

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

DESARROLLO DE TESIS

**OPTIMIZACIÓN DE LA ATENCIÓN DE LOS EXPEDIENTES
JUDICIALES DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN
PREVISIONAL – ONP SEDE CENTRAL 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

**LEAU DE LA CRUZ, CLAUDIA LISSET
QUIROZ BOSSIO, CESAR MANUEL
RAMIREZ ISUISA, MARICRUZ**

ASESORA:

MG. SILVIA LILIANA SALAZAR LLERENA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

MAYO, 2017

**OPTIMIZACION DE LA ATENCION DE LOS EXPEDIENTES
JUDICIALES DE LA OFICINA DE NORMALIZACION
PREVISIONAL – ONP SEDE CENTRAL 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales –
Escuela Profesional de Administración y Gestión de
Empresas, para optar el Título de Licenciado en
Administración y Gestión de Empresas en la Universidad
Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. VINCES YACILA, VICTOR

Presidente

LIC. VASQUEZ QUIÑONES, MANUEL

Secretario

MG. AGUIRRE GARCIA, RODRIGO

Vocal

FECHA: 18/05/2017

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, por ser los pilares en nuestras vidas, por su paciencia, apoyo incondicional y porque siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles.

A nuestros hermanos y amigos, que con su ayuda y comprensión han aceptado posponer muchas veces el tiempo que debíamos dedicarles para llevar a cabo la culminación de nuestros propósitos profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Peruana de las Américas, por brindarnos la oportunidad de formarnos como buenos profesionales. Asimismo, nuestra gratitud a todos nuestros distinguidos maestros por los abundantes conocimientos que nos han otorgado y por enseñarnos a valorar nuestra profesión.

Finalmente, agradecemos a nuestros padres, por estar siempre presentes, sobre todo durante todo el desarrollo del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad revisar los factores, calidad y tiempo, que influyen en la calificación y revisión de los expedientes administrativos que son derivados al Pool de Calificaciones - Ejecuciones de la Oficina de Normalización Previsional – ONP.

Estos expedientes contienen sentencias judiciales que deben ejecutarse a fin de dar cumplimiento a lo ordenado por el órgano jurisdiccional, sin embargo, en el estudio realizado se detectó que existen demoras insulsas durante el proceso de calificación y revisión de estos expedientes judiciales que afectan de manera directa a los asegurados y/o pensionistas, razón para que el presente trabajo brinde un propósito de mejora administrativa orientado al servicio social.

El trabajo de investigación incluye información pública, y material tomado sobre otras investigaciones relacionadas con el tema central, además, se presenta textos e informes que forman parte del Marco Teórico.

Palabras Claves: Expedientes, Sentencias, Judicial, Tesis, Reclamos, Administración

ABSTRACT

The purpose of this research is to review factors, quality and time, which influence the qualification and revision of the administrative records that is derived to the Qualifications Pool - Executions of the Oficina de Normalización Previsional - ONP.

These files contain judicial sentences that must be executed in order to comply with the order of the court, however, the study carried out determined that there are delays during the process of qualification and review of these judicial records that directly affect the insured and/or pensioners, so the present work has a purpose of administrative improvement oriented to social service.

The research work includes public information as well as content on other research related to the base theme, as well as texts and reports that form part of our Theoretical Framework.

Key Words: Records, Sentences, Judicial, Thesis, Claims and Administration

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Problema General	2
1.1.2 Problemas Específicos.....	3
¿Cuáles son los procesos a implementar para optimizar la calificación de los mandatos judiciales?	3
1.2 Objetivos de la investigación	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Casuística.....	4
1.4 Justificación de la investigación	9
1.4.1 Justificación administrativa.....	9
1.4.2 Justificación Social	9
1.4.3 Justificación Tecnológica	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.1.1 Tesis Nacionales.....	11
2.1.2 Tesis Internacionales	16
2.2 Bases Teóricas	23
2.2.1 Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2012) “Gestión por procesos”	23
2.2.2 Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M., (2010). Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas.....	50
2.2.3 Oficina de Normalización Previsional (2016)“Cultura y Transformación - ONP Una historia de cambio”	66
2.2.4 Defensoría del Pueblo (2015) “Estudio del proceso de amparo en el Distrito Judicial de Lima: fortaleciendo la justicia constitucional”, Lima	101
2.3 Definición de términos básicos	124
CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES.....	132
ELABORACION DE REFERENCIAS.....	134

INTRODUCCIÓN

La columna vertebral y principal desarrollo de este trabajo de investigación, es conocer los factores por el cual la atención de los Expedientes Judiciales de la Oficina de Normalización Previsional- ONP, no desarrolla de manera ordenada y sobre todo en el tiempo que los asegurados del Sistema Nacional de Pensiones lo requieren. El diseño corresponde a una investigación no-experimental, (correlacional) con enfoque mixto cualitativo-cuantitativo.

La Oficina de Normalización Previsional (ONP) es un Organismo Público Técnico y Especializado del Sector de Economía y Finanzas, que tiene a su cargo la administración del Sistema Nacional de Pensiones (SNP), y entre sus funciones está la de reconocer, declarar, calificar, verificar, otorgar, liquidar y pagar derechos pensionarios con arreglo a ley de acuerdo a los Decretos Ley N° 19990, 18846, y la N° 26790, de los regímenes previsionales que se le encarguen o hayan encargado, así como del Régimen de Seguridad Social para Trabajadores y Pensionistas Pesqueros, creado a través de la Ley N° 30003, entre otros regímenes de pensiones a cargo del Estado.

Sin embargo, cuando producto del ejercicio de las funciones mencionadas en el párrafo precedente, el resultado para el asegurado es negativo, es decir, se deniega la pensión por no cumplir con los requisitos de ley o el monto otorgado

por pensión, incrementos, reajustes entre otros no cubre las expectativas que éste esperaba, acuden a un órgano jurisdiccional con el fin de entablar una demanda contra la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

De acuerdo a la Memoria Anual 2015¹de la ONP, en dicho año se atendieron un total de 8,650 mandatos judiciales, los mismos que fueron ejecutados en el Pool de Ejecuciones del Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos, por lo que el presente trabajo busca la OPTIMIZACIÓN DE LA ATENCIÓN DE LOS EXPEDIENTES JUDICIALES en dicha área, a través de la reducción de los tiempos, mejora de procesos y de la calidad durante la calificación de los expedientes pensionarios judicializados.

Esta optimización permitirá atender con mayor rapidez las sentencias judiciales, de manera que a nivel de sentencias se logre uno de los objetivos estratégicos institucionales, disminuir los tiempos de respuesta en el proceso de calificación y con ello lograr un mejor desempeño de la ONP, mejorando la atención a los asegurados y a los pensionistas, quienes son el fin principal de la organización.

La investigación tiene como finalidad viabilizar la calificación de los expedientes judiciales realizándose de forma más rápida, ya que al presente año, 2017, el Pool de Calificaciones de Sentencias cuenta con un ingreso mensual de 840 expedientes para su calificación, de los cuales solo se atienden un promedio

¹ Memoria Anual 2015 de la Oficina de Normalización Previsional

de 560 documentos, lo que deja un margen de 280 expedientes sin atender, es decir, un 33%, generando un acumulamiento (stock) que se incrementa mes a mes.

EI CAPÍTULO I- este trabajo, considera la problemática de la investigación, la cual permitió conocer la situación real de la atención en la calificación de los expedientes judiciales, asimismo, se planteó el problema de la investigación.

EI CAPÍTULO II- desarrolla el Marco Teórico que considera los antecedentes de la investigación, la base teórica y las definiciones de términos básicos.

EI CAPÍTULO III- presenta las conclusiones y las recomendaciones, las cuales, de implementarse podrá reducir el stock negativo que se mantiene como pendiente, lo que a su vez conllevará a mejorar la imagen de la institución y favorecerá a los asegurados y pensionistas, quienes son el fin último de esta dependencia, (Oficina de Normalización Previsional – ONP).

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Dirección de Producción, es el órgano de la Oficina de Normalización Previsional responsable de los mandatos jurisdiccionales que requieren de un análisis respecto del derecho o beneficio pensionario, ejecutándolos a través del Pool de Ejecuciones de Sentencias del Equipo de Trabajo de Gestión de Derechos.

La Unidad Orgánica Pool de Calificaciones – Ejecuciones, realiza la calificación de la ejecución del mandato jurisdiccional. Elabora los proyectos de los documentos necesarios que atienden el mandato judicial y los asigna para el control de calidad interno, que de ser conforme la calificación proceden a firmar los documentos resultantes. En caso de no ser conforme los devuelve al área de la calificación.

En la actualidad la Unidad Orgánica de Coordinación de Ejecución de Sentencias recibe un promedio de 1,058 mandatos jurisdiccionales mensuales, de las cuales solo ingresan al Pool de Calificaciones – Ejecuciones, aproximadamente 524 mandatos, quedando en suspenso 500 expedientes mensuales pendientes por atender, los cuales se van incrementando mes a mes.

Cuadro N°01: INGRESOS A UO COORDINACIÓN PROCESOS JUDICIALES

2016			2017	
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
1800	1276	1036	542	634

FUENTE: ONP

Esto genera contrariedad entre los asegurados y pensionistas quienes interponen la demanda y la esperanza con el fin de que sus reclamos sean atendidos a tiempo. Por otro lado el problema arrastra asimismo, un problema para la entidad cuyos costos se incrementan con la demora en la atención del mandato.

El incremento del stock de mandatos por atender es debido a la producción insuficiente, la tasa alta de reprocesos y a la inadecuada clasificación de los expedientes causada por el poco personal asignado, la insuficiente información sobre los procesos de calificación y el incremento de las demandas por parte de los asegurados y pensionistas.

Como consecuencia de esta dilatación de los expedientes judiciales, se genera un aumento de las quejas y reclamos de los asegurados y pensionistas, así como de las denuncias en contra de la entidad.

1.1.1 Problema General

¿Qué mecanismos se deben implementar para lograr la optimización de la atención de los expedientes judiciales de la Oficina de Normalización Previsional?

1.1.2 Problemas Específicos

¿Cuáles son los procesos a implementar para optimizar la calificación de los mandatos judiciales?

¿Cuál sería el mecanismo adecuado para un mejor manejo en la atención de los expedientes judiciales?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar los mecanismos que permitan mejorar la atención de los expedientes judiciales de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones – Ejecuciones de la Oficina de Normalización Previsional durante el periodo mayo – diciembre 2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los procesos adecuados para lograr una calificación óptima de los mandatos judiciales.
- Determinar los mecanismos apropiados para una ejecución oportuna de los expedientes judiciales.

1.3 Casuística

La Unidad Orgánica Pool de Calificaciones – Ejecuciones de la Oficina de Normalización Previsional – ONP contaba a inicios del año 2013 con un stock de 12,254 expedientes por atender, por lo que ya en ese entonces se comenzó a tomar acciones para agilizar la atención de los mismos y de esta manera disminuir el stock que a esa fecha se tenía como pendiente.

EXPEDIENTES	2012	2013	2014	2015
JUDICIALES	12,254	10,435	2,380	1,203

FUENTE: MEMORIA INSTITUCIONAL ANUAL 2015 - ONP

Cuadro N° 02: SALDO DE EXPENDIENTES DE ATENCIÓN 2012-2015

Parte de las acciones estuvieron orientadas a incrementar el número de personal especializado en la calificación de los expedientes, otras a mejorar u optimizar los procedimientos e inclusive modificar la ubicación física de las oficinas de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones – Ejecuciones para traslado de los expedientes de una ubicación a otra, dependiendo del tipo de trámite que requiera, sea en el menor tiempo necesario. En consecuencia, se logró disminuir el embalse generado en muchos años.

Posteriormente, con el logro obtenido y la reducción del stock, también se redujo la cantidad de personal.

De las acciones que se llevaron a cabo para la disminución de los mandatos pendientes de atender, ninguna estuvo enfocada en el desempeño del personal o determinación del tiempo en la atención de los mismos. Tampoco si había una adecuada clasificación de los grados de complejidad de los mandatos judiciales a ejecutar.

De la observación realizada, se pudo evidenciar que la clasificación de los mandatos judiciales no era correcta, toda vez, que la mayor parte de los expedientes que ingresan al área y que son considerados poco complejos demandan un mayor tiempo al estimado.

También se ha detectado, que existe un elevado nivel de reprocesos (expedientes mal calificados), ocasionados por una inadecuada interpretación de las sentencias judiciales o el uso incorrecto de los sistemas.

El mismo problema se suscita en países latinoamericanos y asiáticos como son: México y China, países en los que también se presentan inconvenientes relacionados con el sistema pensionario.

