por cualquier causa legal”(La Gaceta, 2005, p. 6).

– Políticas de la Calidad

“Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección”(Servat, 2005, p. 13).

– Proceso

“Es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos”(Lefcovich, 2009, p. 10).

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados”(Camisión et al., 2007, p. 148).

– Producto

“Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”(Camisión et al., 2007, p. 148).

– Recurso Humano

“Son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforman una empresa. Sin el recurso humano, el funcionamiento de las empresas es inevitable, puesto que todos los procesos productivos y de servicios dependen de ellos”(García Leal, 2013, p. 8).

- Reingeniería

“Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez”(Lefcovich, 2009, p. 6).

- Servicio

“Consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos”(Santesmases Mestre, Valderrey Villar, & Sánchez Guzmán, 2014, p. 33).

- Sistema de Gestión de la Calidad

Es un conjunto de acciones tomadas por la alta dirección para determina la política de la calidad, los objetivos y responsabilidades, la cual se aplica mediante la planificación, el control de calidad, aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad basado en el sistema de calidad (Cortés, 2017a, p. 9).

- Tecnología

“El conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos”(Cegarra Sánchez, 2004, p. III).

- Variable

Betacur (2012) afirma que una variable es una característica que se puede someter a medición, es una propiedad o un atributo que puede presentarse en ciertos objetos o fenómenos de estudio, así como también con mayor o menor nivel de presencia en los mismos y con potencialidades de medición.(Abreu, 2012, p. 124)

2.3 Metodología aplicada

En el presente estudio se utilizaron las siguientes metodologías

2.3.1 Estrategia de Procesos

En la presente investigación se analizó el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez considerando lo encontrado en la revisión de literatura se buscó una que ayude a la mejora de proceso.

KRAJEWSKI, RITZMAN, & MALHOTRA, (2008) afirman:

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos. Una cuestión recurrente en la administración de procesos es decidir *cómo* proporcionar los servicios o fabricar los productos. Se toman muchas decisiones diferentes para seleccionar los recursos humanos, equipo, servicios subcontratados, materiales, flujos de trabajo y métodos que transformarán los insumos en productos. (p. 121)

El análisis de procesos los autores antes descritos lo definen:

El análisis de procesos es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado. El último paso conecta con el primero, creando así un ciclo de mejoramiento continuo. (p.153)

Método sistémico el cual consta de seis pasos

Paso 1: Identificar oportunidades

Identificar si los clientes externos están satisfechos actualmente con los servicios que reciben, o hay oportunidades para mejorar.

Paso 2: Definir el alcance

Establecer los límites del proceso que se analizará. ¿Se trata de un proceso general que abarca toda la organización y comprende muchos pasos y empleados, o es un subproceso anidado, definido de manera limitada, que sólo forma parte del trabajo de una persona?

Paso 3: Documentar el proceso

Elaborar una lista de insumos, productos y clientes internos y externos del proceso, en forma de diagrama o tabla, entender los diferentes pasos realizados, identificar los grados y tipos de contacto con el cliente, complejidad y divergencia del proceso, que pasos son visibles para el cliente y cuando el proceso se pasa de un departamento a otro.

Paso 4: Evaluar el desempeño

Contar con mediciones de desempeño y descubrir cómo mejorarlo, medición de la calidad, satisfacción del cliente, tiempo para realizar cada paso o todo el proceso, costo, errores, entrega a tiempo y flexibilidad.

Paso 5: Rediseño del proceso

En base a las mediciones se pone al descubierto las desconexiones o brechas que existen en el desempeño real y el deseado, se aplicó el pensamiento analítico y creativo para generar la lista de ideas de mejora justificables y análisis del antes y después.

Paso 6: Implementar los cambios

Crear un plan para su ejecución con la participación y compromiso de los dueños del proceso.

2.3.2 Sistema de calidad como sistema de dirección

El objetivo principal de contar con una dirección bajo estándares de calidad es obtener productos o servicios que permitan cubrir las expectativas de los clientes, bajo una estructuración de la forma de trabajo bajo la siguiente secuencia:

Cortés (2017) define:

Política de Calidad: “Hemos definido este término que condiciona el tipo de clientes a satisfacer y al que debemos supeditar el resto de las acciones” (p. 21).

Producto: “Es lo que el comprador está adquiriendo características que desea (significa también “servicio”) (p. 22).

Proceso: “Las etapas en que se añade valor por las que el producto o servicio es obtenido. Debe buscarse el coste mínimo en su realización que precisa la interrelación entre los elementos que entran y los que salen del proceso” (p. 22).

Sistema: “Es el mecanismo por el cual se gestiona el proceso para obtener los productos y servicios con los requisitos establecidos” (p. 22).

La gestión de calidad se basa en los siguientes principios

- Se enfoca en el cliente
- Liderazgo
- El compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

2.3.3 Principios básicos de la calidad

Los padres de la calidad moderna (Deming, Crosby y Juran) establecen una serie de principios básicos de referencia dentro del mundo de la gestión de la calidad:

Los 14 principios de Deming

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.
3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras.
4. Reducir el número de proveedores eliminando a los no cualificados.
5. Buscar la mejora continua y constante en todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Erradicar el miedo.
9. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.
10. Eliminar las metas para la mano de obra: no son las personas las que cometen la mayor parte de los errores, sino los procesos en los que trabajan. Pedir al trabajador que mejore su trabajo sin mejorar los procesos o las herramientas, suele ser contra productivo.
11. Eliminar los objetivos numéricos

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un fuerte programa de educación y formación.
14. Poner en marcha las medidas para asegurar los 13 puntos anteriores, empezando por uno mismo.

Los 4 principios de calidad de Crosby

1. La calidad se define como cumplir con los requisitos.
2. El sistema de calidad es prevención.
3. El estándar de realización es 0 defectos.
4. La medida de la Calidad es el precio del incumplimiento.

La Trilogía de Juran, estableció 3 procesos básicos, conocidos con el nombre de trilogía de Juran.

1. Planificación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejora de la Calidad.

(López Lemos, 2016, p. 16)

2.3.4 Enfoque basado a procesos

En normas ISO este enfoque está orientado a determinar las necesidades y expectativas de los clientes (entradas y salidas de productos y servicios) que satisfagan las mismas. En vista que todo lo que recibe entrada y las convierte en salidas es considerada un proceso.

Los resultados esperados del proceso se consiguen de forma eficaz comprendiendo el proceso que lo produce, los recursos que intervienen, las variables que lo afectan y la variación de estas variables, identificar los diferentes procesos y principalmente los que añaden valor para el cliente, definirlos.

2.3.5 Diagrama de Causas-Efecto de Ishikawa

(Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009), el diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kaouru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la Universidad de Tokio durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”.

El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables. En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados. El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada, clasificando e interrelacionando las mismas. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009, p. 22)

(Instituto de Productividad Empresarial Aplicada, 2017). Las etapas para hacer un diagrama de causas-efecto son las siguientes:

1. Primeramente, se anota el problema detectado a la derecha del gráfico.
2. Trazar una línea horizontal de derecha a izquierda en medio del gráfico.
3. Sobre la línea horizontal trazar líneas oblicuas, en la parte de arriba y en la parte de abajo. Éstas servirán para clasificar las distintas categorías de causas. La inclinación de estas líneas representa el flujo de la información, indica la

dirección desde la causa hacia el efecto. Estas líneas también pueden representarse con flechas, para dejar más claro el sentido de la información en el diagrama.

4. Anotar las categorías en las que clasificaremos las causas potenciales. Debe haber un mínimo de cuatro categorías principales. Aunque la mayoría de los autores tratan 6 categorías, y son conocidas como “Las 6M’s de la Calidad” o “Método 6M”, y son las siguientes:

- Mantenimiento
- Métodos
- Materiales
- Medio Ambiente
- Maquinaria
- Mano de Obra.

5. Anotar las causas sobre líneas horizontales dentro de cada una de las categorías.

2.4 Marco legal

Para otorgar el pago de la pensión por vejez es necesario el cumplimiento de los procesos y procedimientos basados en la Ley y normativa vigente que se describen a continuación:

La administración del Régimen del Seguro de Previsión Social se rige por las leyes, normas, lineamientos y principios del ordenamiento Jurídico Administrativo.

El ordenamiento en la aplicación de las mismas se presenta bajo el orden siguiente:

- Ley del Seguro Social emitida según Decreto 140 con fecha 19 de marzo de 1959 y puesta en vigencia el 4 de abril de 1962.

- El Reglamento de aplicación de la Ley del Seguro Social aprobado según Acuerdo No. 268 del Poder Ejecutivo el 30 de Noviembre de 1965.
- El Reglamento para la atención médica para los Jubilados y Pensionados según Acuerdo Gubernamental 092 del 25 de Abril de 1990 puesto en vigencia el 15 de Noviembre de 1990.
- Reforma a la Ley del Seguro Social, Decreto No. 080-2001 del 1° de junio del año 2001.
- Reforma del Reglamento General de la Ley del Seguro Social aprobado según Acuerdo No.003-JD-2005 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No.30, 735 de fecha 29 de junio de 2005.
- Convenio 102 de Seguridad Social (Norma Mínima de Seguridad Social), a través del Congreso Nacional mediante Decreto No.246-2011 del catorce de diciembre de dos mil once, el cual es de estricto cumplimiento.

Ley marco del sistema de protección social

El Decreto 56/2015 establece el marco legal de las políticas públicas en materia de protección social, en el contexto de los convenios, principios y mejores prácticas nacionales e internacionales que rigen la materia; a fin de permitir a los habitantes, alcanzar de forma progresiva y sostenible financieramente, una cobertura digna, a través de la promoción social, prevención y el manejo de los riesgos que conlleva la vida de las personas, asegurando la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los demás derechos sociales necesarios para el logro del bienestar individual y colectivo.

Marco rector de la auditoría interna del sector público

En el marco rector de la auditoría interna del sector público (acuerdo administrativo TSC n° 003/2009) refiere que “las normas internacionales para el ejercicio profesional de

la auditoría interna señala tiene uno de sus propósitos: ... el fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización”.

Marco rector del control interno institucional de los recursos públicos

El Marco Rector del Control Interno Institucional de los Recursos Públicos (Acuerdo Administrativo TSC No. 001/2009) plantea los preceptos de control interno institucional: planeación, eficacia, economía, eficiencia, confiabilidad y priorización las cuales están ligados a la aplicación de procesos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Habiendo definido los fundamentos teóricos del presente estudio, se procede a desarrollar la metodología de la investigación, especificando el alcance, enfoque, método, población, muestra, las técnicas e instrumentos aplicados y las fuentes de información. Todo lo anterior define que, como, cuando y donde se va obtener la información necesaria para realizar la investigación.

3.1 Congruencia Metodológica

En esta sección se va corroborar la relación entre el planteamiento del problema y la metodología a usar que garantice que cada uno de los elementos usados en la investigación se correlacione entre sí.

Tabla 2. Matriz metodológica

Tema : Análisis del proceso de la pensión por vejez para agilizar el otorgamiento del beneficio al derechohabiente				
Problema: Como influyen en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez el recurso humano de las áreas involucradas, las actividades de control, la tecnología utilizada y el manejo de la demanda de solicitudes en el tiempo de respuesta a los derechohabientes.				
Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
	General	Específico	Independiente	Dependiente
¿Cómo se organiza y administra el recurso humano asignado para el otorgamiento de una pensión por vejez?	•Analizar el proceso administrativo utilizado en el otorgamiento de la pensión por vejez para agilizar los tiempos de respuesta a los derechohabientes.	Describir la organización del recurso humano que interviene en el otorgamiento de una pensión por vejez y como contribuyen a la eficiencia del mismo.	Recurso Humano	Proceso de otorgamiento de Pensión

Tema : Análisis del proceso de la pensión por vejez para agilizar el otorgamiento del beneficio al derechohabiente				
Problema: Como influyen en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez el recurso humano de las áreas involucradas, las actividades de control, la tecnología utilizada y el manejo de la demanda de solicitudes en el tiempo de respuesta a los derechohabientes.				
Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
	General	Específico	Independiente	Dependiente
¿Qué tipo de control se aplica en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez?		Conocer los diferentes controles que se aplican en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez para la mejora continua del mismo	Control	
¿Cuenta la Institución con sistemas de información e infraestructura tecnológica que permitan ofrecer servicios de calidad a los derechohabientes?		Especificar como los sistemas de información e infraestructura tecnológica con que cuenta el Régimen del Seguro de Previsión Social apoyan en la eficiencia del proceso de otorgamiento de una pensión por vejez.	Tecnología	
¿Cuántas solicitudes de pensión por vejez se presentan en la Institución y en cuanto tiempo se otorga el beneficio al derechohabiente?		Proponer un proceso de otorgamiento de pensión por vejez que permita dar una respuesta en tiempo y forma de acuerdo a la demanda de solicitudes de pensión.	Solicitudes.	
			Derechohabientes	Proceso de otorgamiento de una pensión

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Definición Operacional de las Variables

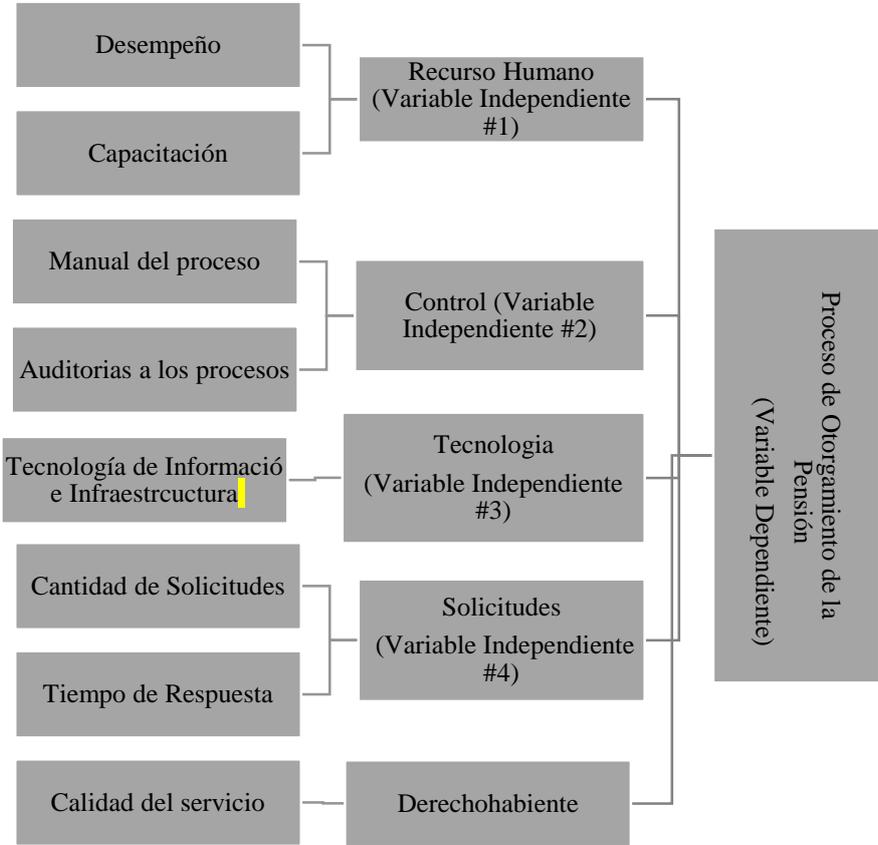


Figura 1. Variables

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.Operacionalización de las variables

Variable dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidad de Categoría	Escala
	Conceptual	Operacional					
Recurso Humano	Se define los recursos humanos como el conocimiento, experiencias, habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de los compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquellos no pertenecientes a la empresa. Barney y Clark (2007).	Contar con colaboradores motivados y comprometidos en el cumplimiento de sus labores diarias y procurando mantener el buen trato tanto con sus compañeros de trabajo, así como con los derechohabientes	Desempeño	Cantidad de solicitudes resueltas por persona y en cuanto tiempo	¿Cuántas solicitudes se resuelven por persona y en cuánto tiempo?	1 a 10	Diario
						11 a 20	Semanal
			Capacitación	Capacitaciones recibidas	¿Cantidad de Capacitaciones recibidas relacionadas al proceso de solicitud de pensión por vejez?	Ninguna	Mensual
						Una vez	Trimestral
			Dos veces	Semestral			
			Más de tres veces				
Control	El control es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Coopers & Lybrand (1997)	El cumplimiento de las normas y estándares establecidos en los manuales y políticas de la empresa por parte de los colaboradores.	Manual del Proceso	Cumplimiento	¿La solicitud se realiza de acuerdo al manual del proceso establecido?	Nunca	1
						Eventualmente	2
			Auditorías a los procesos	Auditorías realizadas	¿Con que frecuencia se aplican los controles establecidos por la institución?	Frecuentemente	3
						Siempre	4
			Diario	1			
			Mensual	2			
			Trimestral	3			
			Semestral	4			
			anual	5			
Tecnología	Es el que está formado por un conjunto de elementos integrados e interrelacionados que persiguen el objetivo de capturar, depurar, almacenar, recuperar, actualizar y tratar datos para proporcionar, distribuir y transmitir información en el lugar y momento en el que sea requerido por la organización. Priale (2016)	Procesos que permiten digitalizados, digitados, depurados y almacenados en base de datos que permiten acceder y transmitir la información de forma oportuna.	Tecnología de Información	Sistematización y automatización de procesos	¿Se encuentran los procesos sistematizados y automatizados?	Ninguno	1
						parte del Proceso	2
						Todo el proceso	3
			Infraestructura	Hardware y Software	¿Cuenta la Institución con un Hardware y Software que permitan brindar un servicio rápido, seguro y eficiente al Derechohabiente?	Tecnología Obsoleta	1
						Tecnología Intermedia	2
						Tecnología Avanzada	3
Solicitud	Es una diligencia cuidadosa o un pedido, hace referencia pretender o buscar algo.	Proceso mediante el cual el Derechohabiente tramita o ejecuta su beneficio.	Cantidad de Solicitudes	Número de solicitudes	¿Cuántas solicitudes se ingresan?	1 a 10	Diario
						11 a 20	Semanal
			Tiempo de Respuesta	Tiempo	¿Cuánto tiempo transcurre desde el inicio de solicitud hasta la resolución de la misma?	20 a 30	Mensual
						31 en adelante	
			1 a 4 meses	Meses			
			5 a 8 meses	Años			
			8 a 12 meses				
			Mayor de 12 meses				
Derechohabiente	El asegurado, el pensionado, los beneficiarios de ambos, que en los términos de ley tengan vigente su derecho a recibir las prestaciones debidas por el IHSS.	El asegurado que se presenta al IHSS a solicitar su beneficio de pensión por vejes.	Calidad del servicio	Satisfacción del derechohabiente	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los derechohabientes que solicitan su pensión por vejez en el IHSS?	Muy buena	1
						Regular	2
						Mala	3

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque y método

La presente investigación será de tipo mixto dado que este enfoque aplica las técnicas de ambos, cualitativas y cuantitativas. Asimismo es estudio descriptivo en vista que muestran e identifican hechos, situaciones, características de un objeto de estudio, realizando diagnósticos sin explicaciones de los hechos, soportándose en técnicas como encuesta, entrevista y revisión documental.

3.3 Diseño de la Investigación

En referencia a lo anterior esta es una investigación con un diseño no experimental dado que no se construye ninguna situación objeto de estudio, al contrario, se observa en su estado natural. Dentro de este diseño se aplicará un tipo de diseño transversal descriptivo en vista que se indaga una o más variables que intervienen en la población objeto de estudio.

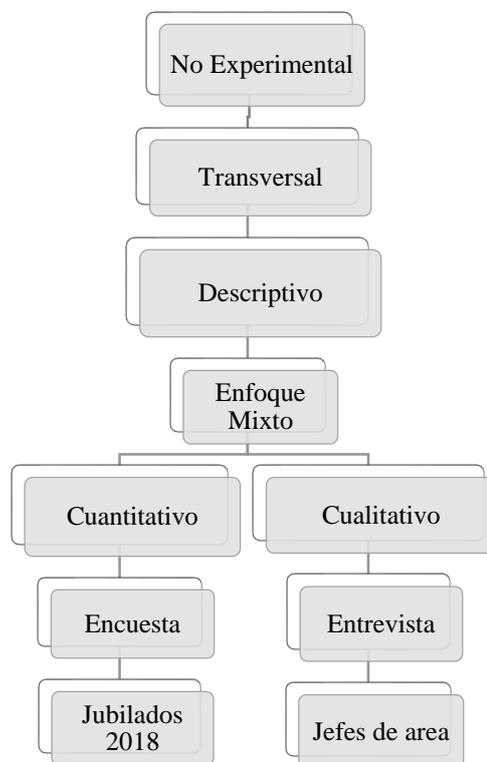


Figura 2. Diseño de la investigación

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Población

En referencia a lo anterior el objeto de análisis de la investigación es la población que presentó solicitud de pensión por vejez en el IHSS durante el año 2018 la cual fue de 3,860 derechohabientes, a los cuales se les aplicó encuesta de satisfacción de usuario del IHSS. Asimismo, se entrevistó a los jefes de diferentes áreas relacionadas en el proceso como ser: Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social, Subgerencia de pensiones y Apoyo legal

3.3.2 Muestra

Para esta investigación se considera una muestra probabilística en vista que todos los elementos de la población tienen la probabilidad de ser escogidos, asimismo como se conoce el marco muestral se realizó un muestreo aleatorio simple, en vista que no hay estudios previos se utilizó “p” y “q” en 50%.

Fórmula para la muestra:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

= Tamaño de la Muestra

N = Valor de la Población

Z = Valor crítico correspondiente un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación

p = Proporción de ocurrencia de la variable en un evento.

q = Proporción de no ocurrencia de la variable en un evento.

d = Precisión absoluta

N= 3,860 pensionados por vejez.

Z= 1.96 Para un nivel de confianza del 95%

$$p: 50\% = 0.50$$

$$q: (1 - p) = (1-0.50) = 0.50$$

$$d: 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{(3,860) (1.96^2) (0.50 * 0.50)}{0.05^2 (3,860 - 1) + (1.96^2) (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{3,707.14}{10.6079}$$

$$n = 349$$

3.3.3 Unidades de análisis

Para la selección de la muestra de la presente investigación se tomaron como unidades de análisis a los derechohabientes que presentaron solicitud de pensión por vejez en el IHSS y los jefes de las áreas involucradas en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez.

3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados

Con el propósito de obtener información base de la investigación que ayude a sustentar las variables de estudio y de acuerdo al enfoque seleccionado se describen los instrumentos aplicados.

3.4.1 Técnicas

En vista que el enfoque de la investigación es mixto se utilizaron técnicas de recolección de ambos enfoques, cualitativos y cuantitativos que permita medir las variables de la investigación.

3.4.2 Instrumentos

Enfoque cualitativo: se realizó por medio de documentos a los que se tuvo acceso, hojas de ruta electrónica de los sistemas de información y se realizaron entrevistas dirigidas a los representantes de áreas claves involucradas en el proceso.