En México por ejemplo, contaban hasta 1973 con una ley que establecía una pensión equivalente de hasta 25 salarios mínimos diarios (1,826 Pesos diarios); sin embargo esto fue cambiado con una Ley promulgada en 1997 donde se fija un tope para pensión de hasta 10 salarios mínimos diarios (720 Pesos

diarios), para los casos de Seguro de Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte, aunque el tope de 25 salarios mínimos diarios se sigue otorgando en los casos de Enfermedad General y Maternidad.

Si bien es cierto que, al igual que en nuestro país, los pensionistas pueden optar por establecer demandas en contra del Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) con el fin de obtener mejores pensiones, es probable que estos juicios sean perdidos por una jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) de ese Estado.

En México existen dos instituciones que se encargan de este tipo de procesos de pensión: el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que administra parte del cuidado de la salud y seguridad social de los trabajadores del gobierno federal, y el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) que cubre a los trabajadores del sector privado.

En 1997 entraron en actividad las Administradoras para el Fondo de Retiro (AFORE's), que son instituciones privadas similares a las AFP's que existen actualmente en nuestro país.

Todos los trabajadores de México pueden optar jubilarse bajo la ley del seguro social de 1993 o la ley de 1997.

“Para todos ellos es más conveniente optar por el régimen del 73, porque su pensión es vitalicia, se la paga el Instituto Mexicano del Seguro Social y obtienen un mayor monto que si eligieran la ley del 97, donde las afores pagan la pensión pero sólo hasta que se agoten los recursos del trabajador”, explicó Moisés Pérez Peñaloza, director de inversiones institucionales de Invex Banco, en una entrevista el 16 de mayo de 2016.

Por otro lado en los países asiáticos como China, no existe una entidad que administre las pensiones de los trabajadores a nivel nacional. Los trabajadores de las entidades gubernamentales, al final de su etapa laboral, gozan de una pensión que en monto iguala a la mensualidad que percibían durante su actividad, y esta es otorgada por el Estado; sin embargo los trabajadores de las empresas privadas deben pagar una mensualidad durante sus actividades para poder tener un seguro de vejez.

En el 2015 China develó medidas relativas al seguro de vejez para empleados de agencias gubernamentales e instituciones públicas, en un intento por establecer un sistema de pensiones unificado, equitativo y sostenible.

De acuerdo a un comunicado publicado en la página oficial del gobierno central, el seguro de vejez para empleados de agencias gubernamentales e instituciones públicas será asumido tanto por los empleados como por las empresas, en vez de correr a cargo únicamente de estas últimas o de la hacienda central como en el pasado.

“La unificación de los dos sistemas de pensiones resuelve la contradicción entre los dos sistemas de pensiones, y aquí enfatiza el principio de que quien paga más cobra más”, de acuerdo a lo que indica Tsinghua, Yang Yansui del Centro de Seguridad Social de la Universidad Nacional.

Según estas nuevas medidas, los trabajadores destinarán un 8% de sus ingresos mensuales al seguro de vejez, mientras que sus empresas pagarán un 20% del salario total del empleado como concepto de prima.

El Vice Primer ministro Ma Kai, dijo que el sistema de pensiones para trabajadores se ha ampliado y no cubre a los trabajadores de las compañías de propiedad estatal y las empresas colectivas, sino a todo tipo de firmas, organizaciones sociales y trabajadoras autónomas.

Aunque también admitió que todavía existen algunos problemas en el sistema de seguridad social, entre ellos la brecha en la igualdad entre los ciudadanos urbanos y rurales, la falta de canales de captación de fondos y la necesidad de legislaciones pertinentes para asegurar los derechos de los obreros migrantes itinerantes.

Zheng Gongcheng, de la Universidad de Renmin de China, señaló que la pensión era pagada anteriormente de los fondos fiscales, lo que era injusto.

Chen Bulei, de la Universidad de Ciencias Políticas y Leyes Sudoeste, declaró que la anualidad ocupacional calmará las preocupaciones de alrededor de 40 millones de empleados afectados.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación administrativa

La presente investigación permitirá abordar la problemática actual de la Unidad Orgánica del Pool de Calificaciones – Ejecuciones de la Oficina de Normalización de Previsional, por lo que los resultados obtenidos en la presente posibilitan los mecanismos y procedimientos adecuados para el flujo continuo de los expedientes judiciales.

1.4.2 Justificación Social

El presente trabajo beneficiará no sólo a la unidad orgánica por cumplimiento de metas sino a toda la entidad, puesto que los resultados aseguran en gran medida la calidad de vida de los administrados, al otorgárseles a tiempo lo que han venido peticionando a nivel judicial.

1.4.3 Justificación Tecnológica

Se emplearan las TIC's que la ONP tiene a su disposición, tales como son las base de datos en las que efectúan las consultas legales, administrativas y judiciales: el Sistema de Administración de Procesos Judiciales, el Nuevo Sistema de Tramite Documentario y el Nuevo Sistema de Pensiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Gran parte de las investigaciones sobre el sistema pensionario, tanto en el ámbito nacional como internacional, están orientadas a aspectos generales del sistema nacional de pensiones, la importancia de su reforma y de su relación con el sistema privado de pensiones.

Existen pocos antecedentes sobre investigaciones que analicen la optimización de procesos durante la calificación de expedientes pensionarios y no existe ninguna investigación que determine los niveles de tiempo que permitan optimizar la atención de los expedientes judiciales en el sistema nacional de pensiones, esto es, en la Oficina de Normalización Previsional -ONP.

2.1.1 Tesis Nacionales

2.1.1.1 Hernández Avalos, Freddy Lucio & Pachas Quispe, Gustavo Henry (2014) *“Sistema de Asignación y Control de Expedientes en el Área de Fiscalización de la ONP, alineado a DBR y BPM, utilizando BONITASOFT”*. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Computación y Sistemas. Universidad San Martín de Porres, Lima; Perú.

Dentro de la investigación realizada, podemos señalar las siguientes conclusiones:

- El sistema de asignación y control de expedientes (SACE), contribuyó a mejorar la asignación de expedientes en la subdirección de Inspección y

Fiscalización, además, ayudó de cierta manera en disminuir el stock de expedientes.

- El sistema de asignación y control de expedientes contribuyó en la medición de los tiempos de revisión de los expedientes. También, aportó en la detección de cuello de botella en el proceso de asignación y control de expedientes, luego la Subdirección de Inspección y Fiscalización tomará las decisiones siguiendo los lineamientos de Sistema de Control de Tiempos en la Programación de Operaciones.

Finalmente, recomienda:

- Con respecto a la detección del cuello de botella, en el proceso de asignación y control de expedientes, el SACE permite detectar que recurso está interrumpiendo el flujo. Por tal motivo, se recomienda a la Subdirección de Inspección y Fiscalización implementar políticas para realizar los 5 pasos de Goldratt con el fin de tomar decisiones que contribuyan a resolver el cuello de botella.
- Se recomienda a la Subdirección de Inspección y Fiscalización realizar capacitaciones permanentes para un mejor desempeño en la revisión de documentos. Asimismo, planificar la cantidad de expedientes a revisar por estado o por antigüedad de ingreso a la subdirección de Inspección y Fiscalización.

2.1.1.2 Montenegro Manco, Juan Carlos (2013) *“Control de calidad en el Proceso de Calificación de Expedientes y su Incidencia en los Costos Operativos del Otorgamiento de Pensión de jubilación del Decreto Ley N° 19990”*. Tesis para optar

el Título Profesional de Contador Público. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Como resultado de la investigación realizada concluye que:

- Por falta de control previo en el proceso de calificación de expedientes aumentan los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación decreto ley N° 19990.
- Los sistemas informáticos de la institución que se utilizan en el control de calidad de expedientes son limitados ello conlleva al retraso en los procesos de calificación.
- La falta de líneas de trabajo específicas para cada revisor dificulta un adecuado control de calidad de expedientes.
- Asimismo, por falta de capacitación al personal de calificaciones se tiene un alto porcentaje de errores en los expedientes lo cual genera demora en el otorgamiento de pensión de jubilación.
- Finalmente, concluye que por falta de mejoras en el proceso de calificación no se podrá reducir los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación Decreto ley N°19990.

Recomendaciones:

- Implementar un control previo en el proceso de calificación de expedientes para disminuir los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación de Decreto ley N° 19990.
- Diseñar un sistema informático que permita el control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable con los procesos de calificación para garantizar una eficiente y eficaz gestión de los expedientes administrativos para satisfacción de los administrados.

- Implementar líneas de trabajo específicas para el control de calidad de expedientes y así coadyuvar al cumplimiento de los planes y objetivos de la institución
- Capacitar al personal de control de calidad en temas previsionales para disminuir los errores en la calificación de expedientes.
- Establecer mejoras en el proceso de calificación para reducir los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación Decreto ley N°19990.

2.1.1.3. Alfaro Esparza, Eduardo Jaime (2004) *“Sistema Previsional Peruano y la Necesidad de Plantear una Nueva Reforma”*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Entre las conclusiones de la investigación acerca del sistema pensionario señalaremos:

- En el régimen Decreto Ley N° 19990, los problemas operativos originan un servicio deteriorado al afiliado, básicamente existe falta de base de datos de las aportaciones efectuadas antes de agosto de 1999 y planillas no ubicadas por quiebra y cierre de empresas, por tal motivo al momento de realizar un trámite pensionario ante la Oficina de Normalización Previsional esta no puede validar los aportes realizados por los pensionistas, más aun teniendo en cuenta el gran volumen de beneficiarios de este régimen, así al 31 de diciembre de 2003 el Régimen Decreto Ley N° 19990 tiene 409,421 pensionistas y 969,367 trabajadores activos.
- Existen una serie de causas de un mal desempeño de la administración pública, entre ellas tenemos:

Intromisión del gobierno en las inversiones que van desde la imposición de objetivos sociales o desarrollo sobre el fondo de pensiones hasta obligar a los fondos de pensiones a financiar déficit o pérdidas de empresas estatales.

Finalmente, procedemos a mencionar las recomendaciones para la Oficina de Normalización Previsional:

1.1 La Oficina de Normalización Previsional como responsable de la administración de los regímenes pensionarios, debe procurar la eficiencia en el servicio a los pensionistas, debiendo implementarse medidas para asegurar una mayor celeridad en la atención de las solicitudes y reclamos de los pensionistas.

Siendo uno de los mecanismos una mayor supervisión de los servicios que se encuentran a cargo de terceros, para lo cual se debe establecer plazos y producciones concretas al momento de convocar a concursos para las contrataciones de servicios, siendo uno de los principales servicios externalizados el “Servicio de Calificación y otorgamiento de derechos pensionarios” con un costo mensual de S/.583,154 Nuevos Soles y el “Servicio de Orientación y Recepción al Pensionista” con un costo aproximado mensual de S/.920,000 Nuevos Soles.

Exigir que las personas que atienden al público sean las idóneas, y que tengan bien claro que el trabajo que realizan es de un apoyo social, y que la razón de ser de la ONP son los pensionistas.

Dar mejores instructivas a los futuros pensionistas, para que al momento de presentar su solicitud de incorporación tengan todos los documentos acordes con los dispositivos legales existentes, y así evitar recibir información que

luego va ser denegada y de esta manera hacer que se dilate el tiempo en el cual se otorgue una pensión.

2.1 Políticamente, el Estado Peruano debería reestructurar la Oficina de Normalización Previsional, brindándole más apoyo y haciéndola una institución que sirva de apoyo a los pensionistas y que principalmente busque el bienestar de ellos, asimismo, deberá crear una estructura donde existan mayores canales de supervisión en las áreas operativas principalmente en la calificación de expedientes, así mismo debería realizar una administración centralizada de todos los regímenes pensionarios, de esta manera el gasto administrativo será más eficiente, ya que se podrá contratar personal calificado y especializado en la materia. En el tema judicial la defensa de muchos expedientes por parte de una sola entidad es menos costosa que la que realizarían más de ochocientas entidades.

2.1.2 Tesis Internacionales

2.1.2.1 Calvo Morales, David (2015) *“La Viabilidad de las Pensiones en una Economía Global en Crisis”*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, Valencia, España.

De la cual extraemos, algunas conclusiones:

- La economía se está imponiendo al derecho social de una manera bastante notable. La pérdida de derechos sociales se manifiesta cada vez más en distintos ámbitos, como son los despidos, que son más fáciles de llevar a cabo, en los convenios colectivos, pues, pierden fuerza y vigencia, en la

capacidad de organización y decisión del empresario que tiende a aumentar, etc.

De hecho, los Estados son los principales valedores de dicho proceso.

En este sentido, los Estados, como indicamos, toman decisiones controvertidas como la subvención de los contratos de trabajo para incentivar a las empresas a la contratación de trabajadores, que finalmente son aprovechados para obtener mano de obra barata.

El Estado no se corresponsabiliza con la misma manera de la suerte de sus ciudadanos en tanto tiene como prioridad el funcionamiento de la economía que sirva de base para el bienestar del ciudadano, pero la constatación práctica es que el apoyo incondicional del Estado a este tipo de políticas determina condiciones de vida más precarias y un Estado del Bienestar más débil del que conocimos en tiempos pasados.

- Por otra parte, el problema demográfico es una de las amenazas importantes para los sistemas de pensiones. El aumento progresivo de la esperanza de vida, está suponiendo que con el paso del tiempo se incremente de forma paulatina el número de años de vida. A esto hay que sumarle el factor fecundidad, pues, en la fecundidad las estadísticas pronostican un descenso para los próximos años.

Este contexto implica necesariamente la toma de medidas tendentes a garantizar la sostenibilidad del sistema. Asimismo, hay que tener en cuenta que si bien la llamada generación <<baby boom>> posibilitó en buena medida la consolidación de los sistemas de pensiones, en la actualidad nos encontramos ante la circunstancia contraria, en la que dicha generación

representa un problema en tanto que pasa al retiro, lo cual supone un problema para la sostenibilidad de las pensiones.

- Como hemos hecho referencia, el sistema de reparto se sustenta en un contrato social entre generaciones y en una labor activa del Estado como árbitro en su regulación y administración. Si bien el trabajador debe cumplir los requisitos legales para obtener el derecho de acceso a la jubilación, y por tanto, debe atender a criterios de periodo de cotización y de edad entre otros, los criterios que determinen en qué condiciones se accede a la pensión corresponde al gobierno, y en este sentido, la proporcionalidad en la exigencia de dichos requisitos tendrán que ir acompañados a las posibilidades del sistema.

En el sistema de reparto de forma cada vez más intensa, se intenta que las prestaciones vayan ligadas lo más posible a las contribuciones, de tal manera que se recompense el esfuerzo en las aportaciones, pero al mismo tiempo, con el principio de redistribución se persigue equilibrar la situación de los que han tenido peores condiciones para alcanzar la jubilación.

- Tal y como hemos afirmado, los sistemas de pensiones públicos encuentran su fundamento en la política, y más concretamente, en el consenso político. Los acuerdos o pactos a los que llegan las formaciones políticas son el aval que consigue la estabilidad de las instituciones y de nuestras leyes. El Pacto de Toledo es un ejemplo de ello en España, pero hay muchos otros países cuyas formaciones políticas ya de forma tradicional han alcanzado acuerdos importantes en términos similares.
- A tenor de la sucesión de las reformas que se suceden en el tiempo, normalmente para alterar elementos paramétricos del sistema como la edad

de jubilación, el periodo de cotización o las penalizaciones y bonificaciones según la edad de la retirada del trabajador, entre otros muchos, conduce a cambios constantes en los criterios de las condiciones de acceso a la jubilación.

Los poderes públicos tienen una responsabilidad de realizar una correcta pedagogía sobre las decisiones que toman y cuáles son los objetivos que persiguen.

Habiendo hoy día múltiples canales de comunicación consideramos dicha tarea menos problemática que en otros tiempos, y en consecuencia, debe trabajarse en la transmisión de información veraz y suficiente que oriente a los ciudadanos en sus derechos y obligaciones. De igual forma que en el sistema privado de pensiones el partícipe recibe notificaciones que le indican de toda la información relativa a sus aportaciones, capital generado e inversiones, sería deseable que el gobierno tomase nota de esta práctica para llevarla a cabo en el sistema público.

- El punto central y nuclear que entendemos esencial para el sostenimiento del sistema de pensiones se encuentra enmarcado en el mercado laboral, y por tanto, en nuestra capacidad para generar puestos de trabajos estables y bien remunerados.
- De los ámbitos estudiados en nuestra investigación, se adivinan unas tendencias evidentes en el ámbito europeo y latinoamericano que resultan interesantes por la información que dichos procesos revelan. En lo que respecta al ámbito europeo, la mayoría de los países tienen como pilar fundamental para la financiación de las pensiones el sistema de reparto. No obstante, desde la década de los 90 los problemas de sostenibilidad

comienzan a ser explícitos para los distintos gobiernos... podemos decir que Europa está atravesando además de reformas paramétricas y de cambio de modelo de pensiones, una transición hacia una mayor potenciación de los sistemas de pensiones privados.

En Latinoamérica, el proceso de transformaciones importantes arranca también en la década de los 90, salvo la excepción de Chile... Así, en dicha región pasan a introducirse sistemas de pensiones basados en mayor o menor medida en sistemas de capitalización, en un proceso que encontrará su finalización aproximadamente en el año 2005. Sin embargo, a partir de 2005 podemos definir una segunda fase o tendencia en Latinoamérica en cuanto a modelos de pensiones se refiere.

2.1.2.2 Véliz Marín, Gonzalo R. (2011) "Sistema de Pensiones Chileno: ¿Es Suficiente Contribuir un 10%?". Seminario para optar al grado de Magíster en Finanzas. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Conclusiones:

- El sistema de pensiones busca conservar o generar un nivel de vida digno al momento de pensionarse. Esto se logra con un monto de pensión que permita mantener un nivel de vida similar al existente durante los últimos años laborales.
- Reconocida la necesidad de aumentar el 10% de cotización obligatoria, se identifican dos grandes fórmulas para su implementación. Por una parte se sugiere la posibilidad de estudiar un aumento escalonado, a razón de 1% por año a partir del 2012 hasta llegar a un 14% en el año 2015. Esta alternativa resulta bastante razonable, toda vez que constituye un aumento paulatino,

sencillo de informar y que implicará un aumento igual para todos. Esto, en definitiva puede resumirse en facilidad de implementación.

- Se ha estudiado la posibilidad de realizar un aumento en función de la edad de los cotizantes, de tal forma que este porcentaje sea mayor en los años de juventud y disminuya progresivamente en la medida que la persona envejece. La gran ventaja de esta alternativa es que al ser mayor los aumentos en los primeros años de cotización, el beneficio de la rentabilidad ganada será también mayor, al estar estos mayores ahorros expuestos durante más años. De esta forma, se logra superar el monto de pensión logrado con la alternativa anterior, suponiendo que se destina el mismo monto real durante los años de cotización.

2.1.2.3 Garza Serrato, Gerardo Humberto (2001) “Funcionamiento y Evolución del Sistema de Pensiones en México, su importancia para el país y sus trabajadores”. Tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración con Especialidad en Finanzas. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.

Conclusiones:

- En el apartado de Antecedentes se mencionan y explican los tipos de sistemas de pensiones conocidos y sus variantes los cuales son de beneficio definido y de reparto y de contribución definida e individualizado y se hace también la precisión de que el segundo de estos es el que más beneficios tiene, por lo tanto al adoptarlo México en los años recientes representa un avance significativo en cuestión de pensiones, los beneficios a grandes rasgos son entre otros los siguientes: es más equitativo ya que la pensión que ofrece es en proporción con el ingreso percibido durante la vida laboral, la

contribución es constante como proporción de los salarios, crea ahorro interno, si se pueden invertir los fondos libremente estimula el mercado de capitales asignándose a los sectores más productivos.

- La exitosa experiencia de Chile que inició su transformación en 1981 sirvió como incentivo a la que México realizó 16 años más tarde ya que los resultados recientes del sistema chileno eran bastante positivos al representar las contribuciones anuales alrededor de 45% del PIB de ese país.
- En México se pronostica que dentro de los primeros 15 años de operación del sistema las contribuciones deberán representar al menos un 25% del PIB, al mes de Julio del presente el ahorro para el retiro alcanzó un valor de \$ 461,562 millones de pesos equivalentes a 8.3% del PIB, los resultados hasta hoy obtenidos por el sistema rebasan en mucho al anterior ya que este último aún mantiene una deuda correspondiente a pensiones del antiguo sistema que deberán liquidarse en los próximos años y que representa un 41.5 % del PIB.
- El ahorro voluntario ha tenido un repunte en los últimos meses al incentivar a los ahorristas a invertir sus excedentes en el sistema, ya que ha demostrado ser la mejor opción de inversión al generar rendimientos reales superiores en algunos casos a los que pagan las CTS, instrumento en el que se puede invertir con montos mínimos de 300 mil pesos en promedio.
- Un sistema de pensiones como el mexicano no podría ser posible sin una apropiada legislación que lo respalde, como se ha comprobado en el capítulo de Marco Legal, se han hecho las adecuaciones a las leyes ya existentes y se han creado otras leyes necesarias para regular este sistema, dando de esta

manera seguridad y certidumbre de que los ahorros del pueblo están en buenas manos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2012) “Gestión por procesos”

MEDIR PARA GESTIONAR

1. Eficiencia, Eficacia, Flexibilidad y Competitividad.

Para la correcta comprensión de este texto, queremos dar una interpretación a estos términos que se manejan con frecuencia y se utilizan coloquialmente con poco rigor.

Por eficiencia vamos a entender la producción o output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.

Así decimos que:

- ✓ Un operario es más eficiente que otro si en las 8 horas de trabajo produce 27 piezas en lugar de las 26 de su compañero.
- ✓ Si para hacer la misma producción consume menos cantidad de materias primas.

- ✓ Un empleado es eficiente cuando tramita de manera intachable de acuerdo con la normativa interna todos los pedidos diarios de los clientes.

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinaria).

Por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

Para situarnos en uno de los extremos, el operario y el empleado de los ejemplos anteriores, siendo muy eficientes pueden ser terriblemente ineficaces en el supuesto que:

- ✓ Una parte de las piezas fabricadas por el operario no fueran adecuadas para su uso posterior o presentaran algún tipo de incidencia. El objetivo de la empresa es entregar una determinada cantidad de productos adecuados para su uso.
- ✓ La actividad de tramitar los pedidos pueda ser anulada. Tendría quizás más que ver con una tarea de control interna que va contra el objetivo de reducir los plazos de entrega al cliente.

Como se puede ver en estos ejemplos, la mayor parte de las veces la eficacia está muy relacionada con la planificación; ¿quién ordenó a ese administrativo hacer

una tarea sin valor?; ¿quién mandó al albañil hacer una pared que semanas más tarde ha habido que tirar?

Una vez más, el problema suele ser que las medidas tradicionales están más relacionadas con la eficiencia y con un aspecto de la eficacia: el que contempla la cifra de ventas a corto plazo como principal objetivo. Es entonces muy difícil gestionar la eficacia en términos de objetivos relacionados con lo que le interesa al cliente.

Cuando se gestiona la calidad o en la Gestión por Procesos, eficacia se identifica como la contribución a la satisfacción del cliente, o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con aquellas actividades que le añaden valor.

Señalamos que un proceso es eficaz cuando todas las actividades del cual constan, incorporan valor añadido percibido por el cliente. Puede haber, y de hecho los habrán, especialmente en las áreas de gestión, procesos muy eficientes al tiempo, en gran parte ineficaces; todo depende de la óptica con la que lo enjuiciemos, con la de los directivos de la empresa y sus sistemas de medición o con la del cliente y su necesidad de recibir el máximo de valor por su dinero.

La eficacia, muy por encima de la eficiencia, está pues directamente relacionada con el concepto de competitividad. Normalmente para ser eficaz hay que ser previamente eficiente; lo contrario puede no ser cierto.

Flexibilidad se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente (no normalizada) o imprevista. Una empresa es flexible, si lo son sus personas y lo permite su Organización: procedimientos, descripción de los puestos de trabajo, estilos de dirección y estructura organizativa.

La flexibilidad es uno de los valores culturales más interesantes para conseguir eficacia en la orientación de la empresa hacia el cliente. Como cada cliente es diferente, varían sus atributos de calidad percibida, pudiera haber un serio conflicto entre normalizar determinadas operaciones y garantizar la satisfacción de su auténtica necesidad.

La solución pasa por disponer de personas polivalentes, emprendedoras y con capacidad de improvisación, que sean capaces, y puedan, adaptarse a cada situación.

Asimismo, la flexibilidad en un directivo, siempre dentro de una estructura organizada, es una condición necesaria para que sus colaboradores le reconozcan capacidad de liderazgo.

Competitividad la entendemos como la *Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible*. También podemos definirla como la *capacidad de la empresa para añadir valor al cliente al menor coste*. y en cualquiera de los casos, mejor que los competidores directos.

La competitividad es esencialmente una capacidad de cada empresa, las competencias de sus hombres y mujeres, en la que cada vez se basará más el hecho diferencial; lo que sus responsables han de procurar es incrementarla de forma continua. La Gestión por Procesos potencia las capacidades individuales y de los grupos para mejorar la eficiencia de su desempeño.