Enfoque cuantitativo: se utilizaron las encuestas, proceso para evaluar el nivel de satisfacción de los derechohabientes, se utilizaron técnicas de medición y registro de datos para su análisis posterior, todo lo anterior de acuerdo a las variables de estudio.

3.4.3 Procedimientos

Para proceder al análisis de datos cualitativos se realizó una narrativa de la información recolectada de las entrevistas, para los datos cuantitativos fue necesario seguir los siguientes pasos que Hernández Sampieri et al., (2014) define:

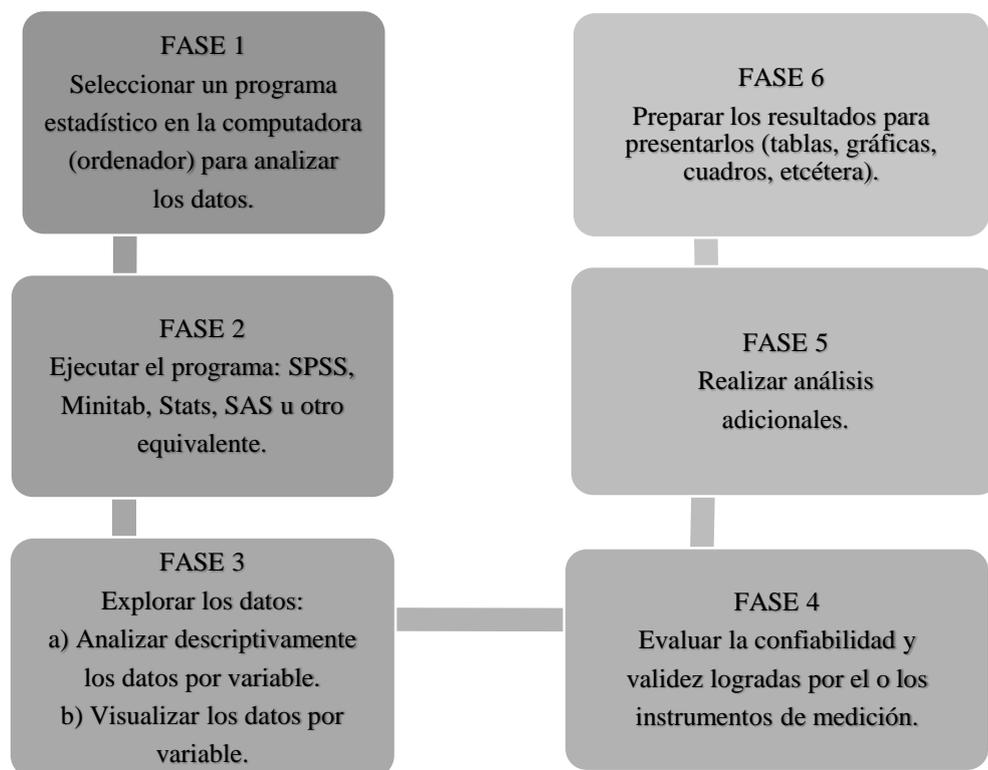


Figura 3. Fases de análisis de datos

Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2014)

3.5 Fuentes de Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Las fuentes de información primaria que se utilizaron en la investigación y que sirvieron de apoyo y guía para el análisis del proceso fueron: libros de texto, documentos oficiales de la institución, encuestas y entrevistas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Se consultaron fuentes secundarias que nos sirvieron de guía para llegar a las fuentes primarias como “internet” realizando búsqueda de publicaciones, leyes, experiencias de otros países, mejores prácticas, mejora en los procesos administrativos de otras instituciones. Igualmente información de apoyo para sustentar el marco teórico, como revistas científicas, publicaciones, diarios y los manuales proporcionados para realizar la tesis.

3.6 Limitantes del Estudio

Dentro las limitantes de estudio podemos mencionar el corto tiempo en que se realiza la presente investigación.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos donde se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de la muestra definida en el capítulo de metodología.

4.1 Análisis del instrumento utilizado

Se aplicó una encuesta según muestra de 349 asegurados que solicitaron su pensión por vejez en el Instituto Hondureño de Seguridad Social a nivel nacional.

4.1.1 Entrevistas

Las preguntas de la entrevista se encuentran en el anexo No. 2 y el resultado de la entrevista completa en el anexo 5, a continuación se presenta un resumen de los hallazgos principales.

Tabla 4. Hallazgos de las entrevistas

Recurso Humano	Control en el Proceso	Tecnología y Sistema de Información	Solicitudes
<ul style="list-style-type: none">• Falta de recurso humano en áreas como apoyo legal y Subgerencia de pensiones para búsqueda de salarios.• Capacitaciones en temas generales no específicos.	<ul style="list-style-type: none">• No hay indicadores de tiempo en el procedimiento.• Auditoras internas y externas en forma continua.• Falta de socialización de procedimiento.• No hay una manual del proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de información incompletos.• Falta de depuración de la base de datos que sirve para la búsqueda de salarios.• Equipos obsoletos.• Falta de mantenimiento y mejora continua.• Parte del proceso no se encuentra automatizado y sistematizado.	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso actual de 1,200 solicitudes mensuales.• Mora de expedientes en las areas.• Crecimiento de la demanda.• Falta de trabajo en equipo entre las areas.• Subgerencia de Pensiones 61% del tiempo, Apoyo Legal 25% del tiempo como referencia los 8 meses de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Encuesta

Las preguntas de la encuesta se presentan en el anexo 1, a continuación se presentan los resultados.

Género y estado civil de la muestra encuestada

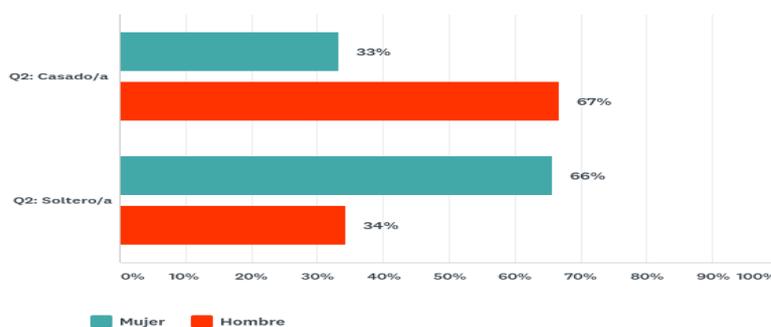


Figura 4. Género y estado civil

Fuente Propia

De los asegurados que solicitaron pensión por vejez en el año 2018 el 67% son hombres y 33% son mujeres y son casados, asimismo el 66% de las mujeres y 34% de los hombres están solteros y tienen una entre 60 y 65 años, requisito que de acuerdo a ley deben cumplir para solicitar su pensión en el IHSS.

Regionales del IHSS donde los solicitantes se presentan a solicitar su pensión por vejez.

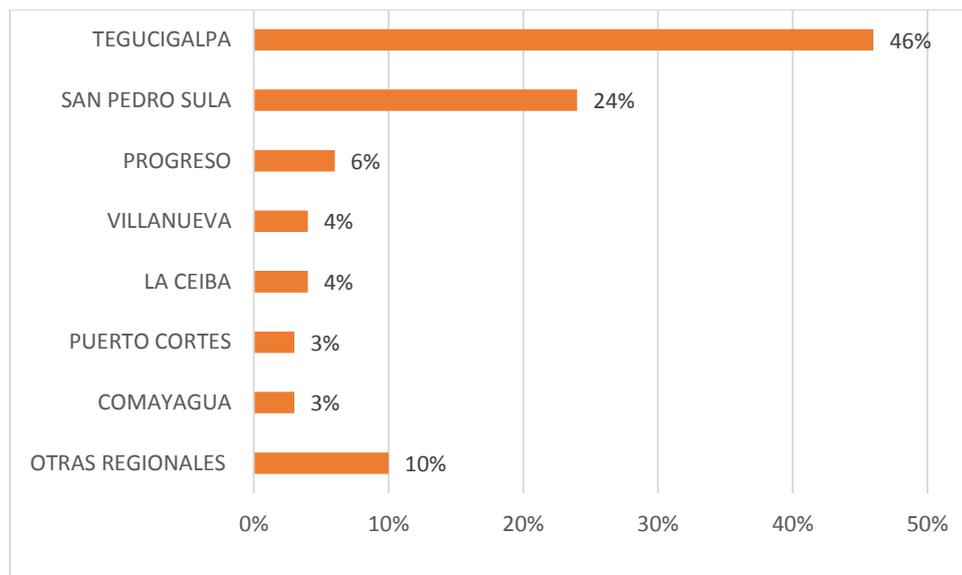


Figura 5. Regionales del IHSS

Fuente: Elaboración propia

El IHSS cuenta con 19 ciudades a nivel nacional donde los derechohabientes presentan su trámite de pensión por vejez, siendo la Ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula las más concurridas presentando un porcentaje del 24% y 46% por ciento de la población encuestada sumando entre ambas un 70% de solicitudes a nivel nacional.

Conocimiento por parte de los derechohabientes del proceso de otorgamiento de una pensión por vejez en el IHSS

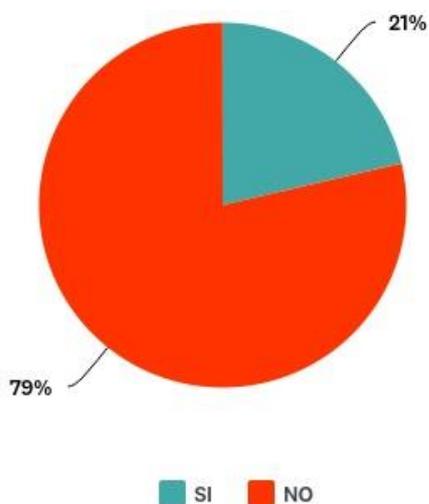


Figura 6. Conocimiento del Proceso

Fuente: elaboracion propia

El 21% de los encuestados tienen conocimiento del proceso de otorgamiento de pensión por vejez en el IHSS, comparado con el 79% porcentaje alto de derechohabientes que desconocen el proceso en el IHSS, por lo tanto desconocen los factores que inciden para que su pensión sea otorgada en tiempo y forma. Llega el momento de su retiro y la mayoría no se prepara para ese periodo de espera, enfrentándose con la insertidumbre de saber si van a cumplir con los requisitos para otorgar el beneficio exigidos por la Ley y Reglamento del IHSS, ya que según entrevistas a las áreas principales encargadas de verificar y comprobar el derecho al solicitante no cuentan con los medios para comprobar de forma inmediata.

Orientación por parte del personal del IHSS

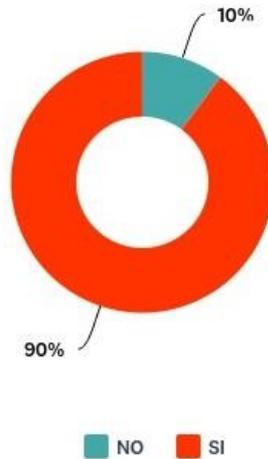


Figura 7. Orientación de requisitos y procedimientos

Fuente: Elaboración propia

La representación gráfica muestra que la orientación brindada a los derechohabientes por parte del personal del IHSS es muy buena en vista que el 90% de los encuestados afirman que fueron orientados adecuadamente cuando presentaron su solicitud de pensión por vejez,

asimismo el IHSS debe orientar sus esfuerzos en satisfacer esa parte de la población representada por un 10% de los encuestados insatisfechos.

Atención reciba por parte de los colaboradores asignados en las diferentes Regionales del IHSS donde los derechohabientes presentan su solicitud.

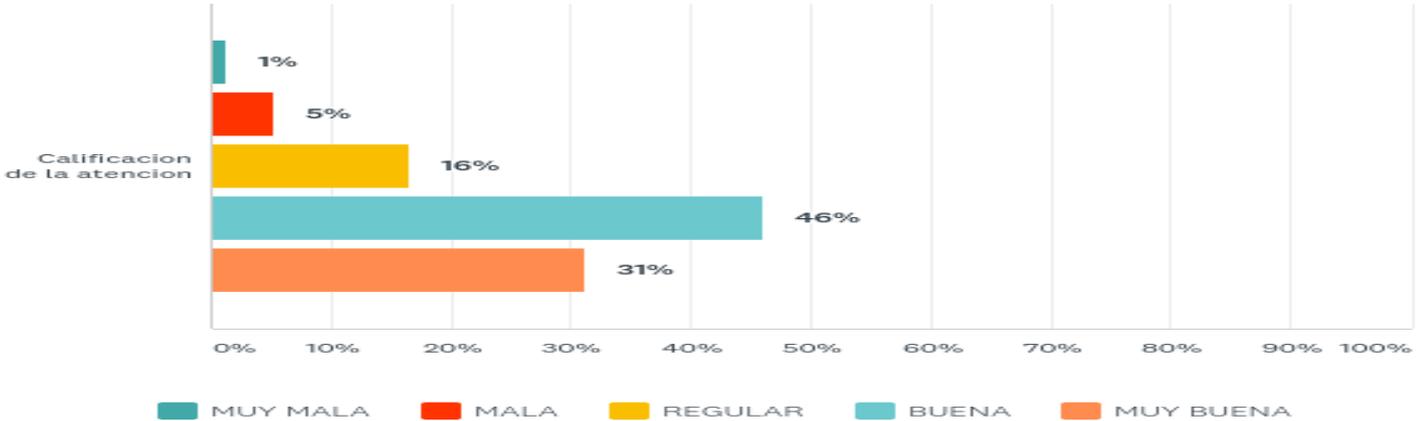


Figura 8. Calificación al recurso humano del IHSS.

Fuente: Elaboración propia

Atender a este sector de la población, como es el adulto mayor que ha dejado de laborar y que se enfrenta a una serie de cambios en su entorno ya sea económicos, personales, físicos, sociales entre otros, el personal del IHSS es calificado con un 46%, porcentaje promedio de 4(buena) que prevalece ante un 31% que los califica como muy bueno, superando el punto medio (regular) calificado con un 16%, lo que significa que con capacitaciones en el trato al adulto mayor el recurso humano puede desarrollar destrezas para tratar con este sector de la población y la Institución y poder mitigar ese porcentaje que no se encuentran satisfechos.

Derechohabientes que recibieron referencias por terceros que solicitaron una pension por vejez en el IHSS.

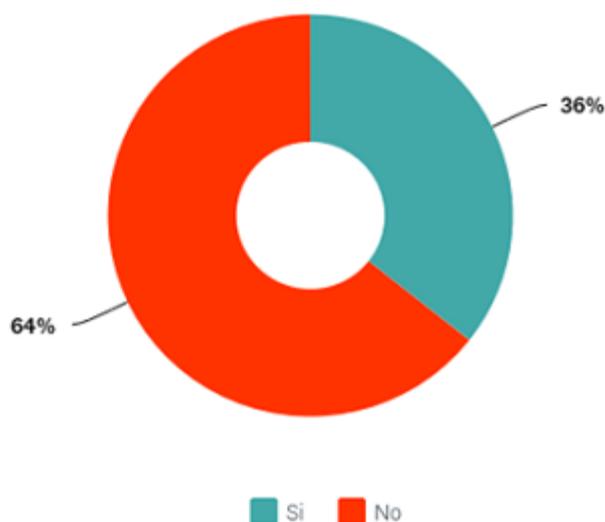


Figura 9. Referencias por terceros

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la opinion de los derechohabientes representados por un porcentaje de 64% no recibieron referencia de otras personas que anteriormente solicitaron su pension por vejez en el IHSS, lo que confirma la deficiencia que tiene la Institucion sobre campañas de informacion que permitan tener una poblacion informada y cuando llegue su retiro saber donde presentarse y que esperar del proceso y con ello contribuir a mejorar el porcentaje de 36% que conocian el proceso por medio de referencias de terceros.

Referencia brindada por terceros

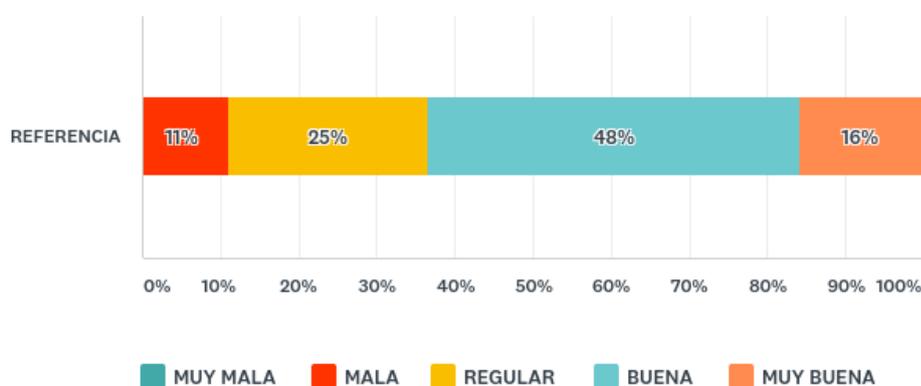


Figura 10. Tipo de referencia

Fuente: Elaboración propia

Del 36% que dio referencia con respecto a la pregunta anterior, el 64% supera el punto medio con buenos comentarios con respecto al proceso de otorgamiento de pensión por vejez del IHSS, mientras que un 25% opina regular y solamente el 11% considero que es malo dicho proceso.

Tiempo de presentación de las solicitudes de pensión por vejez por parte de los derechohabientes.

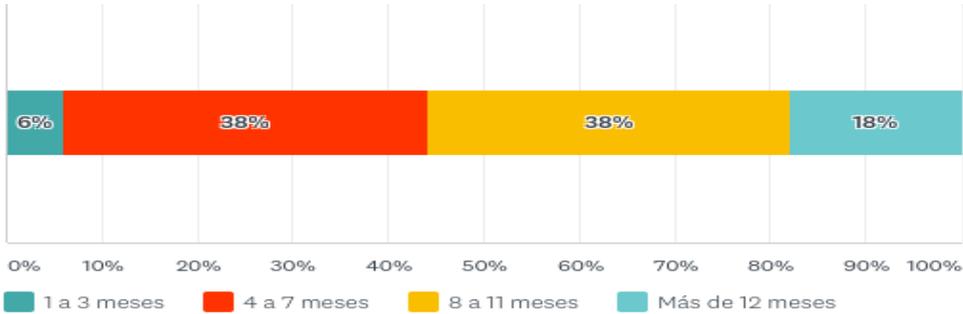


Figura 11. Tiempo de presentación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al tiempo presentado por parte de los derechohabientes con respecto a su solicitud de pensión por vejez al IHSS, el 38% se encuentra en los intervalos de 4 a 11 meses, un 18% presenta un intervalo mayor a 12 meses, y un solo un 6% en tiempo optimo 1 a 3 meses lo que significa que es un porcentaje minimo el que recibe el pago de su beneficio en tiempo optimo.

Estado en el que se encuentra la solicitud de pensión por vejez según los derechohabientes

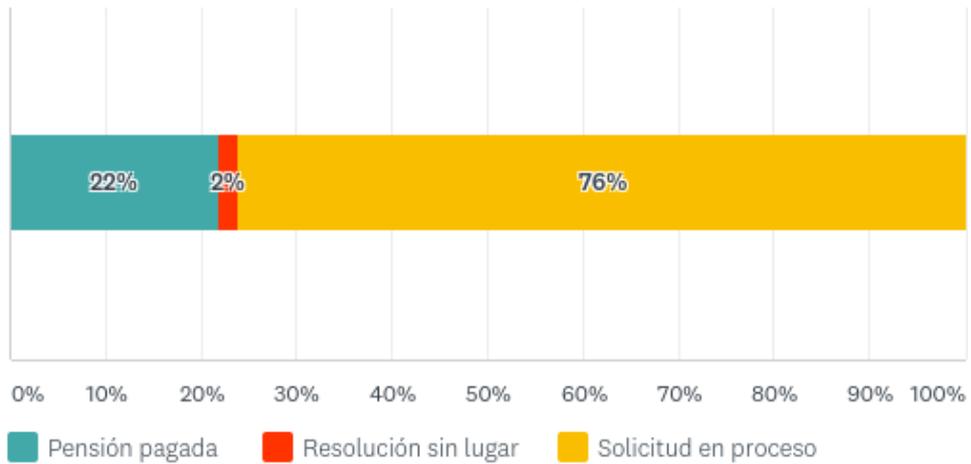


Figura 12. Estado de la solicitud

Fuente: Elaboración propia

El estado en que se encuentran las solicitudes de los derechohabientes encuestados, la tendencia mas alta la presenta la solicitud en proceso con un 76%, continuando con el 21.97% que su proceso finalizo y el derechohabiente ya goza de su renta mensual, y por último el 2% de la poblacion encuestada que no cumplio con los requisitos que exige la normativa por lo cual se le otorga una pension sin lugar.

Satisfaccion del derechohabiente en el tiempo de respuesta por parte del IHSS.

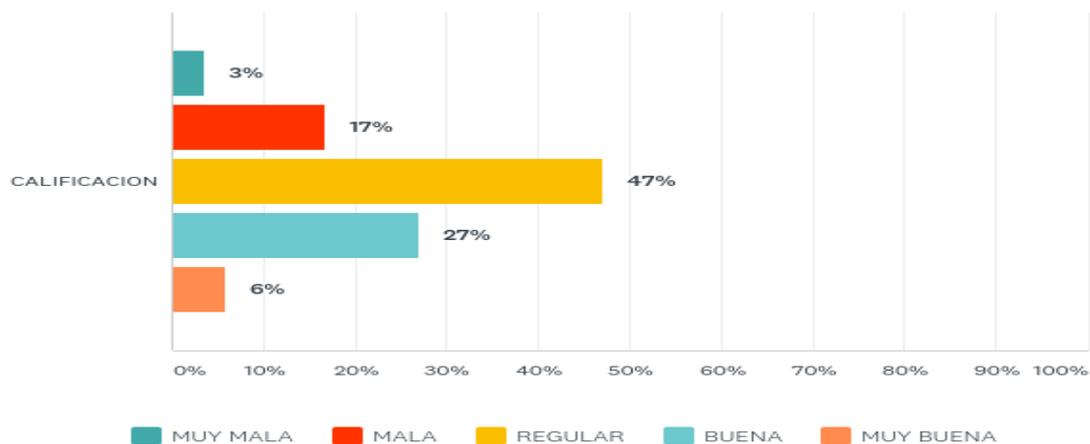


Figura 13. Tiempo de respuesta

Fuente: Elaboración Propia

El 47% de los derechohabientes encuestados presenta una satisfacción regular de acuerdo al tiempo que obtienen de parte de la Institucion para dar el derecho al pago del beneficio, por lo tanto se deben hacer ajustes de mejora para optimizar el funcionamiento del proceso y reducir o mitigar los cuellos de botella que obstaculizan el proceso y superar el 27 % para ofrecer una muy buena respuesta de parte del IHSS misma se encuentra con un 6%.