Hemos de ver las nuevas competencias que a las personas les aportan las herramientas de gestión siempre como un complemento de las destrezas funcionales necesarias.

Desde la Gestión de la Calidad vemos las siguientes manifestaciones de esta capacidad:

- ✓ Desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de cada cliente.
- ✓ Diseño de procesos operativos, de apoyo y gestión eficaces (inductores de resultados QSP).
- ✓ Habilidades directivas para conseguir la participación de todo el personal en la mejora de la competitividad de la empresa a través de la mejora competitiva de los procesos.

2. Medición y Competitividad

Todo Sistema de Gestión ha de incorporar un sistema de control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tengan un

objetivo común, aumentar la eficacia de la gestión al tiempo de satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen (calidad, precio, servicio y tiempo).

Como una parte del sistema corporativo de información, el sistema de control ha de facilitar la toma de decisiones (preventivas, correctivas o de mejora).

El control de gestión tradicional suele limitarse a la medición de variables financieras; proporciona información cuantificada sobre la situación actual de los departamentos de la empresa y permite a los directivos tomar decisiones para mejorar la competitividad tomando como principal eje de actuación la reducción de los costes internos.

Los informes económicos proporcionados por la contabilidad (ingresos y gastos) determinan casi el único seguimiento de resultados que en la actualidad se hace en muchas empresas.

Cuanto menores sean los costes de producción (fabricación del producto o prestación del servicio) frente a los costes totales de la empresa (indirectos vs directos) y cuanto mayor sea la tasa de renovación de productos o servicios (ciclos de vida más cortos), menos valor para la gestión tiene la información procedente de la contabilidad.

Ocurre además que los costes, como efecto que son, tienen una serie de inductores que hemos de tener bajo control para hacer una auténtica gestión

proactiva. Aspectos como el diseño de productos o servicios, gestión de proveedores, eficiencia de los procesos productivos, eficacia de los procesos de apoyo y gestión, optimización de los recursos de las personas, gestión de la calidad, etc. tienen su repercusión económica.

Por ello, tener como objetivo la reducción de **costes** está bien siempre que la acción vaya dirigida a dominar los factores mencionados, para lo cual hemos de tenerlos controlados, es decir, hemos de disponer de medidas con ellos relacionados.

Además, la **competitividad** de la empresa no sólo depende de sus costes sino de su capacidad de innovación y mejora, de su flexibilidad y capacidad de adaptación, del cumplimiento de los plazos de entrega, de la calidad percibida y de la fidelidad de sus clientes como expresión de su satisfacción. Para todo ello, disponer de un personal bien formado e informado, motivado, creativo y participativo es determinante, así como de directivos que ejerzan su liderazgo eficaz y coherentemente.

Luego un buen **seguimiento de resultados** ha de considerar indicadores y medidas relacionadas con los costes, los inductores de los costes y los factores de competitividad de la empresa sin olvidar indicadores o medidas relacionadas con las personas. Como se puede apreciar, se trata de objetivos y medidas:

- ✓ De tipo financiero y no financiero.

- ✓ Relacionadas tanto con aspectos tangibles (producto o servicio y sus atributos) como con los denominados intangibles (personas, clientes, innovación, sistemas y procesos, etc.) muy vinculados con las capacidades de la empresa.
- ✓ Además de datos medidos de manera objetiva, se admiten indicadores evaluados de manera subjetiva.
- ✓ A las clásicas medidas de orden interno (costes) hemos de añadir otras externas (clientes, proveedores, etc.).

Dicho de otra forma, desde una perspectiva global de empresa, actual y futura, hemos de fijar objetivos y medir resultados en el área financiera, en clientes, en las personas, en los procesos internos y en la innovación tanto de procesos como de productos.

Para nada son incompatibles en el **cuadro de mando** (documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados), medidas que reflejen la historia pasada (contabilidad) con otras que proyecten el futuro (estrategias para la mejora de la competitividad); al contrario, están vinculadas mediante una secuencia de relaciones «causa-efecto». Para que sea así en la realidad, la identificación de las medidas que integran el cuadro de mando debe de tomar como punto de partida los objetivos estratégicos de la empresa; es la forma de traducir una visión individual del gerente en una visión compartida por el equipo de dirección.

Así entendido, este cuadro de mando además de una herramienta de medición se convierte en un excelente medio de **información** a directivos, mandos y al

personal sobre los resultados de lo que realmente es importante para la empresa; proporciona un lenguaje común que refuerza la cultura de la medición de la causas del éxito. En los niveles operativos esta información refuerza la conciencia económica en el trabajo de cada día, mientras que en los niveles de dirección ayuda a comprender los inductores de éxito futuro.

Así pues, el cuadro de mando proporciona información relevante para la **planificación** siendo por ello un gran facilitador del aprendizaje para la permanente adaptación de la empresa al cambiante entorno; algunas veces habrá que planificar para realizar mejoras incrementales mientras que otras el escenario competitivo previsto requerirá algún tipo de cambio más importante. En cualquier caso, es una herramienta necesaria en el proceso de despliegue y seguimiento de los objetivos de la empresa.

La batería de indicadores de seguimiento y medidas de resultados que se van a proponer están orientadas a tener bajo control el funcionamiento de la empresa hoy, al tiempo que a desarrollar las capacidades necesarias para crear valor futuro para clientes y empresa; se pretende conseguir el deseado equilibrio entre **hoy y futuro** (pensamiento estratégico).

Si la identificación de las áreas de medición y resultados se hace en el seno del equipo de dirección, se habrá conseguido una interpretación homogénea de los factores críticos para el éxito y se habrá construido un modelo de gestión compartido, superando las barreras departamentales para centrarse en las prioridades globales.

A través de los elementos del sistema de control de gestión, el personal percibe lo que de verdad es importante para la empresa, adaptando a ello su desempeño.

Como un cambio que es, la idea preliminar ha de ser generar consenso entre las personas concernidas sobre la necesidad de la información que proporcionan las mediciones complementarias para poder controlar los procesos así como sobre la forma de llevarlas a cabo.

El solo hecho de medir algo, costos, calidad, satisfacción, etc. supone mejorar.

3. Tipos y Niveles de Control en la Empresa

En gran parte de nuestras organizaciones el control de la empresa se limita al seguimiento mensual de magnitudes económicas: control y seguimiento de los resultados del negocio. Se miden, y a veces se comparan con objetivos pre-establecidos, la cifra de ventas y las diversas variables de coste (personal, compras, etc.).

Al tratarse de una información sobre hechos que ya han pasado durante el último mes transcurrido, las decisiones que con ella se tomen tienen forzosamente el carácter de «reactivas»; se toman medidas para corregir las desviaciones detectadas cuando éstas ya se han producido.

Dirigir sólo, o principalmente, con información de resultados mensuales tiene los siguientes inconvenientes:

- ✓ Cuando se toman las decisiones puede ser ya demasiado tarde: la desviación ya se ha producido.
- ✓ Al tratarse de una gestión básicamente reactiva, la cantidad de mejora que se consigue es pequeña.
- ✓ No evidencia un comportamiento directivo sistemático.
- ✓ En consecuencia, avanzamos poco en el funcionamiento controlado de la empresa.

Por otro lado, la ventaja es que decidimos con datos contrastados.

Una cierta dosis de gestión reactiva será siempre necesaria ya que nunca conseguiremos dominar todos los factores que influyen en los resultados del negocio. Pero que la principal toma de decisiones sea de tipo reactivo es otra cosa bien distinta.

En el interior de la pirámide de la figura hemos representado los niveles de responsabilidad de la empresa (operativo, mandos intermedios, dirección departamental y comité de dirección). En líneas ascendentes se muestran tres tipos de control, cada uno de ellos acompañado de sus herramientas:

a) *Control y Seguimiento mensual de resultados.* Además de los datos económicos (P), sería bueno incorporar datos de calidad (Q) y de servicio a los clientes (S) («efectos»).

Números y búsqueda de razones que permitan una explicación racional del éxito o una justificación del fracaso. ¿Valor añadido de este esfuerzo?

Recordemos que corregir no es para nada mejorar sino evitar empeorar.

b) Gestión periódica de riesgos y oportunidades. La herramienta sería la matriz de riesgos. Su campo de aplicación es como mínimo los procesos clave y los relacionados con la cadena valor.

La información que proporciona permite hacer una auténtica gestión proactiva en el sentido de que tomamos decisiones y planificamos para evitar que el riesgo se traduzca en desviación (QSP). Empezamos a coger el hábito de la previsión y de la mejora.

c) Seguimiento mensual del funcionamiento de la empresa. Decimos del funcionamiento y no de los resultados del funcionamiento. Las herramientas para hacerlo serían la Autoevaluación (p.e. trimestral), el Cuadro de Mando de los procesos clave (mensual) y la Auditoría Interna (con frecuencia trimestral para las áreas clave).

En la medida que un funcionamiento inadecuado pone en peligro la consecución de los resultados previstos, este tipo de control también permite hacer una buena gestión proactiva al tiempo que mejorar.

En esta dimensión del control es donde tienen que aparecer los indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades para innovar y seguir añadiendo valor en el futuro a la empresa y a los clientes.

Recordar que los números explican el pasado, pero pudieran tener poco valor para predecir el futuro.

La **gestión proactiva** añade mucho más valor que la reactiva al suplir los inconvenientes que esta tiene. Pudiéramos decir que es el único tipo de gestión que nos permite asegurar que la empresa funciona de una manera controlada.

Dicho de otra forma, está bien medir los efectos (resultados), pero la acción más eficaz y de mayor valor añadido para la empresa y sus clientes es aquella orientada a las causas de los resultados. Además, la gestión de riesgos y la práctica de la autoevaluación son excelentes herramientas para el desarrollo de las habilidades directivas.

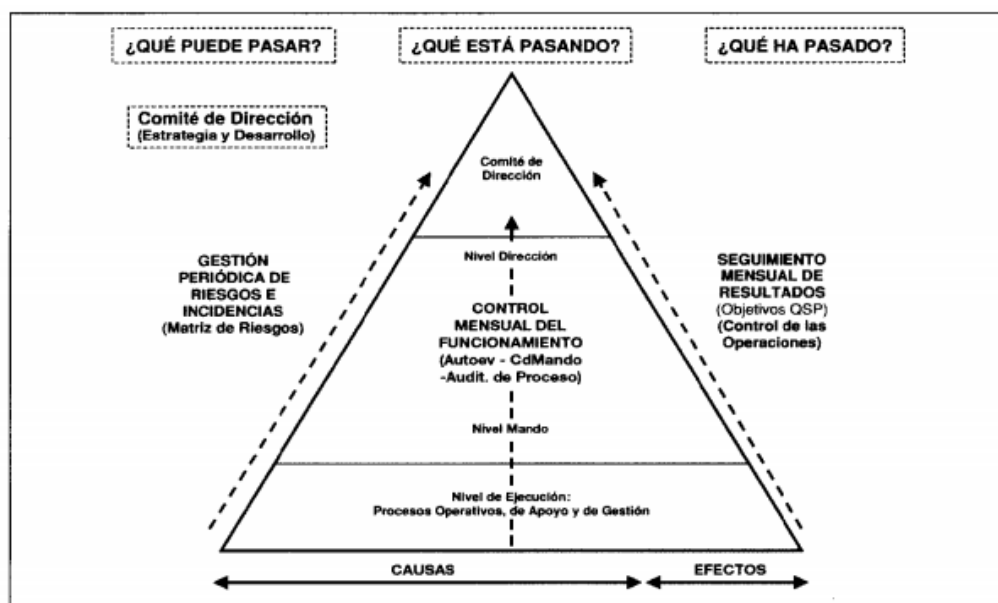


Figura N° 1: El Control de la Organización: Niveles de Responsabilidad

4. **Objetivos:** el proceso de «determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos»

La «*Determinación, comunicación, seguimiento y revisión de los objetivos*» es siempre un proceso de Dirección.

La ejecución de este proceso requiere:

- ✓ Determinar y comunicar los objetivos para desplegarlos en los niveles pertinentes de la empresa, generando compromiso.
- ✓ Hacer el seguimiento periódico y la eventual revisión de los objetivos. Difusión interna de los resultados.
- ✓ Con la información anterior, determinar los objetivos del próximo ciclo.

Resulta fácil de apreciar en el gráfico que ampliar el campo de aplicación de este proceso a otros objetivos es simple. El proceso definido sería de aplicación para la determinación, despliegue y revisión de los objetivos medioambientales, de seguridad laboral y cualquier otro relacionado con la competitividad de la empresa. Esto es posible debido al enfoque a procesos.

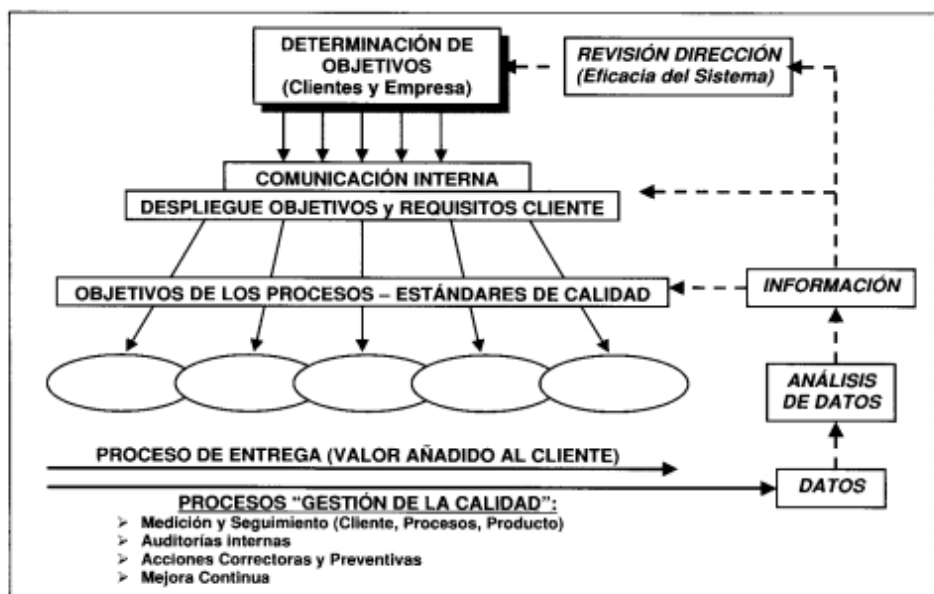


Figura N° 02: Objetivos del Enfoque del Proceso

5. Qué y para qué medir

Hemos dicho que la gestión es cuestión de herramientas; pues bien, los métodos apropiados para medir un proceso (o sus sinónimos: controlar, evaluar, seguir, monitorizar) son:

- ✓ El tradicional Control.
- ✓ El Autocontrol.
- ✓ La Autoevaluación del funcionamiento del proceso.
- ✓ El Cuadro de Mando del proceso.
- ✓ La Auditoría de procesos

Por lo que miden y la óptica del que mide, las herramientas mencionadas deben ser utilizadas de modo complementario.

QUÉ MEDIR

Siendo coherentes con lo hasta aquí expuesto, hemos de conseguir las siguientes medidas:

- ✓ *Del funcionamiento del proceso:* Se trata de tener bajo control el input y los factores del proceso (Personas – Materiales/Información - Recursos físicos - Métodos de ejecución y medición). Si aplicamos el principio «causa - efecto», estaríamos hablando más bien de indicadores ya que la medición o evaluación de los factores del proceso anticipan la medida del resultado (producto y satisfacción del cliente).

La medida de los tiempos del proceso son siempre interesantes (para hacer este análisis hay que contar con un diagrama de flujo muy detallado):

- Tiempo de proceso: suma del tiempo neto de las actividades que los componen. Equivale al coste para la empresa.

- Tiempo ciclo: tiempo calendario transcurrido desde que se produce el input hasta que obtenemos el output. Es el tiempo bruto que en el caso de un proceso de entrega coincide con el plazo de entrega; en este caso de un proceso de entrega coincide con el plazo de entrega; en este caso la dimensión temporal que percibe el cliente.

En procesos con muchas actividades de gestión no es raro constatar una proporción de 1 a 8 e incluso 10; es decir que para un proceso que a la empresa le cuesta 1 unidad de tiempo, el cliente tiene que esperar 8 unidades. La diferencia entre el tiempo del proceso y el del ciclo suele estar en las colas y esperas producidas por los pases laterales entre departamentos o unidades organizativas.

Esta es una de las razones de los hoy vemos como ineficacia de la organización por departamentos.

Un ejemplo de la vivencia del autor con su hijo adolescente. Los sábados por la mañana las urgencias de traumatología de los hospitales suelen estar bastante concurridas de jóvenes deportistas; excluyendo el tiempo de la espera inicial, desde que el primer facultativo recibe al joven lesionado hasta que sale por la puerta con el brazo escayolado pueden pasar de 3 a 4 horas (tiempo ciclo). Ahora bien, si medimos el tiempo neto de las actividades profesionales (consulta de evaluación, radiografía, dictamen, médico, escayolado) quizás no se superen los 20 minutos (tiempo de proceso).

Esta medida del proceso es muy crítica con la eficacia de las operaciones internas y sensibiliza mucho por el análisis, la mejora o la reingeniería del proceso.

- ✓ Del *producto*. Recordemos que todo proceso tiene un producto con unas características objetivas (QSP) que deberían corresponder a los requisitos del cliente. Esencialmente medidas de la calidad del producto o del servicio
- ✓ De la *satisfacción del cliente* (del producto del proceso - interno o externo): Su percepción de las dimensiones Calidad - Servicio - Precio. Medidas en parte subjetivas.

Para qué medir

La medición, junto con la planificación, son las etapas claves del ciclo de la gestión; la medición es precisamente la etapa que permite «cerrar el ciclo».

Si el propósito de cualquier gestión es alcanzar determinados objetivos, la medición ha de facilitar su consecución proporcionando la información necesaria y en el momento preciso. Y como estamos trabajando en el área de calidad, hemos de hacerlo con la persona adecuada, bien y a la primera.

Del ciclo de la gestión se desprende que la medición «se justifica» por las acciones que posteriormente se tomen; pueden ser acciones correctoras, preventivas o de mejora.

Así pues, muchos de los informes de gestión que circulan por las empresas, de calidad y económicos, sólo se justificarían en la medida en que sus destinatarios, después de leerlos, tomaran de manera sistemática algún tipo de acción.

Más genéricamente, las razones para medir los procesos serían:

- ✓ Aumentar el conocimiento, comprender lo que ocurre, ganar dominio, establecer prioridades y tenerlos bajo control (recoger información para saber qué está pasando). Tomar medidas correctoras si fuera preciso.
- ✓ Poder gestionarlos, es decir, comprobar que tomando las acciones previamente planificadas se consiguen los objetivos (producto, satisfacción, coste, etc.).
- ✓ Disponer de información de calidad para mejorarlos. Aumentar la eficacia de las actividades «técnicas» de ejecución y la eficiencia en el uso de los recursos.
- ✓ Asegurar que el día a día está bajo control.

6. Medición del Producto

Requisitos del producto

Todo producto ha de tener características objetivas. Asimismo, todo servicio tiene una componente tangible que hace que le podamos calificar de producto. Hasta el más intangible de los servicios, uno de información, tiene componentes objetivables que son el contenido de la información y el tiempo de su disponibilidad (así como el coste de proporcionarla o el proceso de adquirirla).

Tradicionalmente se ha llamado producto a un bien tangible; es por ello que en las áreas más operativas de las empresas suele haber conciencia de producto; la

determinación de sus características o requisitos corresponde a los equipos de diseño (de producto o de proceso), que tendrán en cuenta los requisitos normativos y del cliente, y la verificación de la conformidad compete a las actividades de control de calidad.

Para poder adoptar un enfoque del trabajo a proceso, la primera actitud que tenemos que hacer es formalizar su producto, es decir, determinar sus características para que sus tres atributos (calidad-servicio-precio) puedan ser evaluables por igual por proveedor y cliente.

Al haber menos tradición, será más costoso en los Procesos de Apoyo y Gestión.

- ✓ *Gestión e Integración de Personal*: Sistematizar las solicitudes tanto de desarrollo como de promoción interna o de nuevo personal. Formalizar los aspectos a evaluar, y la sistemática del proceso de evaluación, para asegurar la conformidad del «producto» (persona integrada).
- ✓ *Recursos Físicos*: Consumos, tiempo entre averías, tasa de disponibilidad, etc.
- ✓ *Información* (entrada lateral de muchos procesos): Formalizar quién la emite, el soporte, destinatario, para qué, etc.
- ✓ *Gestión económica, de la calidad y del medio ambiente* (datos e informes): Asegurar la alineación con políticas y estrategia de empresa por un lado. Por otro, revisar su contenido, presentación, necesidades de formación para su interpretación, orientación a la acción, etc.

Recordar que en estos procesos puede haber varias **alternativas de output** o producto del proceso; por ello, es necesario alcanzar un cierto consenso a nivel

de dirección ya que incide en las actividades a ejecutar para asumir la responsabilidad del proceso. La idea es que los output sean aquellos que mayor valor añadan, al cliente o a la empresa, yendo un poco más allá del mero cumplimiento pero incluyéndolo.

Medición

La medición del producto del proceso tiene mucho del tradicional control de calidad. El punto de partida del proceso productivo fueron unos requisitos del cliente, una especificación interna de producto o determinadas características del servicio y los requisitos legales y normativos.

Requisitos o especificación contienen una serie de características objetivas; la conformidad del producto con ellas es lo que hemos de verificar. Para ello:

- ✓ Han de estar determinadas, y ser conocidas, las herramientas de medición.
- ✓ Deben de estar definidos los puntos de medición dentro de la secuencia de actividades del proceso.
- ✓ Se ha de evidenciar el cumplimiento de la medición formalizada.

En algunas actividades de servicio no es posible hacer esta medición ya que hay simultaneidad entre la producción del servicio y su entrega al cliente; esto es más evidente cuando el cliente está presente durante la transacción. En estos casos es clave el seguimiento de los procesos.

A nivel de Cuadro de Mando de proceso, además de una medida global sobre el nivel de conformidad del producto, se deberían de incluir medidas relacionadas con aquellas características clave del producto.

De acuerdo con el propósito de todo Cuadro de Mando, aquellas características que se desee dominar o mejorar han de ser medidas.

7. Medición de la satisfacción del cliente

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

Dada la componente subjetiva de la percepción, para medir la satisfacción del cliente hay que preguntar; separar el concepto (preguntar) de la herramienta más frecuente (encuesta). Hay que preguntar por aquello que el cliente valora y es capaz de percibir: atributos de calidad. Cuándo preguntar: nada más aclarar la transacción («in situ») y/o periódicamente.

- A) Ejecutar el proceso de «**Identificación del Cliente**», es decir, identificar o validar los atributos de calidad y su importancia. Este proceso es sustancial ya que condiciona la validez de los datos recibidos en el proceso de Medición.
- B) La medición **Cualitativa** («in situ») puede ser más informal, debiendo realizarse inmediatamente después de entregar el producto o prestar el servicio.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción de los clientes de la transacción que acaba de finalizar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (p.e. Área de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal que interactúa con el cliente. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta retroalimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del producto o servicio. Y sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacerlo, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por ello de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa,

permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

C) La medición **Cuantitativa** es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido de cada uno de los atributos de calidad, para cuya satisfacción el suministrador diseñó cada característica del producto o servicio. Evitar mezclar medición de satisfacción con investigación comercial.

El diseño de los cuestionarios para encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición.

Una modalidad consiste en encuestar a los clientes de la competencia; se reciben inputs para desencadenar procesos de *benchmarking* o evaluación comparada.

A diferencia de la investigación para identificar los atributos de calidad, este tipo de medición puede ser catalogado como:

- ✓ «Control». Recordemos la lógica: unos hacen y otros controlan.
- ✓ «Reactivo» en la medida que sirva para tomar decisiones encaminadas a corregir las insatisfacciones o incidencias detectadas.
- ✓ «Proactivo» si se utiliza para poner objetivos más exigentes.

Procesando la información recogida se obtiene el índice de satisfacción del cliente, ISC, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ISC ha de formar parte de los Cuadros de Mando de los procesos.

Con las informaciones obtenidas a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora tanto en los costes internos como en la calidad de los procesos. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora.

Aparte de la fidelidad y repetición, son *indicadores* del nivel de satisfacción del cliente, no medidas objetivas, los siguientes:

- ✓ Número de reclamaciones y quejas.
- ✓ Importe y número de devoluciones.
- ✓ Pagos en concepto de garantías.
- ✓ Trabajos a realizar de nuevo.
- ✓ Reconocimientos y premios recibidos.

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente, para poder gestionarla, esta medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

La medición es un proceso

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia de actividades que tiene un producto; destacamos las principales:

- ✓ Identificación de los atributos de calidad y su importancia; debe ser continua porque cambian con el tiempo y, por supuesto, con la persona. En el caso de

empresas con contactos multinivel con sus proveedores (por ej. Compras, ingenierías, producción,...), hay tantos conjuntos de atributos de calidad como personas del cliente.