Encuestados que presentaron problemas en el proceso de otorgamiento de una pension

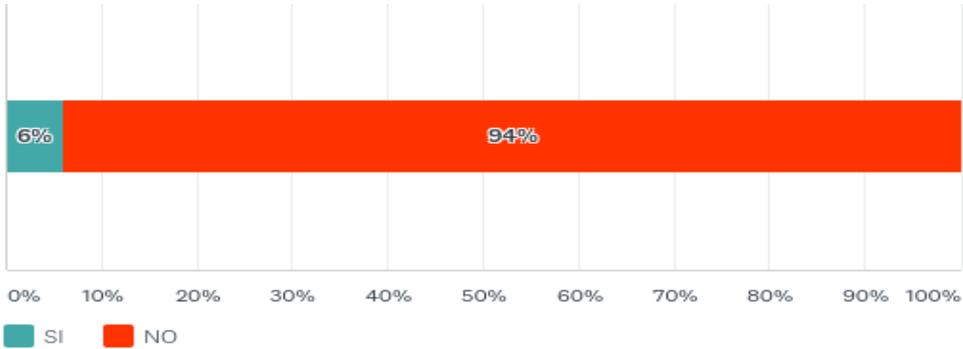


Figura 14. Derechohabientes con problemas en el proceso

Fuente: Elaboración propia

El 94% de los derechohabientes de la muestra no presentaron problemas en el proceso inherentes a la persona, lo que significa que la demora del tiempo se debe unicamente al tratamiento que se le da al proceso en la Institucion, el 6% que afirman haber tenido problemas en su solicitud se analizara mas adelante al realizar el cruce de variable con el porcentaje de resoluciones que se otorgaron sin lugar por no cumplir con los requisitos de exige la normativa.

Tiempo de respuesta para resolver problemas en el proceso de pension por vejez.

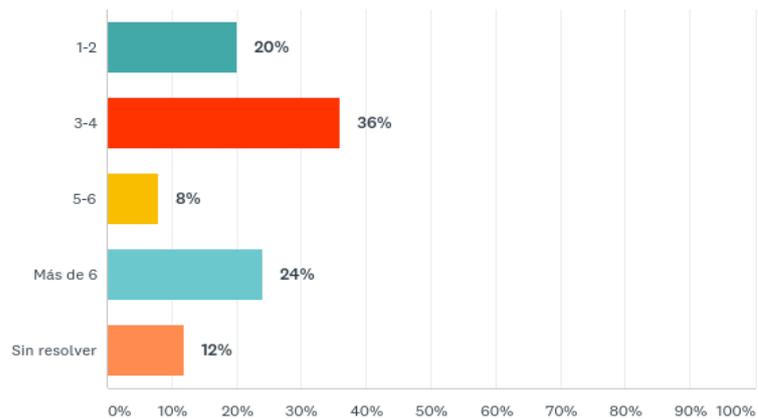


Figura 15. Tiempo de respuesta a problemas en solicitudes

Fuente: Elaboración propia

Del 6% de solicitudes que presentaron problemas para reclamar su beneficio de pago de pensión por vejez se apersonaron a la institución de tres a cuatro veces, para darle seguimiento y resolver su trámite, el 12% a la fecha su solicitud sigue sin resolver, otro porcentaje de los derechohabientes se presentaron más de 6 veces (24%), tomando en consideración que en el Seguro Social de Tegucigalpa se concentra toda las solicitudes de la población solicitante se deben buscar los medios para que el derechohabiente pueda dar seguimiento a la solicitud sin tener que trasladarse hasta la Regional en busca de información, en vista que en cada visita incurren en gastos económicos.

Medios para consulta y seguimiento de solicitud.

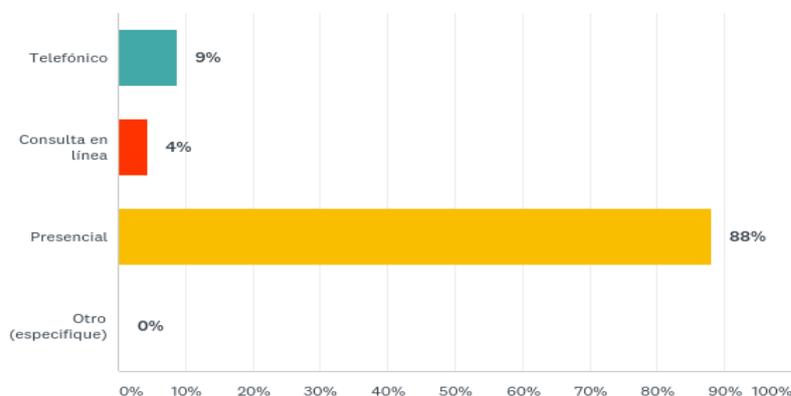


Figura 16. Medio para consultar información.

Fuente: Elaboración propia

El 88% de los solicitantes prefieren presentarse a las instalaciones de la Institución para darle seguimiento a su proceso, medio que consideran como el ideal para agilizar su trámite.

Nivel de satisfacción de los derechohabientes.

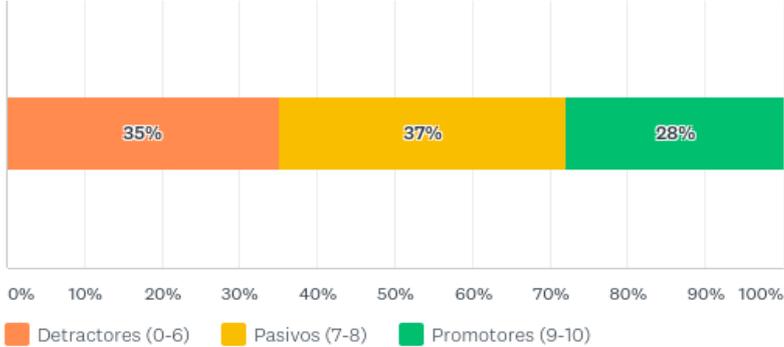


Figura 17. Satisfacción de los derechohabientes.

Fuente: Elaboración propia

Detractores 35%, pasivos 37% y promotores 28% con un Net Promoter Score (NPS) de -7 (promotores menos detractores). Es necesario desarrollar una estrategia que permita mejorar la imagen de la Institución.

Cruce de variables

Tiempo de presentación y estado en que se encuentran

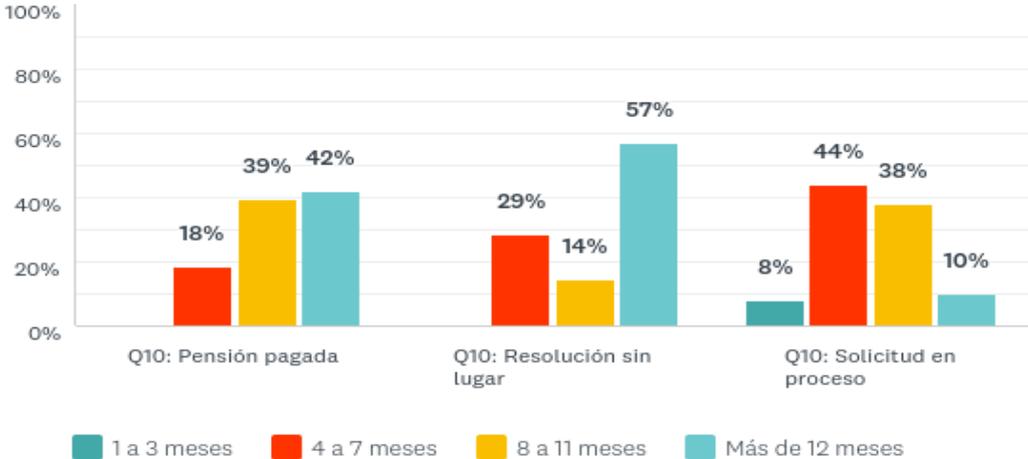


Tabla 5. Tiempo y estado

Fuente Elaboración propia

Se puede observar que el porcentaje de solicitudes en proceso el 44% y 38% tienen un tiempo de presentación de 4 a 11 meses y las solicitudes pagadas se encuentran en un tiempo de presentación de 8 a 12 meses.

Solicitudes presentadas en la Regional de Tegucigalpa y estado en que se encuentran.

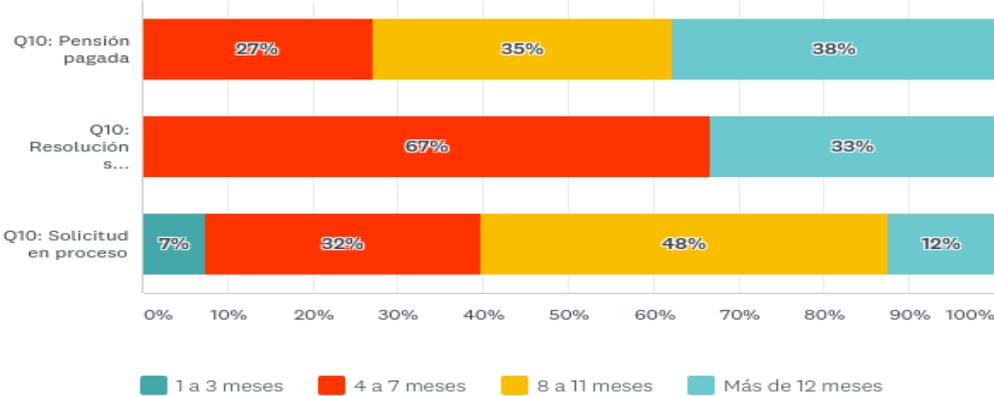


Figura 18. Solicitudes presentadas en Tegucigalpa

Fuente: Elaboración propia

Solicitudes presentadas en la Regional de San Pedro Sula y estado en que se encuentran.

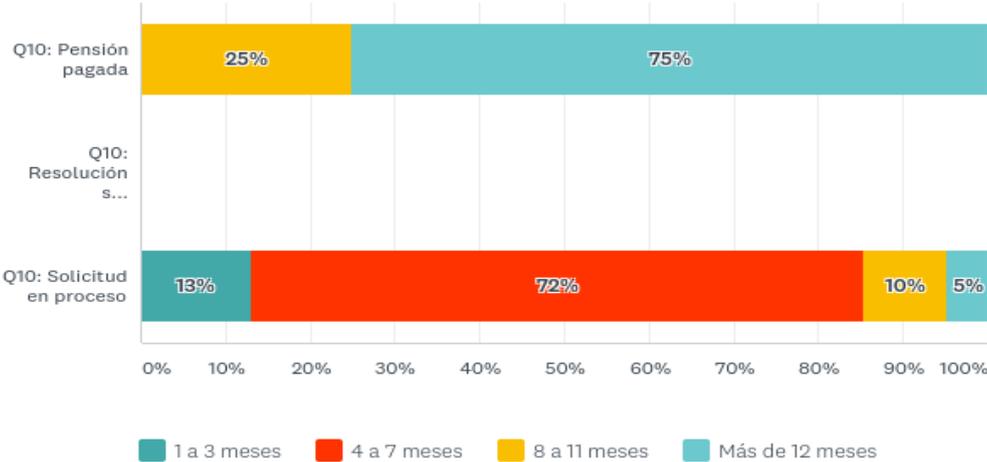


Figura 19. Solicitudes presentadas en la Regional de San Pedro Sula

Fuente: Elaboración propia.

Solicitudes presentadas en la Regional del Progreso y estado en que se encuentran.

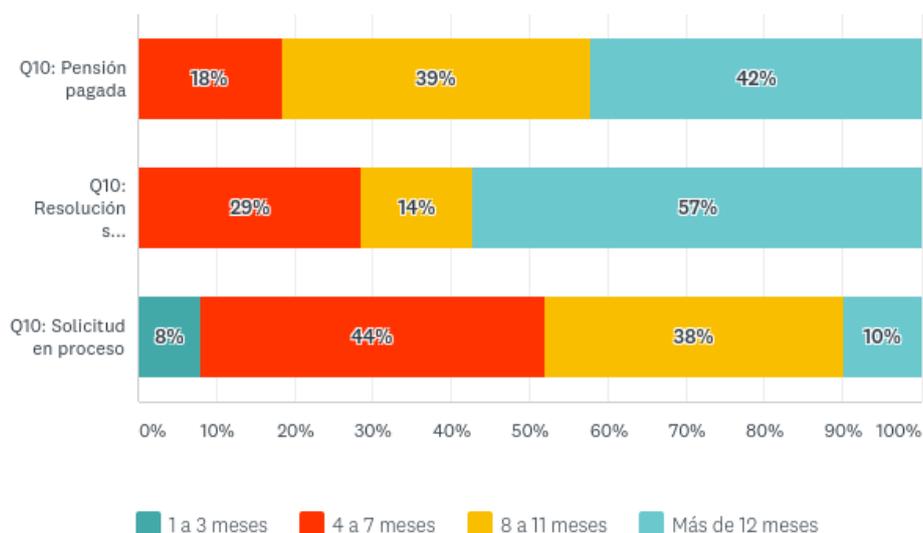


Figura 20. Solicitudes presentadas en la Regional del Progreso

Fuente: Elaboración propia

Se eligieron tres de las principales Regionales del IHSS donde se presenta el mayor porcentaje de solicitudes, en el cual la Ciudad de Tegucigalpa es donde la pensión se inicia a pagar después de los cuatro (4) meses en un 27% de las Solicitudes ingresadas, San Pedro Sula después de los ocho (8) meses a un 25% de la población y el Progreso un 18% entre los cuatro (4) y siete (7) meses, la Ciudad de Tegucigalpa es la que tiene un porcentaje de 48% más alto de solicitudes en proceso entre los 8 y 12 meses de presentada la solicitud, igualmente San Pedro Sula es la que presenta un porcentaje más alto de pensiones pagadas después de los 12 meses en vista que no se emiten resoluciones sin lugar.

Calificación del Tiempo de respuesta de acuerdo al estado de la solicitud.

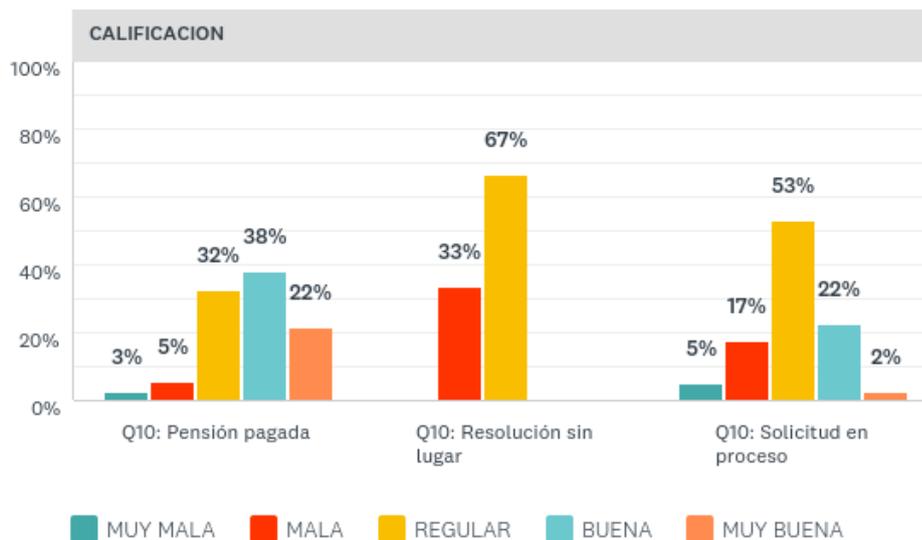


Figura 21. Calificación de acuerdo al estado de la solicitud.

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el cruce del estado de la solicitud de las diferentes Regionales con la calificación del tiempo de respuesta de parte del IHSS a los derechohabientes se muestra una tendencia buena con un porcentaje de 53% de las solicitudes en proceso y 38% de las pensiones pagadas, únicamente las resoluciones otorgadas sin lugar se encuentran entre 67% regular y 33% mala, porcentaje que predomina en la gráfica, pero hay que considerar que las solicitudes otorgadas con resolución sin lugar son un 2% de la población.

Orientación al derechohabiente y atención recibida de parte del personal que atendió la solicitud.

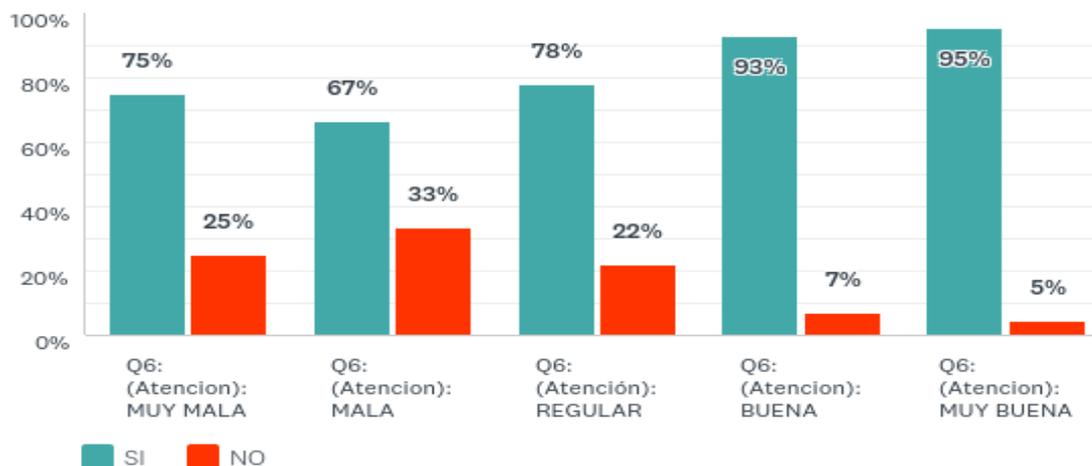


Figura 22. Orientación y atención recibida

Fuente: Elaboración propia

Del 90% de la calificación que recibió el personal del IHSS en cuanto a orientación de requisitos y procedimiento el 95% recibieron muy buena atención de parte de los colaboradores del IHSS superior al punto de referencia que es un 78% con una atención regular y un 67% y 75% que solicito orientación recibió mala y muy mala atención.

Derechohabientes que presentaron problemas

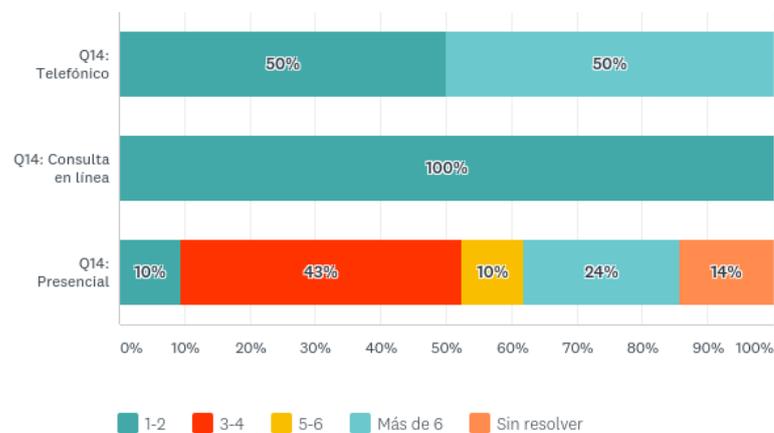


Figura 23. Derechohabientes con problemas

Fuente: Elaboración propia

De los derechohabientes que presentaron problemas y que prefieren solicitar información vía teléfono el 50% lo realizaron una a dos veces y más de 6 veces, los que prefieren consulta en línea 1 a 2 veces y los que prefieren apersonarse a las instalaciones de la Institución su problema se resolvió con 3 a 4 visitas realizadas, presentado mediante un porcentaje del 43%.

4.2 Propuesta

De las solicitudes de pensión por vejez presentadas en el Instituto Hondureño de Seguridad Social durante el año 2018 el 76% se encuentra en la espera del otorgamiento del derecho y operando con un tiempo de respuesta de ocho (

8) meses, considerando lo anterior se determinó proponer un proceso que permita otorgar el derecho en un tiempo óptimo de tres (3) meses.

4.2.1 Objetivo: Proponer una mejora en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez en el Instituto Hondureño de Seguridad Social para agilizar el tiempo de respuesta al derechohabiente con eficacia y eficiencia.

4.2.2 Proceso actual

El procedimiento para otorgar una pensión por vejez en el Instituto Hondureño de Seguridad Social se encuentra documentado y tiene como fin definir las áreas de la Institución que intervienen en el proceso e identificar la actividad a realizar en un orden cronológico y de aplicación uniforme tanto a nivel central como regional que permite regular el proceso, tomando como punto inicial el cumplimiento de los requisitos que establece la ley del Seguro Social y su Reglamento, se adjunta diagrama de flujo en el anexo 3.

En la siguiente grafica se puede observar el tiempo en que incurre cada área en realizar las actividades que le corresponde según sus funciones y considerando un tiempo de ocho (8) meses.

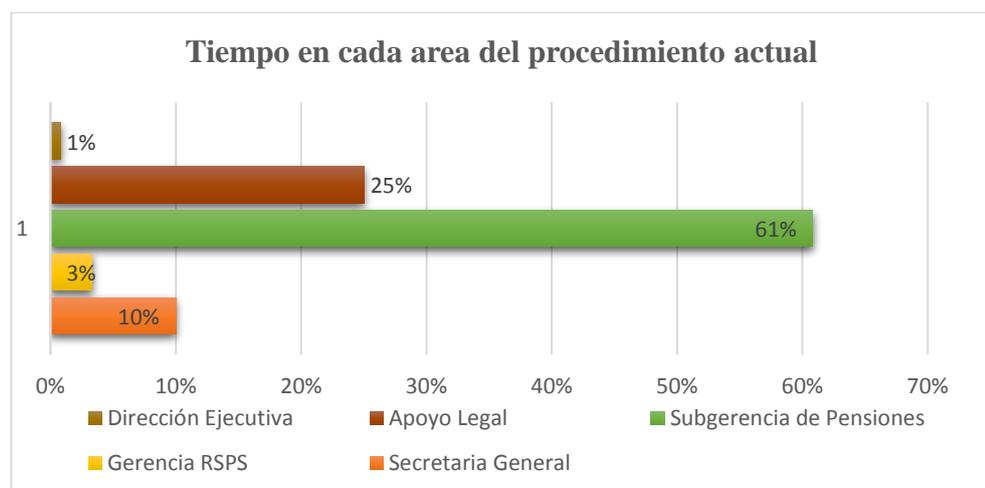


Figura 24. Tiempo en cada área

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla siguiente se detalla el tiempo del flujo del proceso desde que inicia la solicitud hasta inclusión en planilla en el procedimiento actual así mismo se encuentra detallado los tiempos de la propuesta de mejora, es importante mencionar que los tiempos actuales de las actividades fueron extraídos como promedio de las solicitudes registradas en la hoja de ruta electrónica y que cada área es responsables de reportar, anexo 4, los tiempos propuestos es en base a tres (3) meses tiempo máximo para entregar una pensión.

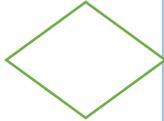
Paso	Símbolo	Procedimiento actual		Propuesta de mejora	
		Cantidad	Tiempo/días	Cantidad	Tiempo/días
Inicio y fin		2	1	2	1
Actividad		47	228	20	86
Decisión		4	11	3	4
	Total	53	240	25	90

Tabla 6. Medición de tiempos en procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Mejora: cantidad	53-25=28 actividades
Ahorro en tiempo	240-90=150 días

Tabla 7. Ahorro en tiempo

Fuente: Elaboración propia

Resumen de actividades eliminadas en el proceso

- La verificación de la edad del asegurado en otra actividad posterior podría ser causa de un reproceso e incluir como alerta en la hoja de ruta electrónica.
- Remitir la documentación para que la secretaria elabore el auto remisión es una actividad que no genera valor agregado y que provoca demoras y posibles reprocesos.

- El auto de remisión se envía directamente al Área de Búsqueda de Salarios y no directamente a Dirección Ejecutiva y Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social.
- El paso de trasladar información al Área de Control y Pensiones deja aportar valor al proceso, debido a que el área responsable del cálculo es el Área de Búsqueda de Salarios y la revisión del cálculo la efectúa el Subgerente de Pensiones.
- Una vez que se hayan obtenido toda la documentación necesaria se envía al Gerente de RPSS y Director Ejecutivo para su aprobación así se reduce el trabajo en una sola revisión con todos los elementos requeridos.
- Se eliminaron traslados innecesarios pues hay retorno de información de la Dirección Ejecutiva a Apoyo Legal, de Apoyo Legal a Secretaria, de Secretaria nuevamente a Legal y por último de Apoyo Legal a pensiones.
- Se descartó la doble revisión entre el Sub Gerente de Pensiones y Gerente del RPSS.

4.2.3 Diagrama de Ishikawa

Se utilizó el diagrama de Ishikawa para identificar las causas que intervienen en el proceso de otorgamiento de una pensión y sus efectos que nos permitan promover una mejora del mismo.

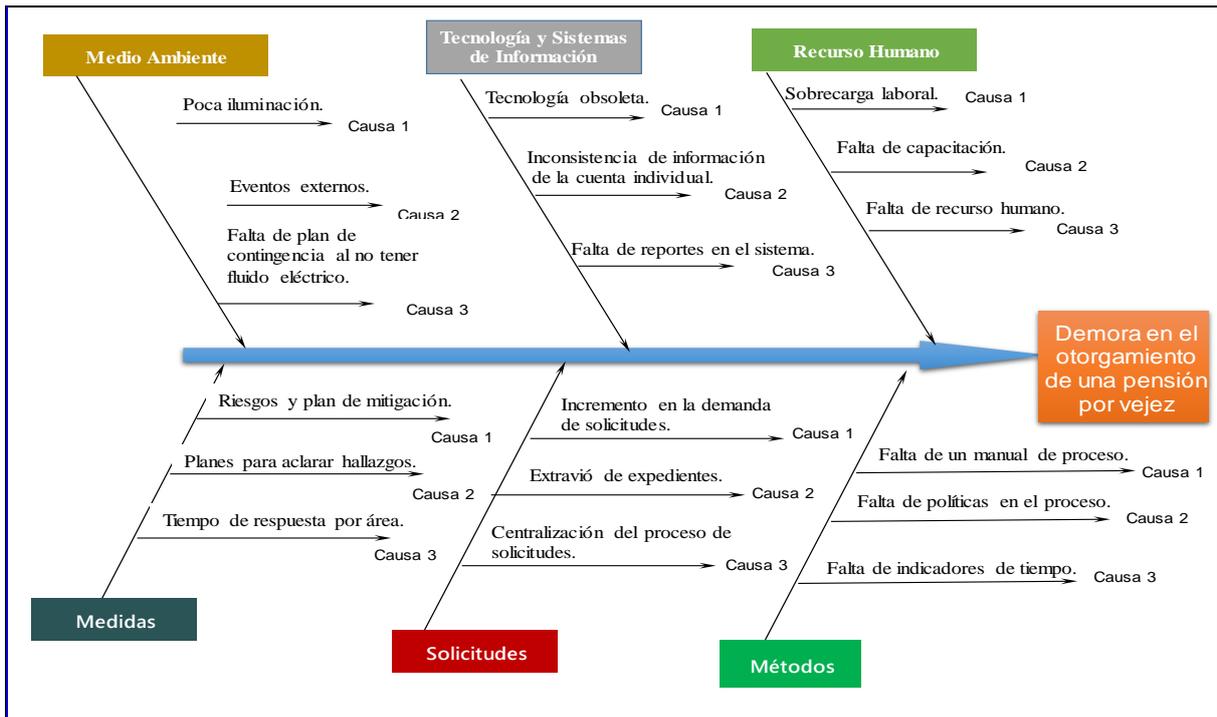


Figura 25. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Lluvia de ideas

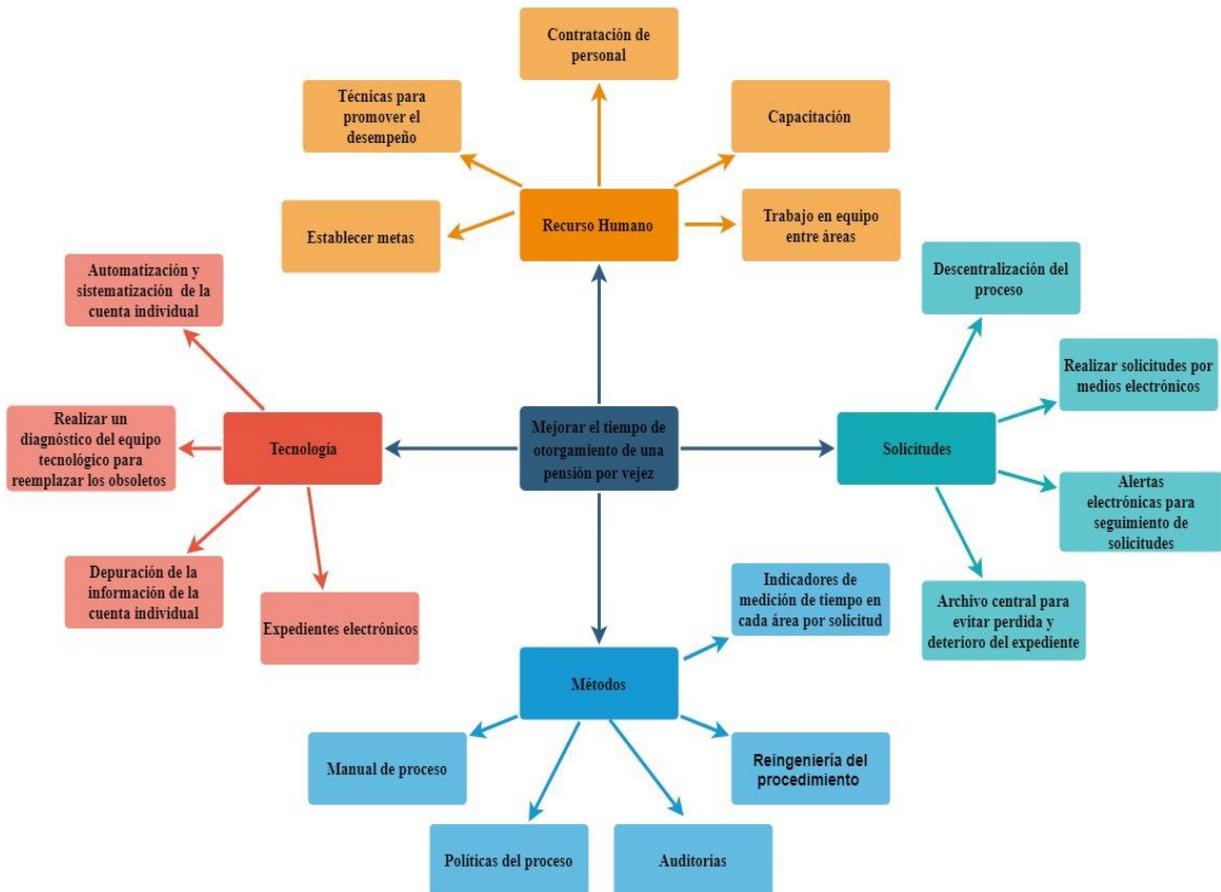


Figura 26. Lluvia de ideas

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Diagrama de tortuga

En el presente estudio se utiliza el diagrama de tortuga que sugiere la Norma ISO 9001 sobre la gestión por proceso, para dar respuesta a las interrogantes claves e identificar y definir cada una de las partes que intervienen en el proceso.

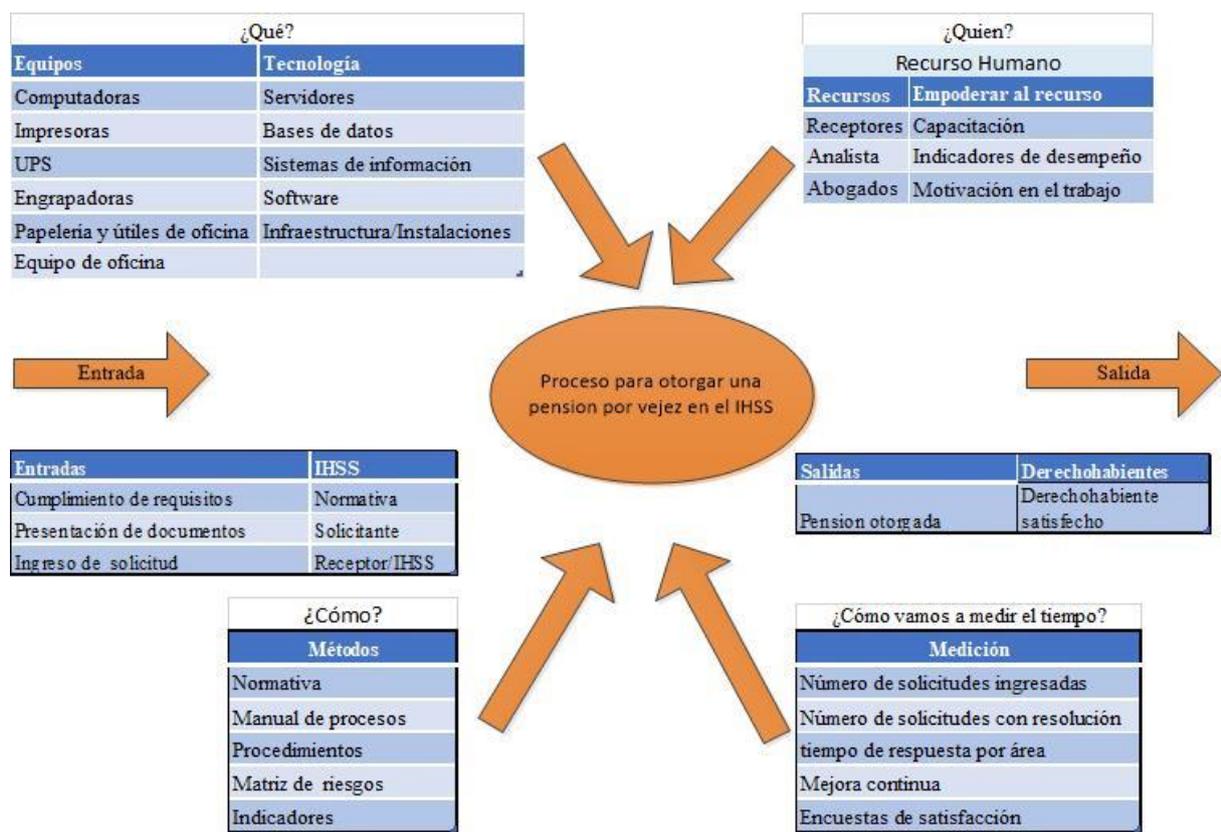


Diagrama 1. Diagrama de tortuga de la Norma ISO 9001

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Propuesta de mejora

En referencia a las causas que ocasionan la demora en el otorgamiento de una pensión y considerando la lluvia de ideas para optimizar el tiempo de respuesta se propone lo siguiente:

Oportunidad de mejora	Propuesta de solución
Proponer un manual para documentar el proceso.	Realizar un manual del proceso que incluya, visión, misión, objetivos, políticas, riesgos, requisitos, responsables, descripción de las actividades, cálculo de la pensión, exclusiones en el otorgamiento de la pensión y diagrama de flujo del procedimiento con tiempos en cada actividad del proceso.
Rediseñar el procedimiento para eliminar áreas que no agregan valor al proceso.	Rediseñar el procedimiento para otorgar la pensión por vejez que conlleve a la entrega oportuna del beneficio.
Depurar y sistematizar la base de datos para mitigar las inconsistencias en la información de la cuenta individual.	Depuración de los datos tomando como referencia la base del Registro Nacional de las Personas por ser el Organismo del Estado encargado de la identificación de personas naturales permitiendo tener un historial de cotización en el menor tiempo y luego sistematizar la cuenta individual de los asegurados que permita contar con información confiable y oportuna.
Proponer la mejora continua de los sistemas que utilizan en el proceso y eliminar el reproceso de solicitudes.	La Gerencia de Tecnología debe establecer una planificación de auditoría de sistemas para una mejora continua de los mismos.

Equipo Tecnológico (Computadoras, impresoras, UPS)	Después de tres años de uso los equipos tecnológicos se consideran obsoletos se propone una evaluación continua del equipo utilizado por parte de GTIC para determinar la necesidad de reemplazo de acuerdo a la mejora continua de los sistemas.
Contratación de personal en las áreas críticas	Como prueba piloto por determinado tiempo contratar recursos para reducir la mora de expedientes y agilizar la demanda de solicitudes.
Expediente electrónico	Proponer un expediente electrónico para el trámite de solicitudes que evite el riesgo de posible pérdida o daño de la documentación.
Auditorías al proceso	Auditar el proceso por parte de auditoría interna de la Institución dos veces al año.
Expediente físico	Revisión de la Documentación que contiene el expediente físico para evitar que en el expediente electrónico se dupliquen documentos y evitar reprocesos de información.

4.2.6 Procedimiento propuesto

Tomando en consideración lo anterior se propone un diagrama de flujo continuo, eliminando actividades que no generan valor en el proceso y de esta forma evitar demoras y posibles re

procesos, igualmente traslados innecesarios de retorno de expedientes a las áreas que ya concluyeron con su parte del proceso, considerando que existe un sistema que contienen una hoja de ruta electrónica y permite ubicar el expediente en tiempo real.

Página 79 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

Ficha del proceso de otorgamiento de pensión por vejez

Objetivo:

Contar con un proceso administrativo que identifique las instancias y defina la norma para otorgar la pensión por vejez a todos a los asegurados que han cumplido la edad de retiro que exige la ley.

Alcance:

Este documento tiene aplicación a nivel central y nivel regional.

Definiciones:

- IHSS: Instituto Hondureño de Seguridad Social.
- RSPS: Régimen del Seguro de Previsión Social.

Descripción:

Pasos	Responsable	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pensión por vejez 	Asegurado	<p>Para solicitar la pensión por vejez el (la) asegurado(a) se presenta personalmente o mediante un gestor oficioso o representante legal a ventanilla de Secretaria General con los documentos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación Acta de Nacimiento. • Constancia de trabajo que especifique fecha inicio y finalización del tiempo laborado, firmada y sellada. • Fotocopia de Tarjeta de Identidad. • El Asegurado al solicitar trámite de Pensión por Vejez deberá cumplir con los requisitos establecidos en la Ley y Reglamento del Seguro Social.

Página 80 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

Pasos	Responsable	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> Recepción y revisión de la documentación 	Secretaría General (Área de Recepción)	<ul style="list-style-type: none"> Revisa que la documentación esté completa. Si la documentación no está completa indica al asegurado que deberá traer los documentos faltantes. Verifica la edad del (la) asegurado (a) preguntándole la edad y fecha de nacimiento corrobora con la documentación. Ingresa datos del (la) asegurado (a) en la aplicación del sistema, imprime solicitud y entrega copia firmada.
<ul style="list-style-type: none"> Recepción, revisión y elaboración, de expediente 	Área de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> Busca en el sistema la aplicación: Solicitud para Pensión por Vejez. Digita datos del (la) asegurado (a) en la aplicación diseñada para tal fin. Imprime solicitud original, copia y la entrega al (a) asegurado (a) para que firme. Firma, fecha y sello del receptor. Asigna número al expediente administrativo. Entrega copia de la solicitud al asegurado (a). Realiza un expediente adjuntando la documentación requerida para entregarla al resolutor.

Página 81 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

Pasos	Responsable	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de expediente. 	Resolutor	<ul style="list-style-type: none"> Elabora Auto(s) de remisión a cada uno de los expedientes. Solicita la firma del Secretario General y Director Ejecutivo. Registra el expediente en el libro de control y traslada los expedientes al área de búsqueda de salarios.
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de salarios. 	Gerencia Régimen del Seguro de Previsión Social, Subgerencia de Pensiones.	<p>Efectúa búsqueda de Salarios en Sistema IVM-ABI y planillas digitales, y en el sistema genera hoja de salarios y la imprime (hoja de salarios).</p> <ul style="list-style-type: none"> El analista ingresa el número de expediente generado por la secretaria (RIVM) en el Sistema IVM-ABI en la opción análisis de expedientes, al consultar salarios lo hace a través de tres opciones: Número de Identidad. Nombre del Asegurado. Número patronal de la empresa donde laboro el asegurado. El Sistema genera hoja de salarios que imprime.
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del cálculo de la pensión por vejez. 		<p>En el Sistema IVM-ABI efectúa cálculo de pensión por vejez, imprime, firma.</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisan que los valores de la hoja de cálculo este correcta y se traslada la documentación revisada a firma y sello del Subgerente de Pensiones.

Página 82 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

Pasos	Responsable	Observaciones
.		<ul style="list-style-type: none"> Archiva hoja de cálculo en expediente (s), elabora listado de envío y traslada expediente al Departamento de Apoyo Legal.
<ul style="list-style-type: none"> Recepción y análisis de expediente 	Departamento de Apoyo Legal del RSPS	<ul style="list-style-type: none"> Revisa que los expedientes estén con la información completa. Elabora dictámenes de Opinión Legal favorable o desfavorable. Si es desfavorable elabora resolución certificación de notificación sin lugar de la pensión por vejez. Si es favorable elabora resolución y certificación de notificación con lugar de la pensión por vejez. Traslada expedientes con resolución a firma y sello a la Dirección Ejecutiva.
<ul style="list-style-type: none"> Firma de Resolución de pensión por vejez 	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> Revisa expediente (s), firma, sella resolución con lugar o sin lugar y la remite a la Secretaria General para firma de certificación.
<ul style="list-style-type: none"> Firma de certificación de pensión por vejez 	Secretaria General	<ul style="list-style-type: none"> Revisa expediente (s), firma, sella la certificación de notificación y lo remite a la Subgerencia de Pensiones para liquidación.
<ul style="list-style-type: none"> Liquidación de pago e inclusión en planilla 	Subgerencia de Pensiones	<ul style="list-style-type: none"> Asigna número de pago para cobro de la pensión por vejez en el banco. Digita en el sistema la planilla de pago de pensión por vejez y automáticamente este efectúa el cálculo de la comisión bancaria, contando el número de pensionados y multiplicándolo por el valor convenido en el contrato, así

Página 83 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

Pasos	Responsable	Observaciones
		<p>como los reportes que se derivan de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectúa aprovisionamiento para el pago de la Planilla por vejez en el sistema. • Notificación mediante la certificación de la resolución al derechohabiente y entrega del carnet de pago para que se presente a la Institución bancaria en el mes y fecha de pago que le corresponde.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa, autoriza y traslada planilla de pago. 	Gerencia del RSPS	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, revisa y firma liquidación de pago y planilla del aprovisionamiento y solicita la transferencia para el pago de la pensión.

Formato Utilizado

- Ficha de proceso estándar.

Anexos de la ficha de proceso

- Diagrama de Flujo Mejorado.
- Matriz de Riesgo.

Documentos de referencia

Documentos utilizados
<p>Documentos Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley del Seguro Social. ▪ Reglamento de la Ley del Seguro Social.

Página 84 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

- Formato de solicitud de Pensión.
- Memorando solicitud de orden de pago.

Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión de solicitud y creación de expediente ▪ Envío de expediente a búsqueda de salarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaria General 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S-01 ▪ S-02
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de salarios ▪ Emisión de calculo ▪ Hoja de liquidación ▪ Numero de pago ▪ Elaboración de planilla 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 56 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subgerencia de Pensiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P-03 ▪ P-04 ▪ P-05 ▪ P-05 ▪ P-06
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión de opinión legal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Apoyo legal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A-07 ▪ A-08
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de certificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección Ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A-09
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitud de orden de pago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ G-10

Indicadores del Procedimiento

- Cantidad de solicitudes/Capacidad Instalada.
- Cantidad de solicitudes resueltas por persona/tiempo que utiliza.
- Capacitaciones recibidas/eficiencia del recurso humano
- Auditorías realizadas al proceso/ fortalecimiento de debilidades de control interno
- Solicitudes ingresadas/Solicitud resuelta

Página 85 de 141	MACROPROCESO: Proceso de Pensiones	
Fecha de Elaboración: Abril 2019	PROCEDIMIENTO: Otorgamiento Pensión por Vejez	
Versión: 2		

- Nivel de satisfacción del derechohabiente/tiempo de respuesta
- Cumplimiento requisitos/reprocesos de solicitudes

Diagrama de flujo propuesto

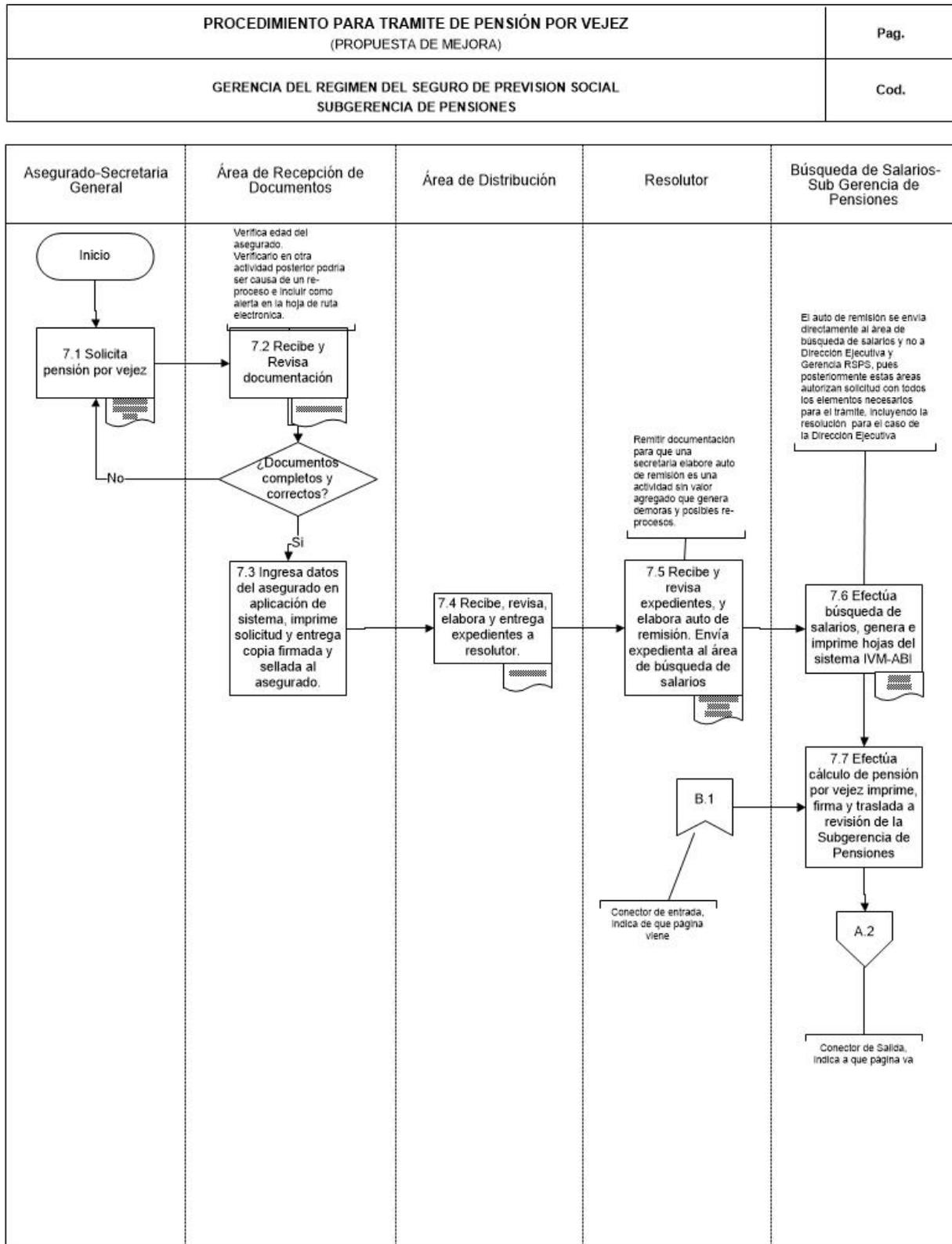
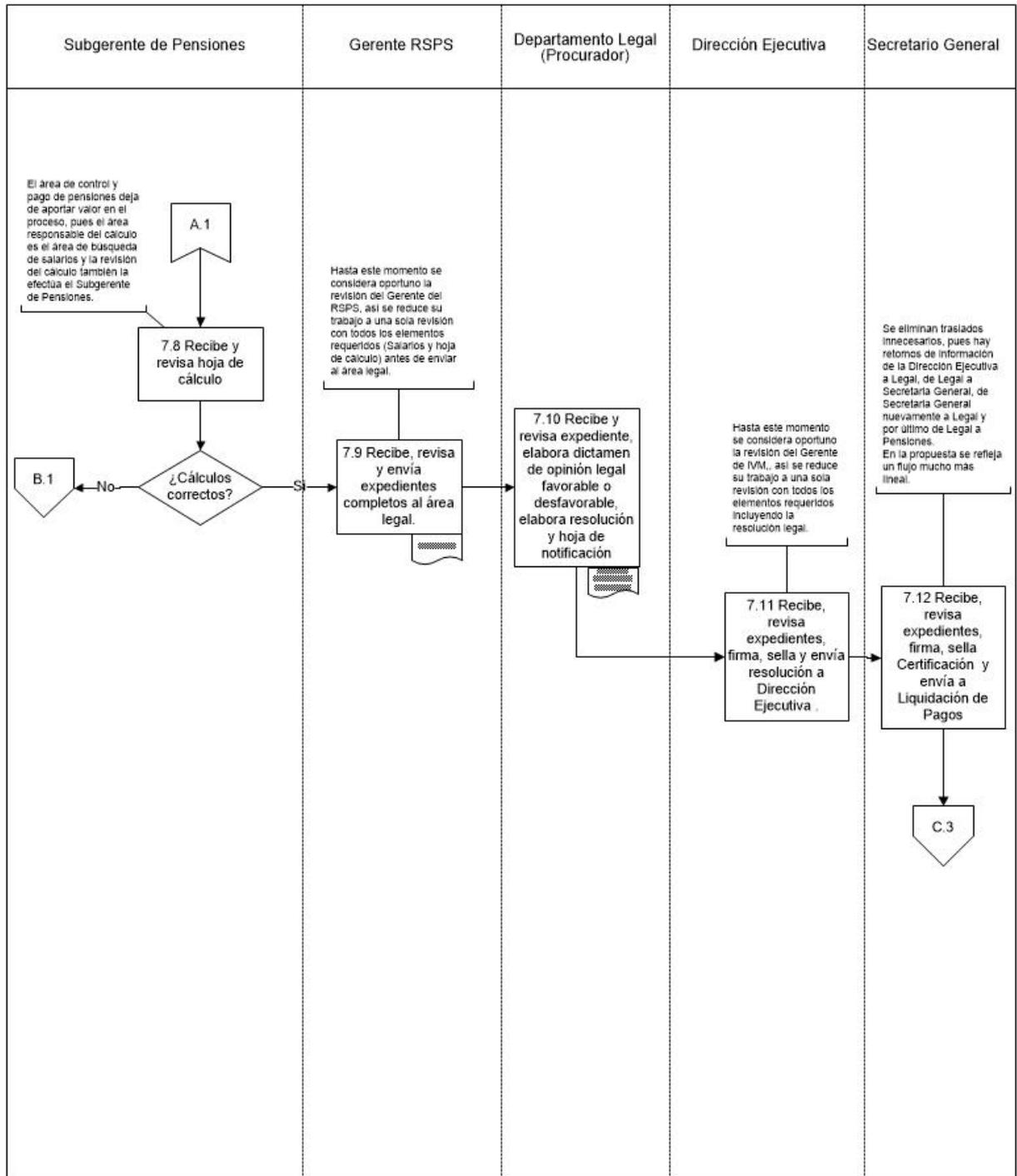


Figura 27. Diagrama de flujo propuesto

Fuente Elaboración propia

PROCEDIMIENTO PARA TRAMITE DE PENSIÓN POR VEJEZ (PROPUESTA DE MEJORA)	Pag.
GERENCIA DEL REGIMEN DEL SEGURO DE PREVISION SOCIAL SUBGERENCIA DE PENSIONES	Cod.



PROCEDIMIENTO PARA TRAMITE DE PENSIÓN POR VEJEZ (PROPUESTA DE MEJORA)	Pag.
GERENCIA DEL REGIMEN DEL SEGURO DE PREVISION SOCIAL SUBGERENCIA DE PENSIONES	Cod.

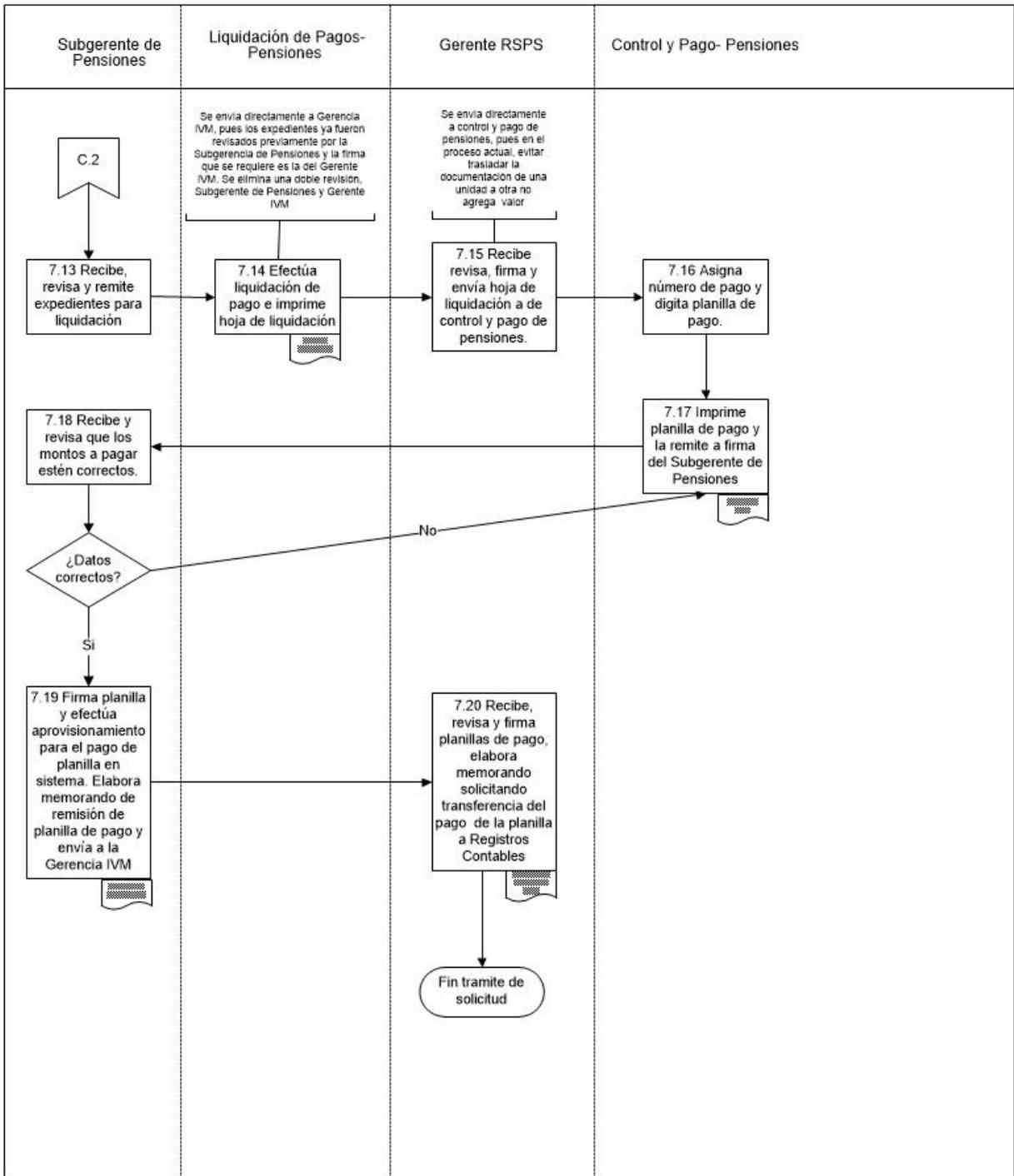


Tabla 8. Matriz de riesgos

No.	Riesgo	Tipo de riesgo	Frecuencia	Impacto	Riesgo inherente	Control	Efectividad del control / mitigante	Riesgo Residual	Responsable	Periodicidad
R1	Falta de capacitación del Recurso Humano en temas relacionados con la atención del adulto mayor y demás temas de previsión social.	Riesgo Operativo	3	4	12	Realizar un plan de capacitación dirigida al personal que se relacione en el proceso de otorgamiento de pensión del adulto mayor	0.5	6	Gerente de Pensiones / Recursos Humanos	Semestral
R2	Falta de un seguimiento de las solicitudes de partes de las áreas involucradas.	Riesgo Operativo	4	4	16	Establecer alertas en el sistema cuando una solicitud permanece más del tiempo establecido en una determinada área.	0.5	8	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	semanal
R3	Mejora continua de los sistemas y equipo tecnológico del RSPS	Riesgo Operativo	4	4	16	Cada Gerente de las áreas involucradas en el proceso deberá realizar una petición para la actualización y mejora continua de los sistemas de información y equipo utilizado.	0.5	8	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	Anual
R4	Cortes recurrentes de energía eléctrica	Evento Externo	4	5	20	Establecer un plan de contingencia que permita realizar las labores diarias de forma ininterrumpidas.	0.5	10	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	Anual
R5	Demora en tiempo de respuesta al otorgamiento de una solicitud de pensión por vejez.	Riesgo Operativo	4	5	20	Automatización del sistema de las tareas que se realizan manualmente.	0.5	10	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	Anual
R6	Base de datos con información no actualizada desde el año 1972.	Riesgo Operativo	4	5	20	Depuración de la base de datos tomando como referencia la base del Registro Nacional de las Personas	0.5	10	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	Anual
R7	Extravió de expedientes por envío de documentación en forma manual	Riesgo Operativo	4	5	20	Creación de un expediente electrónico para el trámite de solicitudes.	0.5	10	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	Anual
R8	Falta de recurso humano en ciertas áreas lo que provoca atrasos en el tiempo de respuesta a la pensión.	Riesgo Operativo	4	5	20	Contratación de recurso humano en áreas críticas por determinado tiempo para reducir la mora de expedientes y agilizar la demanda de solicitudes.	0.5	10	Gerentes de las diferentes áreas relacionadas con el proceso	Anual
R9	Centralización de las solicitudes en la Regional de Tegucigalpa	Riesgo Operativo	4	5	20	Descentralizar el otorgamiento de la pensión para que las solicitudes se resuelvan en la Tegucigalpa y San Pedro Sula.	0.5	10	GRSPS, Comisión Interventora y Dirección Ejecutiva.	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Propuesta plan de capacitación

No.	Tema	Objetivo	Participantes	Facilitador		Metodología	Duración	Lugar	Responsable
				Interno	Externo				
1	Cultura de servicio al Cliente	Técnicas para proveer un excelente servicio al cliente.	Todo el Personal del Régimen.		x	Taller	8 horas	Salón de conferencias del Régimen	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
2	Trabajo en equipo y comunicación efectiva	Promover la cohesión de grupo como una herramienta para lograr el funcionamiento y elaboración de trabajo de forma rápida y eficaz utilizando las destrezas de nuestros compañeros.	Todo el Personal del Régimen.		x	Taller	8 horas	Salón de conferencias	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
3	Manejo de derechohabientes difíciles	Desarrollar habilidades para manejar clientes descontentos, enojados y resolver problemas	Servicio al cliente del RSPS		x	Taller	4 horas	Salón de conferencias	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
4	Ley Marco de Protección Social	Conocer el marco legal de las políticas públicas en materia de protección social	Todo el Personal del Régimen.	x		taller	4 horas	Salón de conferencias	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
5	Ley del Seguro Social	Conocer el marco legal para otorgar una pensión por vejez	Todo el Personal del Régimen.	x		taller	4 horas	Salón de conferencias	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
6	Gestión de riesgos en fondos de Pensiones	Conocer la metodología para identificar riesgos	Todo el Personal del Régimen.	x		Taller	4 horas	Salón de conferencias	Unidad de Gestión de Riesgos
7	Normas de Seguridad Social a nivel internacional	Conocer convenios relativos a la Seguridad Social	Todo el Personal del Régimen.		x	Taller	48 horas	En línea	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social
8	Diplomado en Seguridad Social y pensiones	Ilustrar los diferentes aspectos de la Seguridad Social y sus tendencias	Todo el Personal del Régimen.		x	Diplomado	100 horas	En línea	Gerencia del Régimen del Seguro de Previsión Social

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 Cronograma de actividades

Cronograma de Aplicabilidad de la Propuesta										
No.	Actividades	Responsable	AÑO 2019						2020	2021
			Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
1	Proponer un Manual para aplicar el proceso									
1.1	Visitas a las áreas con personal clave	Organización y Métodos/Gerencia RSPS	■							
1.2	Entrevistas a los usuarios	Organización y Métodos/Gerencia RSPS		■						
1.3	Elaboración del Manual	Organización y Métodos/Gerencia RSPS			■	■				
1.4	Aprobación del Manual	RSPS/Unidad de Planificación/Comisión Interventora					■			
1.5	Socialización de Manual	UPEG/Recursos Humanos/						■		
1.6	Auditorías de control y cumplimiento	Auditorías /Control Interno/RSPS							■	
2	Rediseñar el procedimiento									
2.1	Visitas a las áreas con personal clave.	Organización y Métodos/Gerencia RSPS	■	■						
2.1	Entrevistas a los usuarios.	Organización y Métodos/Gerencia RSPS	■	■						
2.2	Elaboración del Procedimiento	Organización y Métodos/Gerencia RSPS			■					
2.3	Aprobación del Procedimiento	GRSPS/UPEG/Comisión Interventora					■			
2.4	Sociabilización del Procedimiento	Unida de Planificación Estratégica/Recursos Humanos						■		
2.6	Seguimiento de control y cumplimiento	Auditorías /Control Interno/RSPS							■	
3	Depuración de base de datos									
3.1	Convenio con el Registro Nacional de las Personas	Comisión Interventora/Dirección ejecutiva/RSPS/GTIC	■							
3.2	Identificar los datos claves.	Gerencia de Tecnología de Información/RSPS		■	■					
3.3	Validar el origen de los datos.	GTIC/RSPS				■	■			
3.4	Realizar una auditoría de datos claves.	Auditor de sistemas/Control Interno/RSPS					■	■		
3.5	Realizar un Backus de la data antes de proceder a depurar.	GTIC/RSPS						■		
3.6	Cruce de información con el RNP para depuración de datos	GTIC/RSPS							■	
4	Mejora continua de los sistema y equipo									
4.1	Diagnóstico del equipo a nivel Central y Regionales	GTIC/RSPS	■	■						
4.1	Adquisición de equipo tecnológico de acuerdo al diagnóstico de la existentes (Computadoras, impresoras) y considerando el tiempo de compra de la Institución y el plan operativo anual.	GTIC/RSPS			■	■	■	■	■	
4.3	Mantenimiento del equipo	GTIC/RSPS							■	
4.4	Mejora continua de los sistemas	GTIC/RSPS/Auditor de Sistemas							■	
5	Contratación de personal en las áreas críticas									
5.1	Definir perfiles de puestos	Recursos Humanos/GRSPS	■							
5.2	Reclutamiento	Recursos Humanos/GRSPS	■							
5.3	Preselección de candidatos	Recursos Humanos/GRSPS		■						
5.5	Toma de decisiones	GRSPS/Comisión Interventora			■					
5.6	Contratación	Recursos Humanos/Comisión Interventora/RSPS				■				
5.7	Inducción y seguimiento	Recursos Humanos/RSPS					■	■		
6	Expediente electrónico									
6.1	Proponer un expediente electrónico para el trámite de solicitudes que evite el riesgo de posible pérdida o daño de la documentación	Régimen del Seguro de Previsión Social/Comisión Interventora/GTIC	■							
6.2	Elaboración del expediente electrónico	GTIC/RSPS		■						
6.3	Capacitación	GRSPS/Recursos Humanos			■	■	■			
6.4	Seguimiento y mantenimiento.	GRSPS/GTIC						■	■	
7	Auditorías									
7.1	Auditorías dos veces al año de sistemas y de control interno	Auditorías internas y externas						■	■	

4.2.8 Presupuesto de aplicabilidad de la propuesta

La propuesta de aplicabilidad se realizará con el equipo técnico y administrativo de la Institución, las auditorías se realizan una o dos veces al año por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y auditoría interna.

Se considera la capacitación, compra de equipo y contratación de personal según lo presupuestado para el Régimen año 2019.

Tabla 10.Presupuesto

Objeto del gasto	Presupuesto 2019
Capacitación	L. 200,000
Auditoria externa (firma auditora)	1,000,000.00
Servicios de informática y sistemas computarizados	500,000
Contratación de personal por tres meses	
-Tres abogados en el departamento de Apoyo Legal	126,000
-Cuatro auxiliares para búsqueda de salarios	120,000
-Tres Analista para Subgerencia de Pensiones	108,000
Total	L. 1,054,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto asignado al Régimen del Seguro de Previsión Social considerando la reserva en el plan operativo anual para contratación de nuevos empleados, capacitación del personal y servicios informáticos.

Para la contratación del recurso humano se considera las áreas donde existe la necesidad del recurso y donde permanece por más tiempo una solicitud, como ser Apoyo Legal y Subgerencia de Pensiones (Auxiliares de búsqueda de salarios y Analistas) con el fin de mejorar los tiempos de respuesta al derechohabiente en el otorgamiento de su pensión, el cual se planifica por un periodo de tres meses con el objetivo de evaluar la cantidad de solicitudes evacuadas por este personal y la reducción de la mora de solicitudes pendientes para reconsiderar la renovación de contratos.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En el análisis de las encuestas a los derechohabientes y entrevistas realizadas en las áreas claves de la Institución que intervienen en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez se detectaron algunos elementos:

1. En el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez en el IHSS son diferentes áreas las involucradas según sus funciones y no son exclusivas en vista que el Régimen ofrece diferentes servicios y riesgos, donde áreas claves como Apoyo Legal y la búsqueda de salarios en la Subgerencia de Pensiones se ven limitados en recurso humano que permita atender de forma eficiente cada solicitud que ingresa lo que conlleva a una mora de expedientes pendientes de resolución.
2. El Régimen del Seguro de Previsión Social por tener como función principal el pago de prestaciones económicas es supervisado cada año por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, asimismo se realizan auditorías internas y externas como un mecanismo de control Institucional que permite verificar el cumplimiento del procedimiento por los colaboradores. Igualmente las áreas claves realizan su función de control mediante el uso electrónico que ofrece el sistema IVM-ABI en cuanto a la localización del expediente físico donde los colaboradores verifican que dicho expediente documente la información relevante del proceso, más aun a la fecha no se obtiene una mejora continua en cuanto al tiempo de respuesta que se le brinda al derechohabiente.
3. El proceso de otorgamiento de una pensión por vejez se encuentra automatizado en un 60% lo que implica que el 40% del proceso es manual lo que dificulta que el recurso humano realice eficientemente sus labores, aunado con que el equipo tecnológico está

obsoleto, asimismo presentan la limitante de la base de datos de donde se genera el historial de cotizaciones de los derechohabientes la cual no es una información confiable lo que conlleva a una demora en el tiempo de respuesta.

4. Las solicitudes de pensión por vejez son presentadas en 19 regionales del IHSS, de las cuales presentan mayor afluencia la regional de Tegucigalpa y San Pedro Sula, contando con un 76% de solicitudes pendiente de resolución a nivel nacional y que corresponden al año 2018, las cuales son centralizadas en la ciudad de Tegucigalpa donde se continua con el tramite respectivo.
5. En lo transcurrido del año 2019 se recibe un aproximado de 1,020 solicitudes mensuales donde al finalizar el año se proyectan 12,240 requerimientos lo que significa un incremento de 8,380 solicitudes comparada con la demanda del año 2018, las cuales tienen un tiempo de respuesta de parte de la Institución de 7 a 8 meses.
6. Se realizó el respectivo análisis del procedimiento actual de pensión donde se propone eliminar diferentes actividades que no generan valor agregado al proceso, y aun con las limitantes encontradas se pueden mejorar el tiempo de respuesta y el proceso puede ser mucho más eficiente si hay un fortalecimiento de los recursos implicados en el mismo.

5.2 Recomendaciones

1. Realizar una evaluación de los puestos versus cantidad de solicitudes recibidas para determinar si se cuenta con el personal suficiente para dar una respuesta más eficiente con respecto al tiempo de respuesta en el otorgamiento de una pensión y proceder a tomar las medidas correctivas del mismo.