- ✓ Diseño de la(s) herramienta(s) de medición.
- ✓ Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa. Considerar otros indicadores.
- ✓ Análisis de datos y obtención de información.
- ✓ Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

Recordar que los límites han de ser definidos por cada empresa; pueden ser (output del proceso):

- ✓ Los datos recogidos.
- ✓ Información obtenida al procesar los datos recogidos.
- ✓ Las acciones a tomar (correctivas o de mejora).
- ✓ La eficacia de las acciones tomadas.

La figura adjunta contiene la Hoja del Proceso *«Medición de la Satisfacción del Cliente»*. Hemos visto el proceso de una manera integral, es decir, medición más mejora dentro del mismo proceso. Cuando se realice la actividad de «Encuesta in situ» o medición cualitativa, normalmente se ejecuta al finalizar un proceso operativo, pero formando parte de éste (representarla en la hoja del proceso correspondiente).

Sin embargo, con frecuencia (es una cuestión de organización interna y asignación de responsabilidades), la información obtenida junto con los datos de otras mediciones son inputs del proceso de «Mejora Continua»

HOJA DEL PROCESO DE «MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE»		Revisión: Fecha: Página:
Código:		
OBJETO: Describir las actividades a realizar para implantar acciones de mejora partiendo del nivel de satisfacción percibido por nuestros clientes.		ALCANCE: Esta Hoja de Proceso aplica a todos los clientes con los que tengamos relaciones comerciales vivas.
<p style="text-align: center;">DIAGRAMA DE FLUJO</p> <pre> graph TD A[PLANIFICACIÓN ANUAL 1] --> B[2. Identificación de atributos de calidad] B --> C[3. Diseño herramienta de medición] C --> D[4. Encuesta <in situ>] C --> E[4. Encuesta periódica] D --> F[5. Proceso de Datos] E --> F F --> G[5. Identificación de las Áreas de Mejora] G --> H[7. Identificación de los Planes de Acción] H --> I[8. Implantación y Seguimiento del Plan] I --> J[Nuevos estándares] I --> K[Evaluación del Proceso] L[Segmentos de clientes] -.-> B M[Objetivos Históricos] -.-> G B -.-> N[Soporte documental] C -.-> O[Impresos] E -.-> P((XY)) F -.-> Q((WZ)) H -.-> R[LCH] I -.-> S[LCH] </pre>	<p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> Plan anual para la ejecución del proceso: a qué clientes les preguntamos qué y cuándo. Identificar unos seis inductores de satisfacción y su importancia relativa por cada segmento de clientes. Revisarlos anualmente. Elaborar el impreso para la encuesta a cada segmento de clientes. Validarlo. Revisarlo cada año. Realización de las encuestas «in situ». Determinación de los destinatarios y envío de las encuestas periódicas. (Hoja de Proceso XY). Procesado periódico y Análisis de los datos de las encuestas de acuerdo con el procedimiento WZ, para obtener la medida de la percepción de los clientes. Seleccionar las características del servicio a mejorar, estándares a modificar, procesos operativos a revisar, etc. Elaboración de Planes de Mejora (lista de chequeo) por las Áreas concernidas. Aprobación por Calidad. Constatación de que se han alcanzado los estándares de funcionamiento interno perseguidos. <p style="text-align: center;">Evaluación periódica del funcionamiento del proceso.</p>	<p style="text-align: center;">EJECUTOR</p> <p>Comercial</p> <p>Calidad Cliente</p> <p>Calidad Cliente Grupo foco</p> <p>Instaladores Atención al Cliente</p> <p>Calidad Cliente</p> <p>Calidad Cliente y Calidad Operaciones</p> <p>Responsables de Área. Calidad</p> <p>Responsables de Área</p> <p>Calidad Operaciones Calidad Cliente</p>
EMITE (Responsable del proceso):		APRUEBA:
REVISAR:		

Empresas que entregan a intermediarios

Además de medir la satisfacción del intermediario, estas empresas han de disponer de información relativa al usuario final del producto.

EL PROCESO DE «MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE»

- CLAVE la «Identificación del Cliente»: Atributos de Calidad y su importancia.
 - Medir, ¿cómo?: Preguntando (concepto).
 - Preguntar, ¿qué?: Por la satisfacción percibida de los Atributos de Calidad (lo que el cliente es capaz de percibir).
 - Preguntar, ¿cómo?: Encuesta, entrevista, etc. (herramientas).
 - Preguntar, ¿cuándo?: Al finalizar la transacción y/o periódicamente. Suele haber un desfase temporal entre la entrega y la percepción de valor de la satisfacción de la auténtica necesidad.
 - Preguntar, ¿quién?: La persona de contacto con el cliente o como una función empresarial.
- Preguntar, ¿para qué?: Para desencadenar sistemáticamente procesos de mejora.

2.2.2 Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M., (2010). Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas.

ASPECTOS GENERALES DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

La mejora continua es una estrategia empresarial utilizada para el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está

constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos; puede desarrollarse en los niveles operativos, tácticos y estratégicos. La estrategia encamina a los miembros de la organización a superar de manera sistemática los niveles de productividad y calidad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para, de esa forma, elevar el rendimiento sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado. Mejorar de manera continua implica reducir constantemente la variabilidad de los procesos, ya que estos son los principales generadores del desperdicio.

La implantación de la mejora continua, fortalece el aprendizaje de la organización, el seguimiento de la filosofía de gestión, la participación activa de todo el personal y promueve la cultura de calidad. Las empresas deben utilizar plenamente las capacidades intelectual y creativa y la experiencia de todos sus colaboradores. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros solo trabajaban, en las empresas competitivas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

A continuación se exponen las definiciones y los conceptos asociados a la mejora continua de los procesos.

1. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión de procesos (Business Process Management) es un modo de administrar las actividades empresariales, mediante la cual aquellas se agrupan por

procesos, con base en las necesidades del cliente; así, pues, los procesos son gestionados de forma estructurada y sistemática de tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

En el ámbito de la gestión por procesos se suelen utilizar técnicas y herramientas para mejorarlos o innovarlos. Debe recordarse siempre que los procesos generan valor y también desperdicio, sin embargo una efectiva administración permitirá controlar y eliminar todo tipo de desperdicio de recursos: materiales, maquinarias, mano de obra, entre otros.

La gestión de procesos requiere cambios en la cultura organizacional, por lo que su implementación no es sencilla. A diferencia de la tradicional organización funcional, en este tipo de administración la autoridad se basa en los “responsables de los procesos”.

Los procesos de una empresa pueden clasificarse desde distintos puntos de vista; a manera de ejemplo, la norma ISO 9001: 2008 sugiere diferenciarlos entre procesos de la dirección, procesos de realización y procesos de soporte; los primeros plantean los adjetivos estratégicos y las políticas de calidad, mientras que los de realización administran los procesos de producción de bienes o servicios, cuidando el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos para los procesos, productos y servicios; finalmente, los procesos de soporte apoyan a los procesos anteriores con el fin que alcancen sus objetivos. A continuación se mencionan algunos ejemplos de procesos por cada clase citada:

- Procesos de dirección: planteamiento, presupuesto, aseguramiento de la calidad.
- Procesos de realización: diseño, producción, despacho.
- Procesos de soporte: compra, marketing, logística, informática, personal, mantenimiento.

Un proceso de la empresa puede subdividirse en subprocesos; por ejemplo, el proceso de producción puede estar conformado por procesos de preparación de máquinas, fabricación, control de calidad de los productos. Asimismo, el proceso de fabricación podrá incluir los procesos operativos de corte, costura y acabados.

El responsable de un proceso es aquella persona que administra el desempeño de este y lo lleva hacia la mejora continua de su comportamiento y de sus resultados; su liderazgo es indispensable para motivar y comprometer a los colaboradores con dicho reto. Sus principales responsabilidades son:

- Gestionar de manera comprometida y proactiva el proceso, asegurando la mejora permanente de su eficacia y su eficiencia.
- Cuidar la interrelación de su proceso con los otros establecidos, enfocando siempre la relación cliente (interno o externo) – proveedor.
- Cuidar su proceso esté debidamente documentado y que dicha información sea comunicada a las partes involucradas.
- Monitorear los resultados de su proceso (objetivos) y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización.
- Promover la mejora continua, a partir del análisis de los resultados parciales o finales de su proceso.

1.1 Pensamiento Esbelto (lean thinking) y mejora continua

El pensamiento esbelto es un enfoque de origen oriental dirigido a la eliminación del desperdicio de los procesos para alcanzar una mayor eficiencia, entiéndase “desperdicio” como el excedente de recurso, por encima del valor estándar establecido por alcanzar un objetivo deseado.

Las organizaciones establecen objetivos o metas para sus procesos; la diferencia entre el estado actual o real y el estado ideal se constituye en “problema” u oportunidad de mejora.

A diferencia del pensamiento occidental, que ante un problema promueve una acción correctiva, en el pensamiento esbelto se corrige sostenidamente a través de soluciones preventivas.

Cuando el pensamiento esbelto se implanta en las empresas se crea un flujo de efectivo de los procesos, ya que se eliminan todos aquellos obstáculos (desperdicios): tiempos muertos, exceso de inventarios, largos tiempos de calibración, productos disconformes, etcétera.

Entre las principales técnicas aplicadas en la década de 1970 por diversas corporaciones japonesas para eliminar el desperdicio de sus procesos figuran las siguientes:

- Kanban: sistema de arrastre de la producción.

- TPM: mantenimiento total productivo.
- TQM: gestión de calidad total.
- Kaizen: mejora continua.
- SMED: reducción de los tiempos de preparación de máquinas a unidades de minuto.
- Poka Yoke: dispositivos para prevenir errores tontos.
- Círculos de calidad.

Los principios del pensamiento esbelto se mencionan a continuación:

- Definir el valor desde el punto de vista del usuario: los clientes quieren comprar una solución, no solo un producto o servicio.
- Identificar la corriente del valor: reconocer actividades que no agregan valor, a fin de eliminarlas.
- Crear flujo: lograr que todo proceso fluya suave y directamente de un paso que agrega al otro, desde la materia prima hasta el consumidor.
- Producir el “jale” del cliente: cuando se ha definido el flujo debemos ser capaces de producir en función de pronósticos de ventas a largo plazo.

Perseguir la perfección. Una vez que una empresa consigue los primeros cuatro pasos, se vuelve claro para aquellos que están involucrados que añadir eficiencia siempre es posible, a través de la mejora continua.

Cuando el pensamiento esbelto se enfoca en los procesos de manufactura aparece el concepto de manufactura esbelta, que es un enfoque empleado en la gestión de la producción y consiste en utilizar varias herramientas que permiten

eliminar todas las operaciones que no agreguen valor al producto, al servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere; se pretende, pues, reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador.

El sistema de manufactura flexible o manufactura esbelta se define como una filosofía de excelencia de manufactura, que de manera calificada busca eliminar todo tipo de desperdicio, con el apoyo del trabajador, a través de la mejora continua o kaizen, logrando así el incremento tanto de la calidad como de la productividad.

La manufactura esbelta tiene entre sus objetivos:

- Implantar una filosofía de mejora continua, que permita mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes, reducir costos y garantizar un buen margen de utilidad.
- Proporcionar a las compañías herramientas para que puedan ser competitivas, a través de una elevada calidad, la entrega rápida y un bajo precio.
- Reducir la cadena de desperdicios: espacios, tiempos, inventarios, productos defectuosos.
- Mejorar las distribuciones de planta para aumentar la flexibilidad.

Las compañías que aplican la manufactura esbelta han logrado:

- Reducción aproximadamente del 50% en costos de producción.
- Reducción de inventarios de materiales, productos en procesos y productos terminados.
- Reducción de tiempo de entrega de pedidos (lead time).

- Elevar la calidad en procesos y productos.
- Menor mano de obra en las operaciones.
- Mayor eficiencia de los equipos.
- Puntualidad en las entregas de los pedidos.
- Mejor aprovechamiento de los espacios disponibles.
- Reducir la cantidad de transportes.

Un fundamento fundamental para el éxito de una estrategia esbelta es por el personal, ya que muchas veces se requerirán cambios profundos en la manera de trabajar; en ese sentido, se deberán desarrollar mecanismos para las buenas relaciones humanas. Se parte del principio de aprovechar de forma adecuada de la inteligencia y la creatividad del trabajador. El concepto de manufactura implica la anulación de los mandos y sus remplazo por el liderazgo, los líderes son claves para desarrollar la cultura de la manufactura esbelta.

1.2 Procesos, caracterización y medición

1.2.1 Definición de proceso

Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera.

Los procesos, atendiendo su extensión, pueden ser pequeños (microprocesos), como el proceso de “corte de tela”; medianos, como “el proceso de fabricación” de prendas; grandes (macroprocesos), como “el proceso de gestión empresarial”, y muy extensos (megaprosesos) como el “proceso de gestión de una cadena de suministro global”.