2. Fortalecer los controles internos de cada área y asignar indicadores de evaluación en la ejecución de las tareas del proceso para evitar re-procesos e inconsistencias en las solicitudes.
3. Mejora continua de los sistemas y equipo tecnológico utilizados en el Régimen que permita la entrega en tiempo y forma del derecho a una pensión.
4. Mejorar los tiempos de respuestas a los derechohabientes mediante la incorporación de la tecnología que permita sistematizar y automatizar el proceso de inicio a fin, descentralizando el proceso entre las Regionales que reciben la mayor demanda de solicitudes.
5. Realizar convenio con el Registro Nacional de las Personas que permita depurar la información del derechohabiente en los casos que amerite.
6. Revisión continúa del proceso de parte de las máximas autoridades y personal responsable que permita detectar en tiempo las inconsistencias del mismo.
7. Programar un plan de capacitación en temas relacionados a la Previsión y Seguridad social para todo el personal que pertenece al RSPS, y que participa en el proceso de otorgamiento de pensión por vejez con fin de obtener un personal capacitado que pueda ofrecer un servicio ágil y humano al derechohabiente.

REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2012). (Constructs, Variables, Dimensions, Indicators & Consistency). . . ISSN, 8.
- Aldana de Vega, L. A., Álvarez Builes, M. P., & Bernal Torres, C. A. (2011). Administración por calidad. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3199403>
- Baca Urbina, G. (2014). Administración integral: hacia un enfoque de procesos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227422>
- Banco Mundial. (2009). Estudio de caso sobre la gestión de la reforma a la seguridad social en Chile: Un sistema público y privado centrado en el cliente con el apoyo de soluciones de TI (N.º 59219). Recuperado de Banco Mundial website: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/454541468017388004/Estudio-de-caso-sobre-la-gestion-de-la-reforma-previsional-Chilena-un-sistema-publico-privado-enfocado-en-el-cliente-gracias-al-apoyo-de-soluciones-tecnologicas>
- Barrado, C. M. D. (2016). Los objetivos de desarrollo sostenible: un principio de naturaleza incierta y varias dimensiones fragmentadas *. Anuario Español de Derecho Internacional; Pamplona, 32, 9-48. <http://dx.doi.org/10.15581/010.32.9-48>
- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Recuperado de 9788420542621
- Carrillo Cubillo, U. (1998). Simplificación de trámites y mejora del sistema de pensiones de la CCSS. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, 6(1), 62-66.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2011). Administración De La Calidad Total. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

- Cegarra Sánchez, J. (2004). La tecnología. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3228677>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial Mexicana, 519.
- Cortés, J. M. (2017a). Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5349794>
- Cortés, J. M. (2017b). Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5349794>
- Damián, A. (2016). SEGURIDAD SOCIAL, PENSIONES Y POBREZA DE LOS ADULTOS MAYORES EN MÉXICO. Acta Sociológica, 70, 151-172. <https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.01.007>
- El anuario de las Naciones Unidas. (1947). Recuperado de <https://www.unmultimedia.org/searchers/yearbook/page.jsp?volume=1946-47&bookpage=2>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). Administración y Control de la Calidad (Novena Edición). Recuperado de <https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/773-administracion-y-control-de-la-calidad>
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3200506>
- García Leal, C. (2013). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3212533>
- Gómez Martínez, J. A., & Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Madrid: AENOR.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Historia de la Seguridad Social en Honduras. (s. f.). Recuperado de

https://www.paho.org/hon/index.php?option=com_docman&view=download&alias=137-historia-de-la-seguridad-social-en-honduras&category_slug=fortalecimiento-de-sistemas-de-salud&Itemid=211

Holzmann, R., Hinz, R., & Gerdorff, H. von. (2006). Soporte del ingreso económico en la vejez en el siglo veintiuno: una perspectiva internacional de los sistemas de pensiones y de sus reformas. Bogotá, Colombia: Banco Mundial : Mayol.

Instituto de Productividad Empresarial Aplicada. (2017). Diagrama Causa-Efecto, o de Ishikawa.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). Herramienta para la Mejora de la Calidad. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z. Recuperado de <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2011/05/3-los-80-conceptos-esenciales-de-marketing-philip-kotler.pdf>

KRAJEWSKI, L. J., RITZMAN, L. P., & MALHOTRA, M. K. (2008). Administración de operaciones, Procesos y cadenas de valor (Octava edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.

La Gaceta, H. (2005, junio 29). Reglamento General de la Ley del Seguro Social. Recuperado de https://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Reglamento_General_Ley_Seguro_Social.pdf

La Gaceta, H. Ley Marco del Sistema de Protección Social. , Pub. L. No. 33,771 (2015).

Lefcovich, M. (2009). Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3180253>

- López Lemos, P. (2016). Novedades ISO 9001: 2015. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4824522>
- Mesa, R. R. (2011). Estudios sobre seguridad social. Universidad del Norte.
- Mora García, L. A. (2012). Indicadores de la gestión logística. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3203137>
- OIT. (1944). TEXTOS ADOPTADOS POR LA CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO EN SU VIGESIMA-SEXTA REUNION (FILADELFIA, 1944) (Actas de Sesiones N.º VIGESIMA-SEXTA REUNION; p. 87). Recuperado de OIT website: <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09739/09739%281944-26%29.pdf>
- OIT. (2017). Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019 – La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (p. 497). Recuperado de OIT website: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_624890.pdf
- Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022 (PR4) _0.pdf. (S. f.). Recuperado de http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2019-01/Plan%20Estrate%CC%81gico%20de%20Gobierno%202018-2022%20%28PR4%29_0.pdf
- Pola Maseda, Á. (1988). Gestión de la calidad. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3181318>
- Régimen del Seguro Previsión Social, I. (2019, 2023). Plan Estratégico Institucional Régimen del Seguro de Previsión Social.
- Santesmases Mestre, M., Valderrey Villar, F., & Sánchez Guzmán, A. (2014). Fundamentos de mercadotecnia. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227310>

- SDE recibe certificación por transparencia - Diario La Tribuna. (2018, Agosto 14). Recuperado 15 de febrero de 2019, de <http://www.latribuna.hn/2018/08/14/sde-recibe-certificacion-por-transparencia/>
- Servat, A. A. (2005). Calidad-Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000. Pearson.
- Trejo, E. (2013). Honduras: un país difícil para envejecer. 9.
- UPEG. (2016). Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Tegucigalpa: IHSS.
- Yáñez, L. C. M. (2008). SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 900. 9.
- ZARATIEGUI, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=70066>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Proceso de pensión por vejez

Somos estudiantes de Postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), solicitamos su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta acerca del servicio ofrecido en el otorgamiento de una pensión por vejez en el Instituto Hondureño de Seguridad Social, se solicita responder solo si Usted, efectuó el trámite durante el año 2018

1. **¿Género?**

Mujer Hombre

2. **¿Estado Civil?**

Casado /a Soltero /a

3. **¿Regional del Instituto Hondureño del Seguro Social (IHSS) donde presentó su solicitud de Pensión por vejez?**

Tegucigalpa San Pedro Sula La Ceiba

4. **¿Se le orientó adecuadamente acerca de los requisitos y procedimientos?**

Sí No

5. **¿Conoce el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez en el Instituto Hondureño del Seguro Social (IHSS)?**

Sí No

6. **¿Cómo califica la atención por parte del personal de la institución que atendió su solicitud?**

Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

7. **¿Recibió referencias del proceso de otras personas que hicieron solicitud en el Instituto Hondureño del Seguro Social (IHSS)?**

Sí No

8. ¿Cómo fue la referencia brindada?

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

9. ¿Hace cuánto presentó su solicitud de pensión por vejez?

- 1 a 3 meses 4 a 7 meses 8 a 11 meses
 Más de 12 meses

10. ¿En cuál de las siguientes opciones se encuentra su solicitud de pensión por vejez?

- Pensión pagada Resolución sin lugar Solicitud en proceso

11. ¿Cómo califica Usted, el tiempo de respuesta a su solicitud?

- Muy Mala Mala Regular
 Buena Muy Buena

12. ¿Presentó Usted, problemas en el proceso de su solicitud?

- Sí No

Especificar el problema:

13. ¿Cuántas veces tuvo que contactarnos para resolver su problema?

- 1 a 2 veces 3 a 4 veces 5 a 6 veces
 5 a 6 veces Más de 6 veces Sin resolver

14. ¿Cuál es el medio que usted considera óptimo para solicitar información de su solicitud?

Teléfono Consulta en línea Presencial

Otro especifique:

15. ¿Qué tan probable es que recomiende al Instituto Hondureño del Seguro Social (IHSS)?

NADA PROBABLE

MUY PROBABLE

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anexo 2. Entrevista

Entrevista dirigida al personal de las áreas involucradas en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez en el Instituto Hondureño de Seguridad Social.

Tema: Análisis del proceso de una pensión por vejez para agilizar el otorgamiento del beneficio al derechohabiente

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Dependencia del IHSS: _____

Puesto: _____

Objetivo: Conocer la situación actual en la ejecución del proceso de una pensión por vejez en cada una de las áreas involucradas.

PREGUNTAS

Recurso Humano

1. ¿Cuántas personas de su área intervienen en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez y en que parte del proceso intervienen?
2. ¿Cuántas solicitudes atienden por persona ya sea diario, semanal o mensual etc.?
3. ¿Cuenta con un plan de capacitación para desarrollar las competencias, habilidades del personal que interviene en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez que permita la búsqueda de la mejora continua del capital humano?
4. En el caso de contar con el plan de capacitación, ¿Cada cuánto se reciben las capacitaciones y en qué temas?

Control

5. ¿El proceso para el otorgamiento de una pensión por vejez se encuentra documentado y socializado entre los colaboradores?
6. ¿Todos los involucrados aplican lo descrito en el manual del proceso de la misma manera?
7. ¿Qué tipo de control administrativo (Institucional y del área), se aplican en el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez?
8. ¿Cada cuánto se realizan esos controles y quien los realiza?

Tecnología

9. ¿Las tareas que corresponden a su área del proceso de pensión por vejez se encuentra automatizada y sistematizado en su totalidad?
10. ¿Qué sistema de información usan?
11. ¿El sistema de información que utiliza provee, fiabilidad, seguridad, facilidad de uso, contribuye a que su tarea se cumpla en el menor tiempo posible?
12. Cuenta con el equipo informático óptimo para desarrollar la parte del proceso que le corresponde a su área (computadoras, impresoras, etc.)

Solicitud

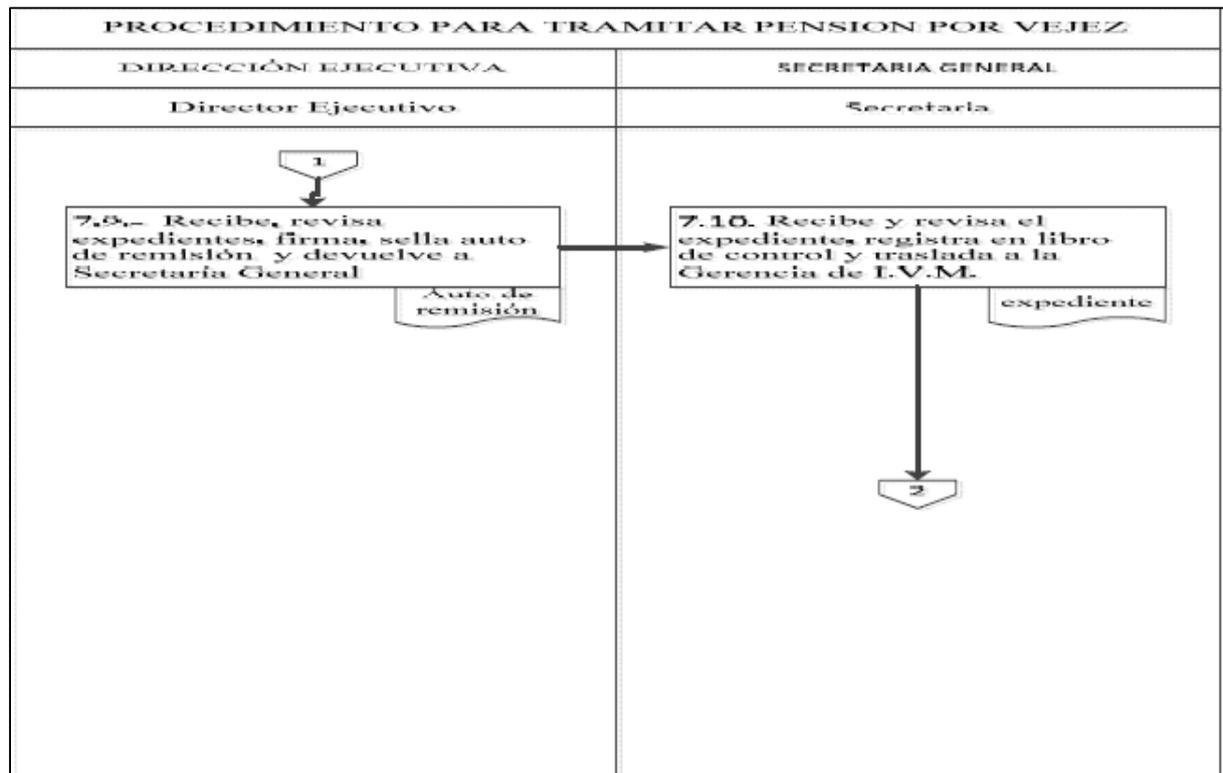
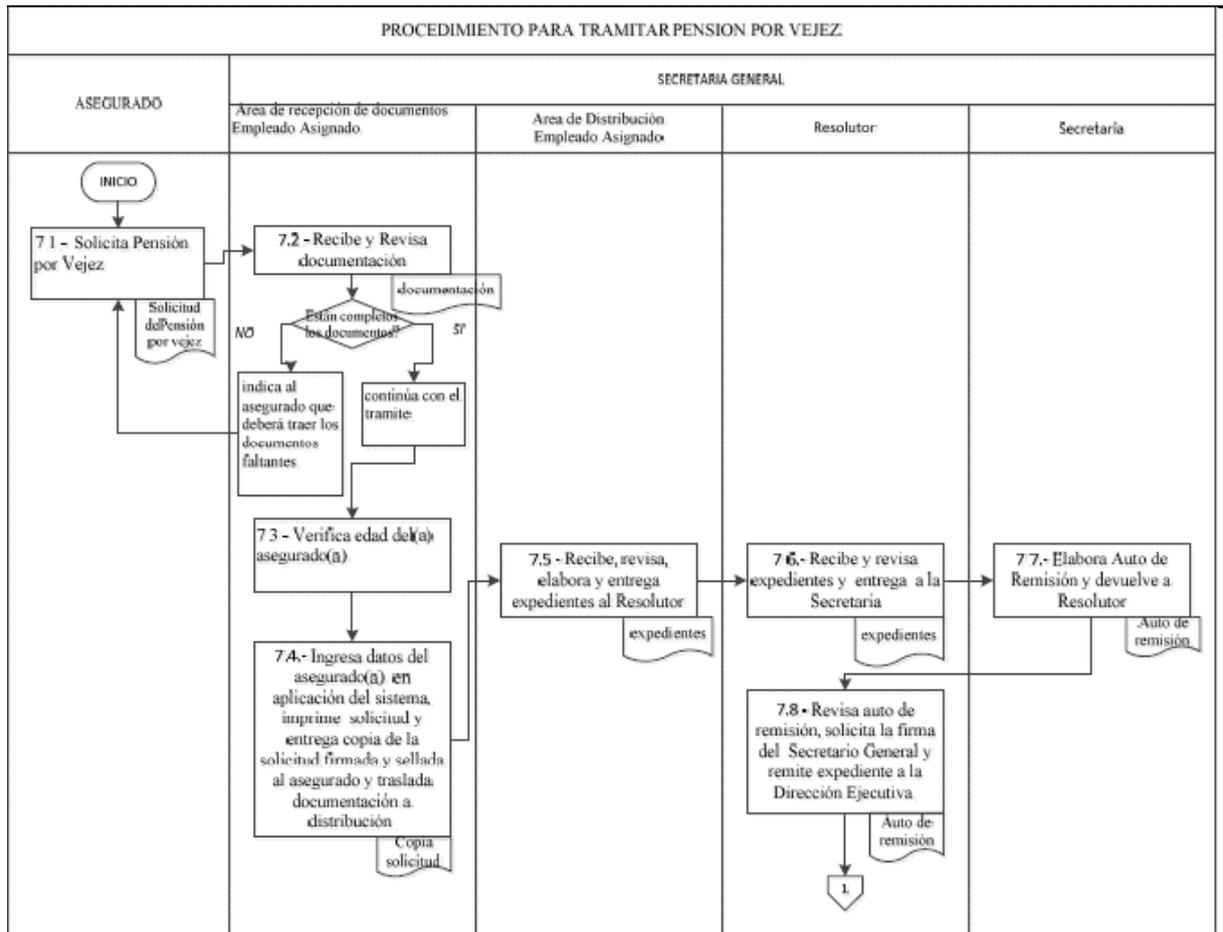
13. ¿Cuántas solicitudes de pensión por vejez ingresan a su área y cada cuánto?
14. ¿Cuánto tiempo permanece en su área una solicitud de pensión por vejez?
15. ¿Cuál es el plazo máximo que Usted considera en que debe permanecer una solicitud en su área?
16. ¿Cuál es la forma de documentar las solicitudes que ingresan a su área?
17. ¿Cómo se realiza el seguimiento de la solicitud?
18. ¿Cuál es el medio para brindar información de la solicitud al derechohabiente?
19. ¿Cuál es el tiempo óptimo en que Usted considera se debe otorgar el beneficio de la pensión por vejez?
20. ¿Actualmente y de acuerdo al tiempo de respuesta como está contribuyendo su área con la ejecución del proceso, al logro de los objetivos de la Institución “Satisfacer las necesidades en prestaciones económicas de nuestros derechohabientes **en forma oportuna y bajo criterios de eficiencia**, que permita garantizar la supervivencia del asegurado y la calidad de vida de sus beneficiarios, pregonando por la universalidad de los mismos mediante el cumplimiento de la Ley”

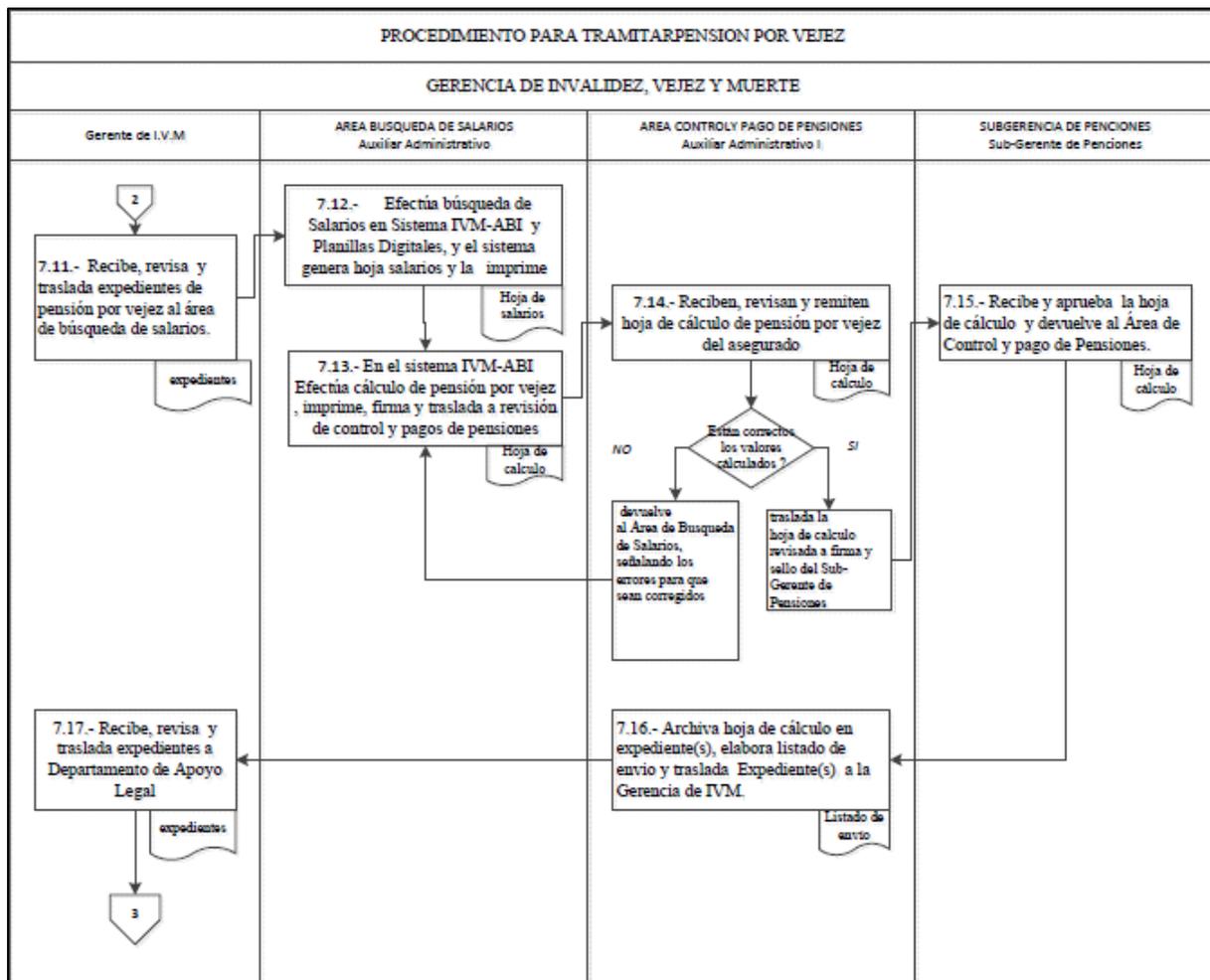
Entrevistador:

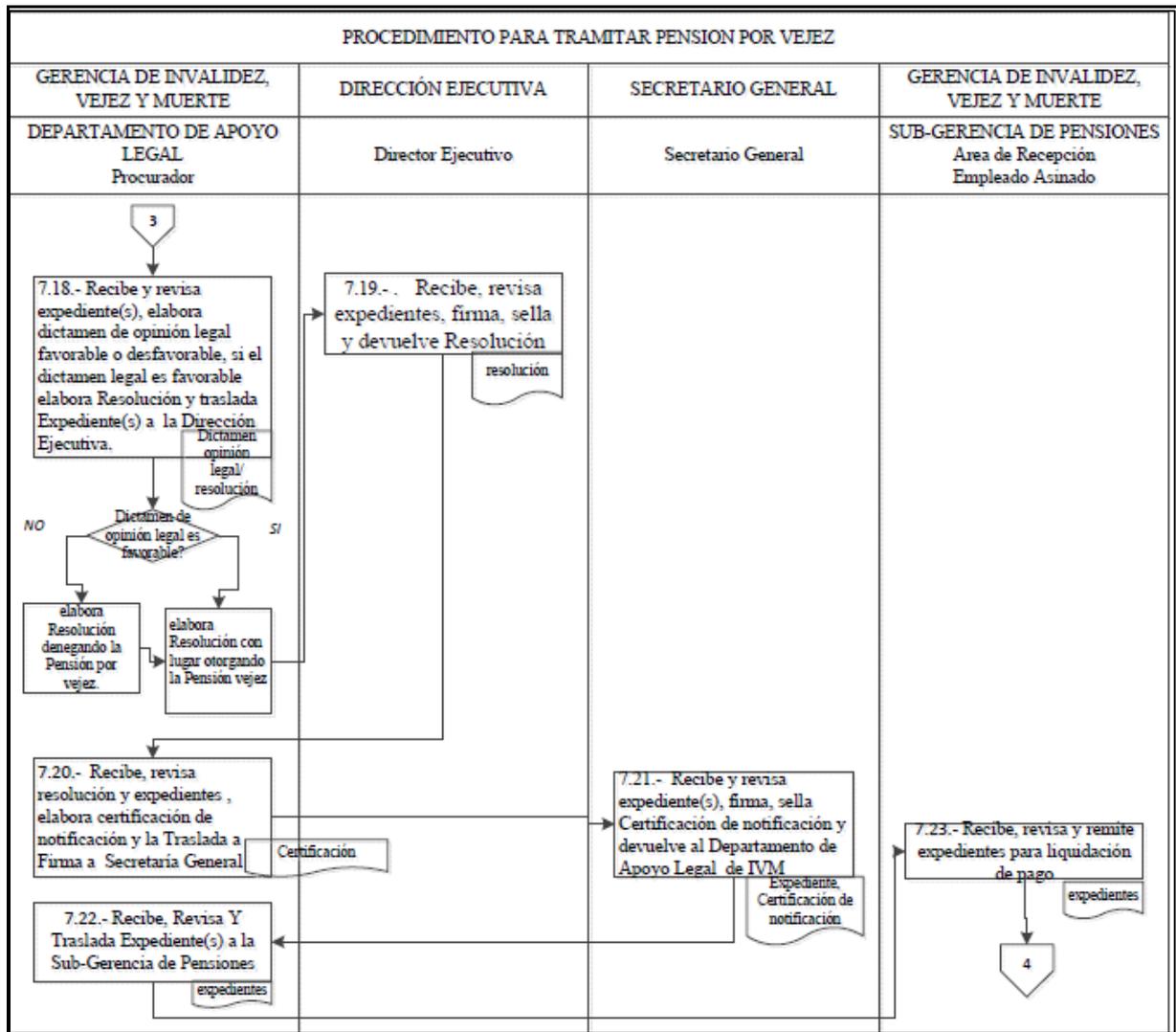
Elaborado por: Susana Paz

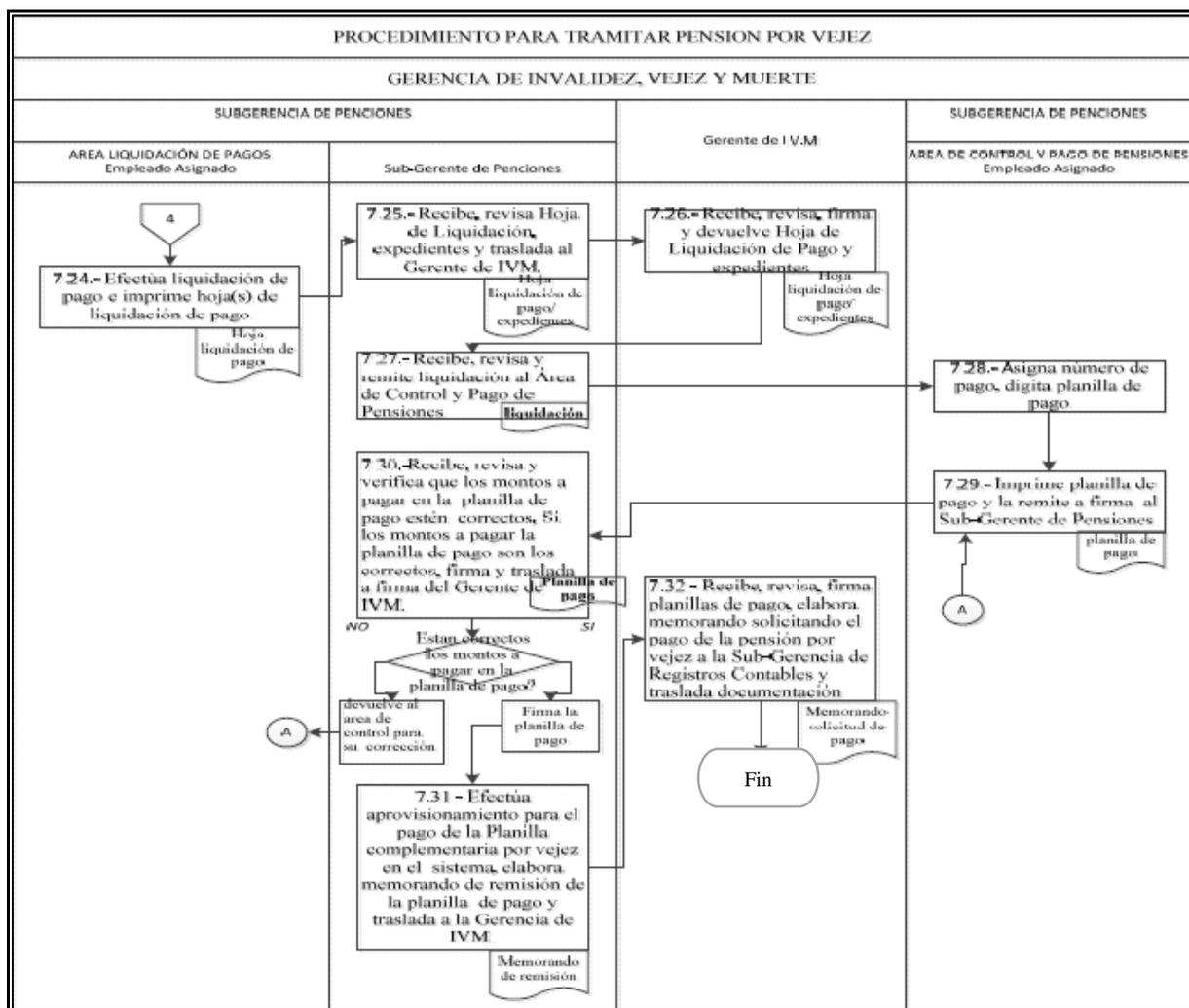
Arnaldo Arias

Anexo 3 Diagrama de flujo actual









Anexo 4 Hoja de ruta electrónica

Tabla 11. Resumen de datos

Hoja de ruta electrónica/IVM-ABI	Proceso	Días	Hoja de ruta electrónica/IVM-ABI	Decisión	Días
Secretaria General	13	24	Documentos completos/Secretaria General	1	0
Gerencia RSPS	4	8	Envío para revisión de liquidación/Subgerencia. Pensiones	1	8
Subgerencia de pensiones	24	135	Resolución sin lugar/Apoyo Legal	1	0
Apoyo Legal	5	60	Errores por búsqueda de salarios/Subgerencia de Pensiones	1	3
Dirección Ejecutiva	1	2			
Total	47	229		4	11

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5 Entrevistas Completas

5.1 Recurso Humano

Personas que intervienen en el proceso

-Abg. Víctor Martínez

- Gerente del Régimen Previsión Social

Se podría decir desde el momento en que se hace la recepción de la solicitud en la Secretaria General y todo el proceso que significa la distribución de expedientes, la búsqueda de salarios para determinar el derecho, el cálculo mismo de la pensión, la revisión del cálculo, la emisión de la opinión legal, la resolución y finalmente la elaboración de la planilla de pago participan un aproximado de 26 personas en el proceso directo en el otorgamiento de la pensión.

Lic. Wilfredo Barahona

Sub Gerente de Pensiones

El equipo que forma la Subgerencia de pensiones está conformado por 25 personas que trabajan conjuntamente para el desarrollo de los procesos inherentes a las pensiones. Es un proceso en línea dado que desde que ingresa la solicitud al área oficial del Instituto Hondureño de Seguridad Social que es la Secretaria General se deben ejecutar ciertos pasos previos antes que esta información se ha captada específicamente por el Área de Pensiones, una vez que llega al área de pensiones es recepcionado originalmente por la Gerencia General misma que remite la materia prima que entrega los documentos en forma física para luego ser asignados a los analistas quienes llevan a cabo una etapa muy importante denominada investigación de salarios que es el insumo básico para poder otorgar beneficios en esta área es donde se hace las investigaciones de salarios hay aproximadamente 11 personas destinadas a diferentes actividades, pero en síntesis todos buscan los salarios que son los insumos.

Abg. Norma Zúniga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta

Departamento de Apoyo Legal

Somos cuatro personas que estamos trabajando en Apoyo Legal, intervenimos las cuatro personas por que se hacen diversos documentos, se hace la recepción del documento, se emite una opinión, una resolución, una certificación y un listado con el número de expediente. Dentro del proceso de pensión las cuatro personas del área legal intervienen con lo que es la opinión legal, la resolución y la certificación. Esto se puede considerar como la cúspide del proceso ya que es para finalizar el proceso. La parte del proceso es el análisis legal, ver toda la estructura del expediente de pensión por vejez, verificar que cumpla con todos los requisitos como ser la edad, las 180 cotizaciones, después se realiza el análisis legal para darle después el número de resolución, dar el trámite que corresponde y las firmas de la Dirección Ejecutiva, luego a Secretaria General y hasta su envío a Planillas si es el caso.

Análisis: En el proceso de otorgamiento de un pensión en el IHSS son diferentes áreas las involucradas cada una interviene en la parte que le corresponde según lo descrito en el procedimiento, donde intervienen un aproximado de 26 personas, cabe mencionar que en

las áreas donde se realizó la visita el personal atiende múltiples funciones y no trabaja específicamente en el proceso, en vista que tienen otras funciones a su cargo.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen Previsión Social

Se podría decir que un aproximado de 1,210 solicitudes mensuales que ingresan a la institución, de esas probablemente 1,020 o 1,050 probablemente sean solicitudes por vejez. Atender propiamente la solicitud y viéndolo desde el punto de vista de lo más complejo de que lleva el proceso de otorgamiento de una pensión es el hecho de verificar precisamente que las cotizaciones que ha hecho una persona durante su vida laboral. Esta es la atapa del proceso más difícil ya que depende de mucho de la calidad de la información, se podría decir que en promedio cada analista saca en promedio 4 solicitudes diarias, en caso de que la información este correcta probablemente el analista podría sacar 6 solicitudes diarias, pero hay caso en que la información están compleja y difícil que dos solicitudes le lleven todo el día, la mitad del día una y la otra mitad del día la otra, es importante destacar que en este proceso el más complejo hay un promedio de 8 personas involucradas directamente en el mismo.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Se tiene un conteo con respecto a las solicitudes nuevas dado que se han hecho modificaciones en cuanto a beneficios sociales por parte de los diferentes institutos acarreado un crecimiento exponencial de la población que solicita este tipo de beneficios a tal grado que el año se captan aproximadamente 14,000 solicitudes. Se tiene que el 80% del dato anterior está dirigido a las pensiones por vejez y vejez complementaria

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

No hay un número exactamente se pueden atender 25 personas o 20 personas, y en forma semanal se atienden unas 200 solicitudes los cuales se distribuyen entre las 4 Abogados que forman parte del área Apoyo Legal , también todas las solicitudes no están automatizadas y existen una gran variedad como ser vejez, invalidez, orfandad, viudez, programa de estudio e incapacidades.

Análisis: Se identifica que las áreas no llevan un control de las solicitudes ingresadas ya sea diario, semanal o mensual que les permita tener una dato estadístico del trabajo que reciben diariamente.

Gerente del Régimen Previsión Social
Abogado Víctor Martínez

Reconocemos que la capacitación es muy importante en el caso particular nuestro colaboradores se han capacitado más que todo en la parte normativa puesto que en la parte procedimental no es un proceso típico de cualquier organización ya que es un producto especial del Instituto Hondureño del Seguro Social ya que no existe temas de capacitación con respecto a estos procesos ya que lo que se hace es establecer ciertas políticas o criterios para interpretar la información ya que la misma trata del año 1972 y no había una política de recolección de información y de repente el patrono reportaba las cotizaciones y las aportaciones como él pensaba que era de la mejor forma, por lo tanto se capacita al personal para quien está haciendo el proceso.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

El Área de Capacitación es un apéndice de la Sub Gerencia de Recursos Humanos no propiamente lo que es el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, dado que ellos tienen un plan general para el personal, no específicamente para un tema como sería el de las pensiones. Lo que hay es una inducción directa o sea si una persona va a trabajar con un determinado producto o servicio se le entrena por parte de los diferentes funcionarios que se tienen en el área.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

No se cuenta con un plan de capacitación pero si existen documentos legales como ser la Ley, los códigos pero un plan de capacitación no, solo los conocimientos que se tienen en el área de Apoyo Legal.

Análisis: No hay un plan de capacitación propio para el proceso, la Subgerencia de Recursos Humanos es el encargado de capacitar pero en otros temas en general, en vista que es un proceso único del Instituto de Seguridad Social.

5.2 Control

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen Previsión Social

Si el proceso de otorgamiento de pensión por vejez se encuentra documentado y mapeado el flujo de los procesos, y si el personal cuenta con la claridad del proceso mismo, y precisamente el mismo personal, usuario y analista han ido proponiendo mejoras al mismo. Actualmente el proceso se encuentra automatizado lo que permite y garantiza realmente la calidad en la generación de los productos finales, ya que al ser un proceso cerrado que esta automatizado no permite la manipulación de ciertas variables que inducirían a cometer ciertos errores en dicho proceso.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Correcto dicho proceso se encuentra socializado ya que nada en el Instituto Hondureño de Seguridad Social puede funcionar sin estar documentado ya que somos una institución pública altamente supervisada por entes contralores como ser la Comisión Nacional de Banca y Seguros, Tribunal de Cuentas y otras instituciones externas que están tipificadas en las Ley para que supervisen todos estos procesos.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

El proceso se encuentra documentado pero no tan socializado. Se conoce el proceso ya que se manda a cada área cuando hay una modificación del mismo.

Análisis: Se cuenta con un procedimiento para la pensión por vejez, lo que describe las actividades y áreas involucradas pero no hay un registro que evidencie que cada colaborador recibe el manual del procedimiento para su aplicación.

Gerente del Régimen Previsión Social
Abg. Víctor Martínez

Todas las personas involucradas en el proceso de pensión por vejez cumplen con todo lo establecido en el manual de procedimientos, como se mencionaba hay ciertas cuestiones establecidas en las políticas de los procesos, ya que la información no es la misma no hay una estandarización de la información dado que cada patrono proporcionaba la información como les parecía. Ejemplo: algunas personas de las empresas presentaban la información por apellido y nombre, otras por nombre y apellido alguno en orden alfabético, y otros de repente en un orden según cuando iba ingresando la persona a la empresa. De repente de los usuarios siguen el proceso por igual, pero hay ciertas políticas que se utilizan para la interpretación de la información.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

A cabalidad no se puede salir en ningún momento del esquema dado que esta parametrizado, es un sistema que no permite la existencia de versiones de una u otra forma, ya que el proceso es estandarizado para todos los casos para ese tipo de requerimientos o tipos de solicitudes.

Abg. Norma Zúniga Abg. Walesa Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

Si todos los colaboradores del área conocen la parte del proceso relacionado con el área de Apoyo Legal e internamente se busca realizar mejoras a dicho proceso.

Análisis: Se realiza el proceso de acuerdo a lo documentado, a excepción de ciertas políticas que aplican ciertas áreas en vista que la información que se utiliza para todas las áreas no es estandarizada.

Abg.: Víctor Martínez

Gerente del Régimen Previsión Social

Los controles y las verificaciones son parte inherente en el proceso, en todo caso y en toda etapa del proceso va generando control desde la parte asociativa hasta los procesos de apoyo que lleva el otorgamiento de esta pensión, llevar el seguimiento electrónico del expediente que es como un Workflow o hoja de ruta electrónica, el mismo sistema ayuda a controlar de que los expedientes estén posteados, a veces el proceso hace un proceso automático en donde se encuentra el expediente y en manos de quien, se realiza una revisión del proceso para que se utilice el IPC correcto aunque este es muy difícil que exista un error puesto que esto está automatizado, ya que el sistema lo genera por sí solo pero sí el control de que estén las referencias, las observaciones que deben quedar en el expediente en cuanto a la generación o ingreso de la información manual. Cabe destacar también de que estamos sujetos a auditorías internas y auditorías externas privadas y los exámenes de supervisión que realiza la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS).

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Dado que es un sistema parametrizado, también genera sistemas de control entonces al momento que se está procesando la información también se está enviando a una parte como ser una página de auditoría donde hay una gama de reportería que puede ser supervisada por entes internos como externos de supervisión.

Abg. Norma Zúñiga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

Se encuentra una hoja electrónica que está establecida en el sistema, donde se ingresa toda solicitud, además de lo anterior se lleva un control en libros dándole un número de resolución a cada expediente se trabaja a nivel nacional. También la fiscalización interna y auditoría externa como ser la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Análisis: Existen controles internos ya propios de la Institución como ser las auditorías realizadas y las áreas igual manejan sus propios controles para trabajar internamente como libros de apuntes, hoja de ruta electrónica.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen Previsión Social

El control es muy importante en este tipo de proceso ya que al final lo que nosotros estamos otorgando son prestaciones económicas, el proceso como se mencionó está automatizado es muy poca la intervención humana en cuanto al cálculo, si en la parte de la generación de resumen de salarios como anteriormente se explicó no es de mejor calidad, entonces a veces hay procesos en los cuales se deben ser actividades manuales, hay que recordar el reconocimiento previo de salarios, previo la comprobación de la existencia de los mismos con la referencia documental, incluso no solo referencia documental más bien a veces por la falta de referencia documental o de información, nosotros estamos autorizados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros para realizar rellenos para cuando conste que la

planilla se ha perdido. El cual se constata mediante el control por medio de un sistema el cual da un resumen de las planillas digitales que tiene la Institución donde se puede los espacios o la pérdida del documento en el tiempo, porque hay empresas que tienen una fecha de inicio y finalización, y cuando el visor de estas planillas nosotros vemos o se verifica que no hay ciertos meses estamos autorizados para realizar un relleno o sea realizar una extrapolación de la información que tenemos con el objetivo de no quitarle derechos a una persona. Igualmente, al generarse este tipo de información manual en el sistema automatizado queda para efecto de auditoría y control queda plasmado que en dicho salario fue ingresado de forma manual para que cuando venga la auditoria se pueda verificar con la documentación que la persona realizo el ingreso de este salario. También el proceso mismo está la revisión para controlar que todas las variables que tienen que hacerse manuales, se han realizado de la mejor manera. Una vez que haya sido elaborado por el analista viene una segunda etapa que es un segundo analista el cual verifica y controla que todos los criterios legales se estén lógicamente cumpliéndose.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Durante el año la Institución recibe aproximadamente cuatro (4) auditorias entre ellas pueden ser desde entes contralores como ser nacionales como la Comisión Nacional de Bancos y Seguros viene entre una o dos veces al año, y además auditoría interna hace su papel también e incluso revisando el mismo año varias veces durante varios periodos.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

La auditoría externa la realiza la Comisión Nacional de Bancos y Seguros una vez al año, lo mismo que la auditoria interna,

Análisis: El Régimen del Seguro de Previsión Social es un ente supervisado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y auditoría interna de la Institución en vista que los servicios que ofrece son prestaciones económicas, asimismo las áreas controlan la ubicación de los expedientes físicos mediante la hoja de ruta electrónica con que cuenta el aplicativo que utilizan y como es un procesos que pasa por diferentes áreas y el continuar con el tramite depende de la información generada por otras áreas entonces existe un control de verificación de información.

5.3 Tecnología

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen Previsión Social

En el tema de automatización le podría decir que el proceso de otorgamiento de una pensión por vejez se tendría que dividir o de sacar en el contexto un proceso el cual no está automatizado y es el más importante, Nuestra materia prima es el histórico de las cotizaciones de las personas durante su vida laboral desde esta información, en resumen el 60% de la información se encuentra digitalizada y sistematizada, mientras que el otro 40% no está, ya que esa información no está totalmente depurada y por lo tanto no es una información de confianza, ya que de repente no está completo el nombre o tiene ciertos fallos como ser en el

valor o monto de la cotización por lo tanto esto hace realmente perder bastante tiempo en el sentido que cuando se realiza la búsqueda del salario para el cálculo de la pensión, se puede decir que el 60% de la información que está disponible en forma inmediata, sin embargo el otro 40% restante hace retardar el proceso ya que esto provoca la pérdida de tiempo como ser un mediodía en buscar la información faltante, porque hay que buscar en libros, hacer referencias dentro del sistema mismo, el cual permite el aplicativo hacer la depuración de cierta información que está dentro del sistema. Lo anterior es la parte crítica que se está intentando resolver a través de una serie de proyectos y esfuerzos que lamentablemente no nos permite dar una respuesta eficiente en cuanto a los tiempos de respuesta para el otorgamiento de una pensión por vejez. Pero si hablamos de todo el proceso en general todo el proceso esta automatizado desde el momento en que se genera la solicitud en Secretaria General la persona o solicitante no tiene que llenar información solo presenta su identidad y nosotros con la base de datos que contamos jalamos la mayoría de su información como ser: fecha y lugar de nacimiento, genero, toda la información general que se requiere para después solo solicitar la información adicional, se imprime el formato, para que después la persona solo revisa y firma, desde allí el proceso empieza en forma automatizada entre la generación de los autos correspondientes, en cuanto la asignación de los expedientes es en forma automática, la hoja de ruta o Workflow, la generación del cálculo, la opinión legal, la generación de la resolución y certificación y la generación de la planilla todo lo anterior esta automatizada.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Si se encuentran totalmente ya que no se puede procesar ningún caso que no esté parametrizado de principio a fin.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal

No se encuentran automatizadas y sistematizadas en su totalidad. Se realizan varias resoluciones en forma manual ya que el sistema no está completo.

Análisis: La información que alimentan los sistemas no está depurada, la base de datos que se utilizan para la búsqueda del historial de cotizaciones el 60% esta sistematizada el 40% de la información se busca de forma manual lo que implica que partes del proceso no esté automatizado y sistematizado, invirtiendo más horas de trabajo por solicitud y con la demanda existente no contribuye agilizar el tiempo de respuesta al derechohabiente.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen de Previsión Social

El sistema que nosotros utilizamos para el desarrollo de todo el proceso de otorgamiento de una pensión de vejez son sistemas elaborados y domésticamente o sea según las necesidades propias ya que el proceso de pensión aunque sea el mismo y exista diferentes instituciones la metodología de cálculo son muy distintos cada uno de ellos, ya que cada cálculo se deriva de su propia normativa y los propios beneficios que ellos dan, por eso nuestros sistemas fueron elaborados según nuestras propias necesidades, y se puede asegurar que ningún otro Instituto

de pensiones utiliza el sistema que nosotros utilizamos o les servirían. Nuestro sistema está hecho a la medida y está en base a los criterios de calidad y eficiencia que se busca alcanzar en todo el proceso.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Como este es un conocimiento muy especializado como ser el tema de las pensiones no es un tema en el cual se pueda encontrar en el mercado, por lo tanto hay varios actores favorecidos en la creación de estos sistemas por lo tanto es un Software que fue creado especialmente para el proceso para las pensiones del Instituto Hondureño de Seguridad Social

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

El nombre del sistema que se utiliza se llama IBM-ABI el cual no está completo, hay varias tareas que se tienen que hacer manual por que el sistema no tiene la opción para realizarlas por ejemplo, las resoluciones sin lugar, cuando se presentan pensión con carnet de residencia o representante legal, cuando los derechohabientes solicitan una revisión de salarios.