Los principales recursos que utiliza un proceso se debe calificar en seis “M”:

- *Mano de obra.*- Es la protagonista de todo proceso, por lo tanto sus actividades y actitudes, influyen directamente en los resultados o salidas del proceso.
- *Métodos.*- Son las políticas, los procedimientos, las normas y las instrucciones que se emplean para ejecutar un determinado trabajo; la definición formal y estandarizada de un método asegura la calidad y la oportunidad de una salida.
- *Maquinaria o equipo.*- Viene hacer el elemento que complementa el esfuerzo del personal en la agregación de valor; su adecuada calibración, correcto mantenimiento y oportuno remplazo definirán apropiados niveles de precisión y exactitud.
- *Materiales y suministros.*- Son las entradas que serán transformadas por un proceso, es el caso de los materiales, partes de proceso y la información. La calidad de los suministros es importante para asegurar la calidad de los resultados.
- *Medio ambiente.*- Incluye las condiciones en las cuales se desarrolla un trabajo, como el espacio, la ventilación, la seguridad de la planta, la iluminación, etcétera. Los criterios y habilidades para combinar los recursos

antes descritos determinaran el nivel de desempeño del proceso que los involucre. De ahí que las organizaciones cuidan de administrar sus procesos, pues son los que agregan valor a los productos o servicios.

- *Medios de control.*- Se refiere a los instrumentos o recursos utilizados para evaluar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso y para los resultados del proceso (producto o servicio).

1.2.2 Caracterización de los procesos

De acuerdo con los criterios incluidos en la norma Internacional ISO 9001: 2008, la organización debe identificar cada uno de sus procesos y tener definidas la secuencia y la interacción entre estos, instando el seguimiento, la medición y el análisis de dichos procesos a fin de impulsar el mejoramiento continuo de la calidad y del desempeño.

Caracterizar un proceso consiste en identificar y describir: los resultados que genera (*output*), los de entrada (*input*), los recursos utilizados por aquel (factores de conversión) y los requisitos de los elementos de entrada y salida. Es también indispensable, establecer el nivel de desempeño esperado el proceso (indicadores de desempeño) a fin de garantizar la satisfacción de los clientes externos e internos de dicho proceso. Los indicadores de dicho desempeño se constituyen en metas del proceso. Los indicadores de desempeño se constituyen metas del proceso. Toda meta que no se alcanza de manera satisfactoria se constituye en una oportunidad de mejora.

Resumiendo, toda caracterización de proceso debe incluir:

- Nombre del proceso.
- Alcance del proceso (inicio y fin).
- Identificación de los elementos (insumos), especificando sus requisitos.
- Determinar los resultados (productos/servicios) identificando cliente(s) y requisitos.
- Estándares o indicadores que medirán su desempeño, los mismos que deberán alinearse con los factores de éxito de la organización (calidad, precio, tiempo de respuesta, servicio posventa, etcétera).
- Factores de conversión: personal, maquinas, equipo e instalaciones.
- Métodos de trabajo: procedimientos e instrucciones.

Proceso: Confección de 100 camisas Y-23

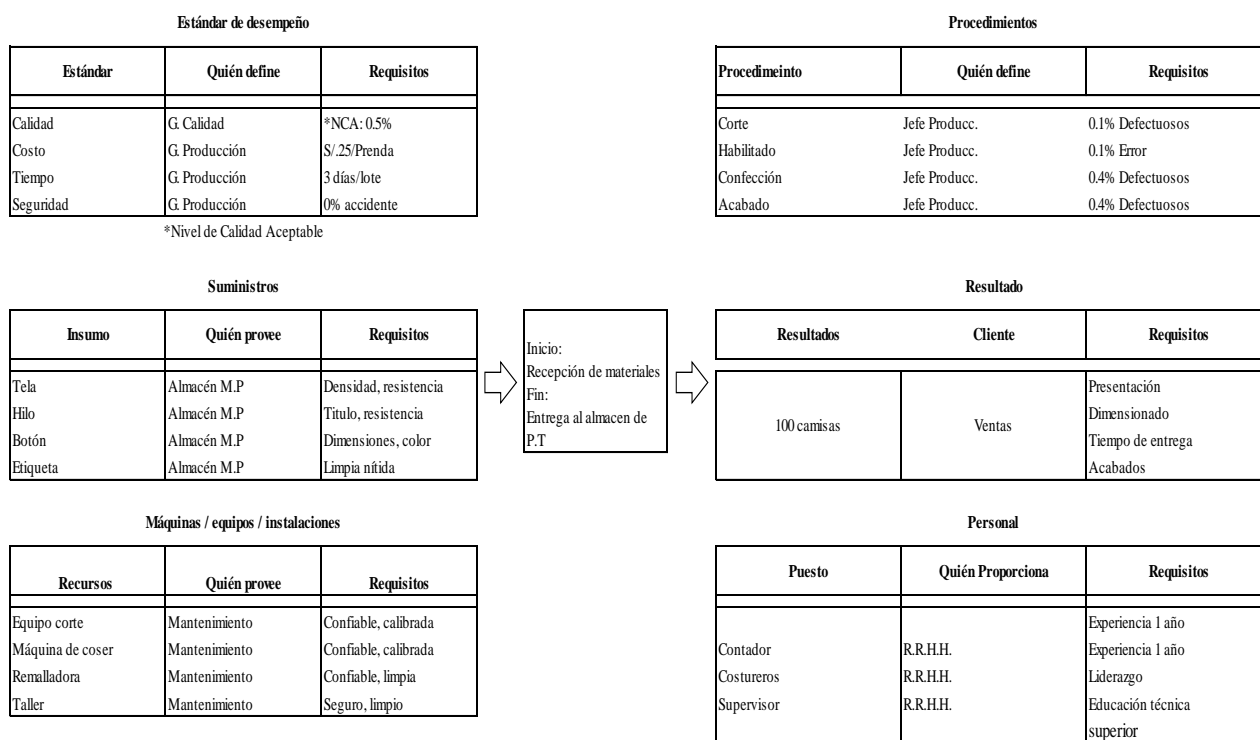


Figura N° 03: Ejemplo de caracterización de un proceso

1.2.3. Medición de los procesos

La experiencia de empresas exitosas nos lleva a la conclusión de que “Solo se mejora aquello que se mide”. La Norma Internacional ISO 9001:2008 sugiere que la organización debería identificar métodos de medición para evaluar el desempeño del proceso, y utilizar estas mediciones para la mejora de este.

Los procesos enfocados en la satisfacción de los clientes deben medir sus resultados, compararlos con los valores meta y de esa manera conocer el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia de su desempeño. Los resultados constituyen el efecto del comportamiento (variabilidad) de los recursos de producción, es decir, de la aptitud de estos para cumplir con los estándares de desempeños especificados.

El parámetro que sirve para medir el desempeño de un proceso se llama indicador, el mismo que está conformado por la relación de dos o más variables; por ejemplo, el porcentaje de productos rechazados; dicho indicador relaciona los productos rechazados con el total de productos procesados.

Los indicadores pueden medir eficacia (resultados alcanzados), efectividad (relación entre resultados y metas planificados) y eficiencia (resultados entre recursos utilizados).

Todo indicador debe tener un estándar de comparación (meta), que servirá para determinar el nivel de desempeño.

El valor meta (estándar) establecido para un determinado indicador puede fijarse por alguna de las modalidades siguientes:

- Promedio histórico, utilizando por lo menos la información de tres periodos recientes de desempeño estable. En un principio se sugiere adoptar el promedio histórico, mejorado en 10%, a fin de motivar la mejora en el desempeño habitual.
- *Benchmarking*, tomando como referencia los resultados de un competidor o estándares fijados para el sector al cual se pertenece.
- Estándar fijado por el cliente o la empresa.
- Investigación, para lo cual se diseñaran modelos o escenarios que permitan simular el proceso y medir los resultados.

Toda diferencia entre un resultado y el valor meta establecido se le considera un “problema” y una oportunidad para mejorar.

Criterio (objetivo)	Indicador
Calidad	Nivel de satisfacción de cliente externo Nivel de satisfacción de accionistas Número de reclamos por mes Porcentaje de unidades rechazadas Porcentaje de unidades reprocesadas Costo de no calidad/ingreso por ventas Nivel de retención de clientes
Costo	Costo unitario del producto o servicio Valor del inventario promedio Costo de mano de obra por artículo Costo de material por producto
Productividad	Unidades producidas/costo total Unidades producidas/costo materiales Tiempo de ciclo de producción Unidades vendidas/horas-hombre Eficiencia promedio de operarios Tiempo unitario de inspección
Oportunidad	Pedidos entregados a tiempo/pedidos totales Tiempo de reposición de un pedido Porcentaje de pedidos urgentes Porcentaje de despachos retrasados
Seguridad	Número de accidentes graves/año Cantidad de actos inseguros/trabajador Número de condiciones inseguras Presupuesto para simulacros de prevención
Flexibilidad	Nuevos productos/año Nuevas soluciones/año Tamaños de lotes de producción Alternativas de pago
Administración del personal	Nivel de clima laboral Porcentaje de ausentismo Inversión en capacitación Número de sugerencias/empleado-año Cantidad de reconocimientos por año
Resguardo ambiental	Impacto ambiental (tierra, aire, agua) Número de proyectos de reducción de impacto ambiental Penalización por contaminación ambiental

1.3 Mejora continua de procesos

La mejora continua de los procesos es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el

desempeño de los procesos y, como consecuencia elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas (stakeholders).

La satisfacción de un cliente o parte interesada se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativa}}$$

En ese sentido, la satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad del servicio o producto percibida por el cliente; así, la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados, de esa manera estará cuidando la satisfacción continua de sus clientes y la optimización de los recursos utilizados para tal fin.

La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional sólida de profundos valores, donde el primordial de aquellos es el enfoque al cliente; es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

Tal como lo habíamos planteado en la introducción, el mejoramiento puede dividirse en Kaizen e innovación. Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos; sin embargo, la innovación implica una mejora drástica en el statu quo y por lo tanto requiere de una inversión más elevada en nuevas tecnologías y equipos.

Desde el punto de vista sistemático, una empresa competitiva atraviesa periodos de innovación, cambiando el statu quo en forma profunda y sobre esta realidad aplica la mejora continua Kaizen. La gráfica mostrada a continuación esquematiza tal idea.

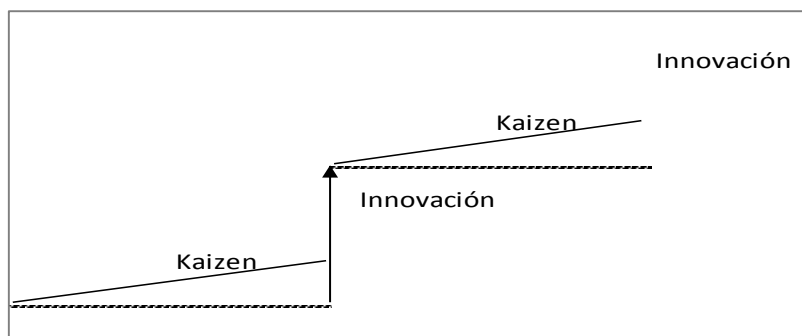


Gráfico N° 01

Desde el punto de vista de la participación jerárquica, la alta dirección establece la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, y proporciona el apoyo material y reconocimiento para que las metas Kaizen se logren; la administración media despliega las metas estratégicas y las convierte en metas de proceso a fin de orientar a los supervisores y trabajadores, asimismo, proporciona adiestramiento y capacitación para desarrollar habilidades en el uso de metodologías y herramientas para el mejoramiento, también deben motivar la participación y la creatividad. Los supervisores y trabajadores que de manera habitual opten por participar en el proceso de mejoramiento continuo pueden conformar equipos de mejora para desarrollar oportunidades de mejora identificadas en su proceso o área de trabajo.

En cuanto a la innovación, el proceso suele estar dirigido por la alta dirección y compromete a la dirección media en su desarrollo, sin que ello signifique eximir a

los supervisores y trabajadores de su participación; este proceso tiene un enfoque más sistémico y su desarrollo requiere del mediano o largo plazo. Las técnicas utilizadas para el proceso de innovación suelen ser más complejas, como en el caso del rediseño de procesos o la técnica del Six Sigma.

Finalmente, proporcionaremos ejemplos para cada tipo de mejora:

- Mejora continua Kaizen: “Reducir el consumo de combustible en el sistema de calderos”, “Reducir la cantidad de prendas defectuosas en la sección de costura”.
- Mejora drástica o innovación: “Mejora del nivel de servicio al cliente final (nivel de cumplimiento) en la cadena de suministro de lavadoras Whirpool”, “Reducción del nivel de error en el proceso de pronóstico de Procter & Gamble”.