Análisis: El Régimen del Seguro de Previsión Social cuenta con un sistema desarrollado de acuerdo a las necesidades del Régimen, el cual está incompleto.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen de Previsión Social

Si el sistema nos ayuda en gran manera, nos da seguridad en la información en la medida de lo posible es que nos ayude a minimizar la incidencias de errores, y nos da confianza y también genera bitácoras de registros de que personas han elaborado o participado en cada uno de los procesos, y la información que genera es la que se encuentra en la base de datos, y por lo tanto nos ayuda a reducir los tiempos de respuestas y solo en el tiempo sino también en la calidad de los productos.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

En cuanto a dicha pregunta podemos decir que el proceso más seguro, el más confiable de todos los procesos, es el proceso de pensión por vejez., ya que el mismo permite una búsqueda en línea totalmente automatizado, lo cual es una de las grandes fortalezas que tiene la Institución a tal grado que incluso está en la Web.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta

Departamento de Apoyo Legal.

Consideramos que no, ya que existen algunas debilidades por lo que no genera la confianza necesaria en el mismo ya que se debe revisar el expediente para verificar que vaya correcto por ejemplo el nombre. Lo que provoca la respuesta se vuelva lenta tanto en la ejecución del proceso como resolverle a cada persona. Se puede considerar que el sistema es fiable ya que todo lo que se postea en el sistema queda posteado, también es fácil de usarlo.

Análisis: El Régimen cuenta con un sistema que es alimentado por la información que se encuentra en la base de datos, donde anteriormente se menciona que no está totalmente automatizada, sistematizada e incluso deficiencias en los nombres, números de identidad por la forma en que los patronos la reportaban en tiempos pasados e incluso hay información de derechohabientes que no está registrada por lo que están autorizados hacer rellenos en casos debidamente comprobados, por lo tanto la información no es totalmente confiable razón por la cual se tiene que estar verificando datos generales con los documentos que se encuentran en el expediente físico.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen de Previsión Social

En cuanto al equipo contamos necesario para el desarrollo de nuestras tareas en vista que nuestro sistema esta automatizado por lo que se hace necesario e imprescindible contar con el equipo necesario de informática la parte en la cual ya no se genera requerimientos para papelería ya que nosotros elaboramos nuestros propios formatos de liquidación. Pero si contamos con el equipo necesario para el desarrollo de nuestras funciones.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

En cuanto a tecnología todos sabemos de qué el desfase que ocurre es prácticamente día a día, apenas se implementa un sistema software las necesidades de equipo crecen conjuntamente pero también se desfasan en las misma velocidad ya que es muy dinámico y todos los informáticos saben y hasta una persona puede identificar en su mismo teléfono que pronto está saturado y que las aplicaciones no corren dado a la poca capacidad que se va teniendo con el tipo de aplicaciones, y está no es la excepción en materia tecnológica siempre se va a tener una necesidad infinita e insatisfecha dado que la demanda de los productos o servicios que los derechohabientes reclaman y además de eso la creciente demanda de las pensiones. Hay mejora continua pero el desfase que ocurre en materia de los servidores es crucial ya que las capacidades se van saturando con el tiempo por el incremento de las demandas de pensiones.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Se cuenta con computadoras cada uno de los integrantes del área pero falta actualizar el equipo o al menos el Office. También hay dos impresoras pero solo funciona una. Se necesitan baterías y lectores de código de barra.

Análisis: Se cuenta con PC para realizar las tareas asignadas, más algunas áreas carecen de herramientas que les faciliten el trabajo y que les permitan optimizar el tiempo de respuesta. Tomando como referencia la entrevista al Gerente de Tecnología y el comentario del Lic. Barahona el equipo informático después de los tres años está obsoleto, es más del tiempo transcurrido que tiene el equipo que utilizan el personal del Régimen que según datos brindados por Tecnología se adquirieron la mayoría hace 8 años y en ciertos casos más tiempo, con la salvedad que el aplicativo que utilizan es web y no necesita máquinas de última generación para desarrollar sus funciones.

5.4 Solicitud

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen de Previsión Social

Este año se han incrementado el número de solicitudes de pensiones por vejez y en general también las otras tipos de solicitudes pero se están manejando un promedio de 1,020 solicitudes que están ingresando mensualmente.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Si digamos que el 80% de 14,000 solicitudes entre 10,000 y 12,000 pensiones son de vejez, y que de estas podemos decir que el 60% son complementarias, entonces podemos decir de las 12,000 unas 4,000 a 5,000 pensiones nuevas por año son las que se están procesando solo de vejez.

Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Hay días que ingresan hasta 200 expedientes, otros días 300 o 400 expedientes diarios, la menor cantidad de expedientes que se reciben son 50 o 60 diarios.

Análisis: Haciendo un análisis de los datos de las áreas y considerando que su tiempo no está dedicado exclusivamente a las pensiones por vejez en vista que atienden los diferentes procesos que ofrece el Régimen, reciben entre 12,000 a 13,000 reclamos de beneficios de pensiones, de los cuales el 40% que corresponden a pensiones por vejez, con este dato se proyecta para el 31 de diciembre de 2019 un aproximado de 5,200 solicitudes de pensión por vejez, teniendo un incremento en comparación con el 2018 de 1,340 solicitudes.
Si en el año 2018 según datos reportados por el Régimen se ingresaron 3,860 solicitudes de pensión por vejez de las cuales según muestra de la encuesta el 76% su solicitud sigue en proceso, aun sin finalizar, el Régimen presentara una mora de solicitudes sin resolver si no se toman las medidas necesarias para agilizar el trámite del otorgamiento del beneficio de la pensión.

<p>Abg. Víctor Martínez Gerente del Régimen Previsión Social</p> <p>El tiempo en el que permanecen las solicitudes en la Gerencia del Régimen aproximadamente no pasa o debería pasar más de dos días en vista que el trabajo consiste en la realización de los autos de traslado y en ese sentido los mismos igualmente están automatizados lo cual permite dar una respuesta mucha más rápida.</p>
<p>Lic. Wilfredo Barahona Sub Gerente de Pensiones</p> <p>Esto es un proceso Institucional no solo del Área de Pensiones entonces de principio a fin aproximadamente una pensión de esta índole desde que el derechohabiente se presentó a la Secretaria General hasta el momento en el cual se le realiza el pagó de su liquidación pueden transcurrir entre 8 o 10 meses en la actualidad.</p>
<p>Abg. Norma Zúniga Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta Departamento de Apoyo Legal.</p> <p>En el área y por el volumen de trabajo y al estar concentrado todo lo del Régimen aquí en Tegucigalpa el tiempo anda alrededor entre 30 y 50 días.</p>
<p>Análisis: Identificando las áreas críticas en el proceso de Pensión y según lo identificado en los datos obtenidos de la hoja de ruta electrónica el mayor tiempo donde permanece un expediente de pensión es en la Subgerencia de Pensiones con un aproximado de 4 a 5 meses en vista de los inconvenientes presentados en la búsqueda de salarios, seguidamente en la Unidad de Apoyo Legal con dos meses, por la cantidad de solicitudes y poco personal asignado.</p> <p>Igualmente se identifica que Secretaria General no remite las solicitudes inmediatamente después de la recepción, donde transcurre un aproximado de 24 días para ser remitidos al Régimen para continuar con el trámite de pensión, sumando un total de 7 a 8 meses de espera para el trámite de pago.</p>

<p>Gerente del Régimen Previsión Social Abg. Víctor Martínez</p> <p>El plazo máximo considero en dar respuesta a una pensión debe ser de dos meses lo óptimo pero se depende de factores externos como ser la publicación del índice de precios al consumidor por parte del Banco Central el cual se realiza 15 días después terminado el mes. Ejemplo marzo hasta el 15 de abril de este año. En general el proceso de autorización de una pensión por vejez no debe pasar de dos meses máximo tres meses.</p>
<p>Lic. Wilfredo Barahona Sub Gerente de Pensiones</p>

Este un tema complejo ya que estamos acercándonos a los 50 años de vida activa con respecto al régimen de invalidez, vejez y muerte, entonces al tener alrededor de 50 años de cotizantes y de personas que han creado el sistema cada vez es más complejo realmente la búsqueda de los diferentes tipos de patronos que han tenido desde los años 70, entonces a raíz de esto puede ocasionar ciertas inconsistencias dado que muchos patronos ya no existen, también la incongruencia con el Registro Nacional de las Personas en cuanto a los nombres y la falta de coincidencia con los números de cedula la cual es la materia prima para otorgar un beneficio o buscar la información precisa para que la persona tenga realmente la información que le da los derechos conforme a Ley.

Abg. Norma Zúniga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Consideramos que el tiempo máximo sería dos días.

Análisis: Con los medios óptimos y las herramientas adecuadas dos días máximo para que una solicitud permanezca en cada área involucrada hasta la inclusión en planilla, en vista que el sistema que utilizada el área administrativo después de concluida la planilla por parte de la subgerencia de pensiones el proceso administrativo para pago esta sistematizado.

Gerente del Régimen Previsión Social
Abg. Víctor Martínez

Una vez recibida la solicitud se ingresa al aplicativo o sistema que utiliza el área para capturar toda la información en donde queda capturada todos los datos generales, laborales y otro tipo de referencia con respecto a la solicitud, y en la medida de lo posible también cada proceso va generando otro tipo de información en forma digital y también tenemos la capacidad de administrarlo, entonces además de la parte física como tal también tenemos la posibilidad de documentarlo en forma digital.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Tal como se mencionó en preguntas anteriores este es un proceso Institucional y ya está establecido un mecanismo, y además todas las Instituciones de esta índole tienen oficialmente un ente recaudador de este tipo de información oficial en este caso se llama la Secretaria General donde las personas se presentan con los mínimos requisitos para una pensión por vejez que es el caso, solo se necesita una partida de nacimiento original y actualizada, una fotocopia de su cedula de identidad y otro elemento legal que es la carta de cesantía de su último trabajo, entonces con estos tres requisitos mínimos se presentan a dicha ventanilla donde es atendido bajo un esquema de declaración jurada un persona de Secretaria le está atendiendo con una computadora en línea en donde la solicitud es completada con la declaraciones de la persona, una vez que las declaraciones han sido completadas en ese formulario electrónico este se imprime y se le da una copia al derechohabiente oficializando con un sello original de la Secretaria General, y en donde el Instituto Hondureño de Seguridad Social se hace cargo que al momento conforme a derecho y que proceda se le otorgue el beneficio y el pago desde la fecha en que se le está sellando esa solicitud.

Abg. Norma Zúniga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta

Departamento de Apoyo Legal.

Cada expediente se documenta por medio de Autos, opiniones legales, resoluciones y certificaciones.

Análisis: Se cuenta con expediente físico donde se incorpora toda la información que es requerida por cada una de las áreas hasta la inclusión en planilla, cierta información del expediente físico se puede tener a la vista en digital de acuerdo a los datos capturados en el sistema.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen Previsión Social

El seguimiento de las distintas solicitudes no solamente de la pensión por vejez sino que las demás solicitudes se realiza un seguimiento a través del Workflow ya que este nos permite verificar en tiempo real el movimiento del expediente, ya que hasta el día de hoy podemos saber en dónde se encuentra un expediente y quien es el responsable del paso o del proceso en donde se encuentra el mismo esto es un seguimiento con el posteo respectivo que una ruta electrónica o posteo automático en algunas partes del proceso la generación de producto tal genera un posteo automático o manual que en algunas ocasiones se debe hacerlo por parte de cada uno de los usuarios, esto se hace a través de un lector de código de barra y que cada uno de los expedientes tiene un código de barra que identifica el número de expediente.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Se cuenta con un sistema de ruta electrónica en cual se puede identificar claramente tiempos y movimientos desde cuando en cada área ha llegado el documento, lo que viene haciendo como un control de auditoría electrónica dado de que cada persona que se le asigna un documento está cargado en ese sistema y eso practicante le obliga hacer un tiempo expedito en las operaciones que se le asignan, no obstante y por el dato que se dio al principio de la alta demanda de solicitudes que se han recibido en los tres o cuatro últimos años es prácticamente los recursos humanos y tecnológicos se quedan muy corto para atender una demanda tan elevada.

Abg. Norma Zúñiga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Se realiza en el sistema por medio de una hoja de ruta para saber en qué área se encuentra el expediente.

Análisis: el seguimiento de solicitud se realiza por medio de la hora de ruta electrónica del sistema que utilizan, lo cual permite dar información en forma expedita al derechohabiente de donde y quien tiene el expediente, asimismo el porcentaje de avance que lleva.

Gerente del Régimen Previsión Social
Abg. Víctor Martínez

Actualmente se está dando la información por medio de la llamada telefónica o presencialmente cuando el derechohabiente viene a realizar su consulta acerca de su solicitud de pensión por vejez, antes se tenía la facilidad de que el derechohabiente ingresara a la página Web del Instituto ingresan con el código del expediente y también mediante el código QR ellos podían ver los pasos que ha seguido su solicitud mediante una barra porcentual del 1% al 100%

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

El único ente autorizado en el cual el derechohabiente debe presentarse a darle el seguimiento de cómo va su ruta electrónica es la Sub gerencia de Pensiones en la cual hay dos ventanillas que están abiertas de 8 a.m. a 4 30 p.m. sin interrupción por la hora de almuerzo dado que hay una orden presidencial que se debe atender sin cerrar las misma por la hora de almuerzo. En dichas ventanillas el personal cuenta con un equipo electrónico y las aplicaciones necesarias para poder ver el avance de la ruta electrónica.

Abg. Norma Zúniga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Algunas personas vienen en forma personal u otras vía teléfono.

Análisis: Se utiliza la forma presencial y telefónica y tomando como referencia la población encuestada prefiere solicitar información de su trámite en forma presencial por lo tanto se necesita personal con amplio conocimiento del proceso para que oriente y transmita la información correcta.

Gerente del Régimen Previsión Social
Abg. Víctor Martínez

El plazo máximo considero en dar respuesta a una pensión debe ser de dos meses lo óptimo pero se depende de factores externos como ser la publicación del Índice de Precios al Consumidor por parte del Banco Central el cual se realiza 15 días después terminado el mes. Ejemplo marzo hasta el 15 de abril de este año. En general el proceso de autorización de una pensión por vejez no debe pasar de dos meses máximo tres meses.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Hay un elemento muy importante en las instituciones de esta índole como son los institutos de previsión. Recordemos a quien no le gustaría que se le atendiera de un día para otro como si fuera la expedición de un cheque al portador, en el caso de las pensiones no es así, dado que son beneficios vitalicios en donde se hace una investigación muy exhaustiva de toda la hoja vida y de todos los patronos en donde la persona ha ejercido sus funciones de tal manera es muy conveniente es nivel de burocracia dado que si lo hacemos muy expedito se pueden cometer errores garrafales en el otorgamiento de más o de menos del monto de la pensión. En materia de control interno es necesario que las instituciones de esta índole tenga un grado de burocracia marcado precisamente eso lo dicen los libros de control interno internacionales, considero que un tiempo prudente debería ser de 4 a 5 meses.

Abg. Norma Zúniga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Consideramos que seria 40 días o tres meses el tiempo óptimo para dar una respuesta a la solicitud de pensión por vejez.

Análisis: Tiempo optimo tres meses tomando en consideración los factores externos como el IPC publicado por el Banco Central de Honduras.

Abg. Víctor Martínez
Gerente del Régimen De Previsión Social

Si estamos haciendo eficaces en los objetivos que nos hemos trazado pero sin embargo no estamos siendo eficientes puesto que los tiempos de respuestas han sido largos y también ciertos factores internos han contribuido a que en vez de reducir los tiempos de respuesta se ha extendido el mismo en perjuicio del derechohabiente, recordemos que una de las funciones esenciales de las prestaciones económicas es la función de sustitución de la falta de ingreso cuando una persona se retira de la vida laboral y lógicamente tiene que seguir viviendo con su manutención, por lo que el tiempo es un factor muy determinante ya que una persona debe satisfacer sus necesidades no digamos en la edad adulta.

Lic. Wilfredo Barahona
Sub Gerente de Pensiones

Basado en ese principio de la universalidad y de derechos que dispone la ley de seguridad social, y además de lo anterior lo que disponen los convenios internacionales de la OIT del artículo #102 el instituto está obligado en otorgar en un tiempo récord a los solicitantes de pensiones vejez, validez y muerte en este caso podemos decir que resolvemos en dos etapas este tipo de beneficio con el afán de favorecer al derechohabiente y es otorgando o sea una revisión exhaustiva y rápida en donde se pueda comprobar de que la persona tiene derecho a una pensión medica que es en la mayoría de los casos que mueve al derechohabiente no tanto la parte económica sino la situación de salud por qué es lo que se deteriora en la tercera edad o en condiciones de discapacidad, por lo tanto el derechohabiente prácticamente al mes y medio a dos meses puede tener atención medica anticipada, gracias al otorgamiento de ciertas disposiciones legales que se han estipulado por la Alta Dirección del Instituto Hondureño de Seguridad Social. Como comentario adicional puedo decir que

Honduras con respecto al tema de Seguridad Social es un país denominado en desarrollo o del tercer mundo en tal grado que en ninguna Universidad de Centroamérica prácticamente puede encontrar ninguna carrera en donde se pueda estudiar el tema de prevención social, entonces dada esta dependencia tanto de organismos internacionales como la OIT el Instituto se ve obligado en muchas ocasiones a mandar al exterior a ciertos funcionarios a poder estudiar por ejemplo al Centro Interamericano de Seguridad Social cuya sede está ubicada en el Distrito Federal de México.

Abg. Norma Zúniga, Abg. Waleska Orellana y Abg. Percy Acosta
Departamento de Apoyo Legal.

Se realiza todo lo posible en hacer en forma eficiente el trabajo algunas veces no se puede cumplir pero se está haciendo la lucha en mejorar el tiempo de respuesta al derechohabiente con respecto a su solicitud de pensión por vejez.

Análisis: No se cumple con la eficiencia en el tiempo, ya que existe demora para otorgar el beneficio.

Entrevista al Ing. Francisco Franco, Gerente de Tecnología y Comunicaciones del IHSS

La Infraestructura que tiene el sistema cuenta con dos soluciones de servidores una se llama Oracle Exa Data y el otro Oracle PCA (P) estos no son servidores como los que generalmente se conocen ya que son soluciones de servidores que son para instituciones grandes, entonces cada uno de estos servidores tienen unos NODOS, o sea que no solo es un solo servidor sino que son varios pero a la vez funcionales, por ejemplo el PCA tiene 6 Nodos eso significa que se utiliza para aplicaciones y el otro se utiliza como ser el sistema de Secretaría viene siendo como un flujo de información o sea a medida que la solicitud avance el sistema va actualizando, pero el sistema de Pensiones es otro sistema llamado IBM-ABI

Actualmente el sistema de información tiene capacidad suficiente en el caso cuando el Instituto vaya creciendo a través de los años, en vez de ir comprando otro servidor se realiza aumentando los nodos y el sistema el solicito los va ampliando. Anteriormente existía un servidor para la base de datos para tal cosa y otro servidor para otra cosa por lo tanto si un servidor llegaba a fallar ya todos los demás servidores fallaban. Al principio existían como 120 servidores físicos lo cual si un componente se arruina o un disco duro, si la memoria le falla.

La idea con el servidor actual es darles el mejor servicio a los derechohabientes en el caso de pensión a los jubilados. Actualmente la gente ya no se queja cuando se iba el sistema más seguido como antes sucedía. También se cuenta con una planta eléctrica un UPS.

A nivel del Seguro Social se cuenta con 36 oficinas de las cuales de 19 regionales en las cuales se realiza las pensiones por lo tanto todas las oficinas están conectadas mediante canales de datos, y el caso de Tegucigalpa y San Pedro Sula cuentan con dos canales o sea un principal y un secundario que en caso uno falle el otro entrada a solucionar. En este año 2019 se piensa crear el portal patronal para un mejor acceso por parte de las empresas.

Con respecto a las computadoras ya se están renovando el equipo del Área del Régimen de Pensiones, la cual cuenta con el presupuesto para la adquisición del nuevo equipo, ya que el equipo cuenta con más de 8 años de haberse comprado. En algunas regionales se están comprando generadores para mitigar el evento cuando se va la luz. También se está revisando la adquisición de un UPS grande o por piso. En el caso de pensión los sistemas son Web o sea que funcionan con un navegador.

De: Javier Enrique Del Cid Carrasco <javier.delcid@unitec.edu.hn>

Enviado: martes, 2 de abril de 2019 15:28

Para: SUSANA ISABEL PAZ

Asunto: Autorización para Procesos de Terna - Proyecto de Graduación

Estimada (o) SUSANA ISABEL PAZ:

Sirva el presente correo para tres razones:

- Expresarles mis deseos de éxito en su vida profesional y personal.
- Felicitarles por estar a un paso de culminar el reto de la maestría.
- Y el principal, dar mi visto bueno para que puedan presentarse ante terna con el siguiente trabajo:

· **Título del Proyecto de Graduación:** Análisis Del Proceso De Pensión Por Vejez Para Agilizar El Otorgamiento Del Beneficio Al Derechohabiente

Dicho lo anterior proceda por favor con la entrega de los tres (3) informes impresos en las oficinas académicas de la Facultad de Postgrado.

Espero mi aporte sirva para culminar con éxito este proyecto.

Saludos cordiales,

De: Javier Enrique Del Cid Carrasco <javier.delcid@unitec.edu.hn>

Enviado: martes, 2 de abril de 2019 15:28

Para: ARNALDO ARIAS CACERES

Asunto: Autorización para Procesos de Terna - Proyecto de Graduación

Estimada (o) ARNALDO ARIAS CACERES:

Sirva el presente correo para tres razones:

- Expresarles mis deseos de éxito en su vida profesional y personal.
- Felicitarles por estar a un paso de culminar el reto de la maestría.
- Y el principal, dar mi visto bueno para que puedan presentarse ante terna con el siguiente trabajo:

· **Título del Proyecto de Graduación:** Análisis Del Proceso De Pensión Por Vejez Para Agilizar El Otorgamiento Del Beneficio Al Derechohabiente

Dicho lo anterior proceda por favor con la entrega de los tres (3) informes impresos en las oficinas académicas de la Facultad de Postgrado.

Espero mi aporte sirva para culminar con éxito este proyecto.

Saludos cordiales,