2.2.3 Oficina de Normalización Previsional (2016)“Cultura y Transformación - ONP Una historia de cambio”

PRESENTACIÓN

A partir de agosto de 2011, la Oficina de Normalización Previsional – ONP ingresó en un proceso de cambio que viene transformando la entidad partiendo de la institucionalización de una cultura organizacional responsable, lo que la ha llevado a entrar en un ritmo de permanente y constante superación.

Como primer resultado visible, en diciembre de 2014 se logró eliminar el embalse de pendientes que al cierre de 2010 ascendía a 152,248 solicitudes de pensión, con tiempos de espera que en algunos casos llegaban a 16 años. En diciembre de 2015, el tiempo promedio de respuesta, que al cierre de 2010 era de 262 días, se redujo a 22 días.

La presente publicación intenta documentar este proceso de cambio y las lecciones aprendidas a lo largo de él, dejando testimonio de la eficiencia de la gestión de intangibles en una entidad pública y con el objetivo principal de que los integrantes de la ONP puedan capitalizar lo aprendido para continuar construyendo el futuro de la institución.

Alejandro Arrieta

EL QUEHACER DE LA ONP

La Oficina de Normalización Previsional - ONP, inició sus operaciones el 1 de junio de 1994. Fue creada mediante el Decreto Ley 25967 con el encargo de administrar el Sistema Nacional de Pensiones - SNP regulado por el Decreto Ley 19990. Adicionalmente, se otorgó a la institución la gestión de otros regímenes pensionarios administrados por el Estado.

Además del Sistema Nacional de Pensiones, actualmente la ONP administra, entre otros encargos legales, el Régimen Especial de Seguridad Social para Trabajadores y Pensionistas Pesqueros, el Fondo Complementario de Jubilación Minera, Metalúrgica y Siderúrgica, el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo,

el Régimen del Decreto Ley 18846 y el Régimen del Decreto Ley 20530, para el caso de entidades del Estado que fueron liquidadas.

Cuadro N° 03 Regímenes a cargo de la ONP

MANDATO LEGAL

Administrar el Sistema Nacional de Pensiones DL 19990

4 200 000 afiliados, 505 000 pensionistas

Cálculo, emisión, verificación y entrega de Bonos de Reconocimiento DL 25897

522 000 bonos emitidos, 115 000 bonos redimidos

Pago de pensiones de otros regímenes por encargo legal expreso

14 800 pensionistas

Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, DL 18846

20 500 pensionistas

Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, Ley N° 26790

69 400 asegurados, 360 beneficiarios

Otros Encargos:

- *Ley N° 30003, Régimen Especial de Seguridad Social para los Trabajadores y Pensionistas Pesqueros.*

- *Ley N° 29741, Fondo Complementario de Jubilación Minera, Metalúrgica y Siderúrgica.*

- *Ley N° 29903, Ley de Reforma del Sistema Privado de Pensiones - REJA.*

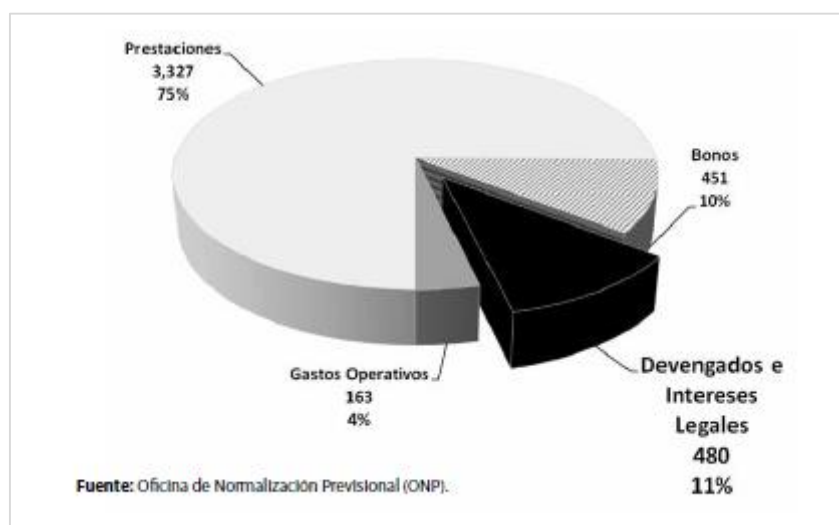
- *Ley N° 28991, Ley de Libre Desafiliación Informada.*

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP).

DIAGNOSIS, ALCANCES DEL CAMBIO

El proceso se inició en agosto 2011. Hasta entonces, la ONP era una institución cargada de problemas. Nació en épocas difíciles, en medio de serios ajustes fiscales, heredando la tarea de otorgar pensiones sin la adecuada gestión de las historias de aportes de sus asegurados. Con el transcurrir del tiempo, el país fue avanzando pero la institución se fue estacionando en su propia inercia. Las dificultades y la presión externa la fueron agobiando. Sus procesos se hicieron morosos y sus resultados se fueron debilitando. Como tal, se fue ganando una reputación negativa, objeto de críticas y cuestionamientos.

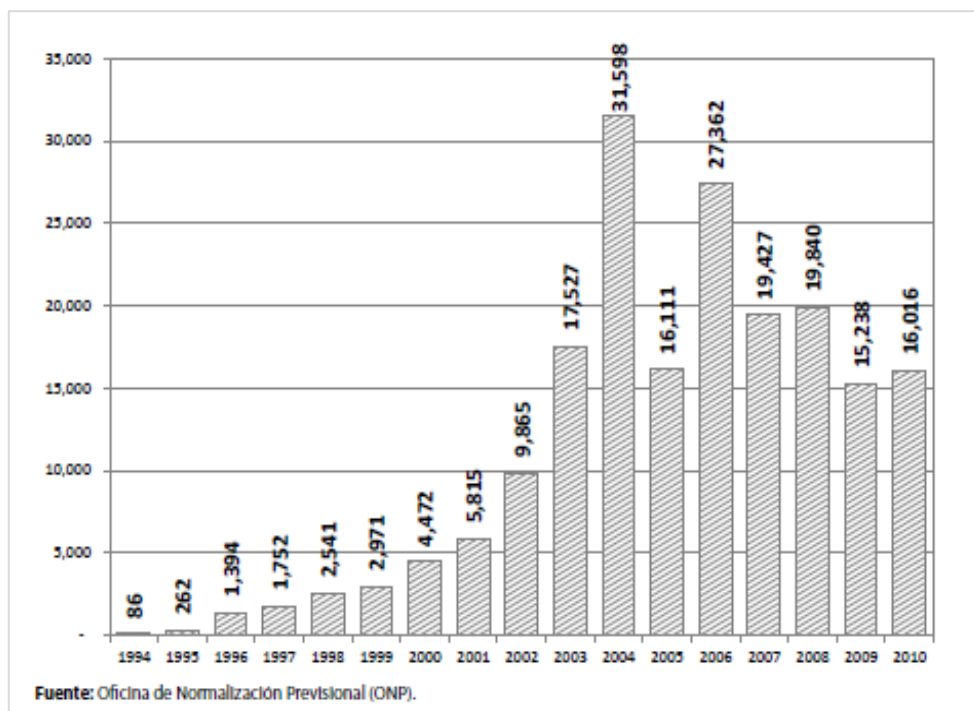
La ONP mostraba, entre otros calificativos, el ser la entidad pública más quejada ante la Defensoría del Pueblo. Pero más allá de los informes sobre defensa, los proyectos de ley y las notas periodísticas que centraban su atención en los servicios de la ONP, un análisis detallado de su ejecución presupuestal ponía en relieve que a través de los años, el 11% del presupuesto en promedio se aplicaba al pago de devengados e intereses legales.



Cuadro N° 04
Participación de Devengados e Intereses Legales en el Presupuesto ONP
(Promedio Anual 2001-2010, Millones S/)

Ello evidenciaba que el tiempo de respuesta era particularmente un problema estructural en la operatividad de la institución. El mayor embalse estaba en su proceso principal: el reconocimiento de derechos. Al cierre de julio de 2011, había en espera de solución 126,871 expedientes, con tiempos de espera que en algunos casos llegaban a 16 años. Un stock que afectaba a una población de asegurados retirados equivalente al 26% de su cartera de pensionistas y que en total sumaba más de 2'300,000 meses-hombre en espera de pronunciamiento.

La calidad de la respuesta también era parte del problema. Lo evidenciaban el volumen desmedido de quejas, impugnaciones y litigios judiciales que la institución debía enfrentar como parte de su rutina. Se podía comprobar que en casos similares, se encontraban resultados diferentes, lo que demostraba la carencia de uniformidad de criterios.



Cuadro N° 05
Demandas Civiles contra la ONP

Había que cambiar. Había que imaginar una organización acorde con el presente y proyectada al futuro, con capacidad de respuesta frente a las expectativas de la sociedad. Pero, antes que nada, había que construir una voluntad de cambio como punto de partida para la construcción de una visión compartida.

Valores Institucionales

El concepto de **RESPONDABILIDAD** se entiende como la obligación que tienen las personas públicas de asumir la responsabilidad sobre el cumplimiento de

su encargo social y rendir cuentas a la sociedad. La ONP necesitaba adoptar este concepto como atributo central. Como institución pública tenía que responsabilizarse y rendir cuenta por el desempeño de la tarea encomendada y sus resultados.

El concepto de **PREDICTIBILIDAD** expresa la cualidad de predecible que debe tener el ejercicio de una función o servicio público. El nivel de satisfacción de un servicio radica en la posibilidad de predecir el resultado de su proceso, tanto en lo referido a su oportunidad como en su calidad. Las soluciones de productividad tenían entonces que centrarse en construir predictibilidad, factor imprescindible en un servicio de previsión social.

En la administración de servicios públicos, la **TRANSPARENCIA** es requisito fundamental para construir confianza por parte del entorno y particularmente por parte del usuario. El cambio que la ONP debía enfrentar, también comprendía la necesidad de hacer explícita y comprobable la instalación de un actuar cristalino e incuestionable, proactivamente abierto a la vigilancia pública.

Estos tres conceptos fueron el punto de partida. La ONP los adoptó como los principales atributos a construir en la ruta del cambio.

La Diagnósis

La Diagnósis debía, además de trazar la línea base, identificar las causas de los problemas para delinear una estrategia factible, efectiva y convincente.

Identificó tres problemas centrales: la debilidad de la data, la morosidad de procesos y la cultura pasiva. Ello significaba abordar el problema desde tres frentes: la filosofía del negocio, la productividad y la intención de cambio.

Problema 1: Debilidad de la data

La falta de un registro adecuado de los aportes realizados por los asegurados era la primera causa de problemas. La inexistencia de un registro sistematizado de los aportes previos al año 1999 originó un fenómeno de doble probanza. Primero, el asegurado debe presentar documentos que prueben sus aportes.

Luego, la ONP debía verificar la idoneidad de dichos documentos como paso previo a la calificación de derechos y al otorgamiento de la pensión. Ello institucionalizó dos procesos clave: la **VERIFICACIÓN**, que en muchos casos exigía recurrir a los empleadores como fuente y origen de los documentos presentados y la **CALIFICACIÓN**, que implicaba evaluar el expediente y autorizar la pensión.

Así, la operatividad de la ONP se fue construyendo en torno a la doble probanza, con los riesgos que ello implica: no toda persona tiene el hábito de guardar ordenadamente sus documentos personales ni la posibilidad de conseguirlos cuando lo primero no ocurre ni toda persona tiene los controles éticos necesarios para presentar documentos veraces. En conclusión, la ONP debía enfrentar procesos de muy alta complejidad.

Problema 2: Morosidad de los procesos

El concepto de doble probanza como mecanismo para la acreditación de aportes se puso en práctica, en concordancia con la naturaleza pública de la administración del sistema, mediante la aplicación de las normas que rigen los procedimientos administrativos en el aparato estatal. Ello hizo que el proceso de aprobación de una pensión de jubilación se convirtiera en un trámite, que en la práctica era sinónimo de procedimiento burocrático.

A través de los años, el proceso se fue complicando y dilatando. Las dificultades en la resolución de solicitudes fueron produciendo el estancamiento de expedientes. Como consecuencia de ello, la ONP enfrentaba un embalse crónico de solicitudes pendientes de atención. Esto ocasionó que el stock se convirtiera en el eje fundamental del modelo operativo. Para ello elaboró un esquema de tercerización que a lo largo del tiempo había ido perdiendo el gobierno de los procesos.

Cada expediente, al ingresar, se acumulaba, alimentando el stock y la línea de producción se “abastecía” a partir del stock. Al cierre de julio de 2011, el tiempo promedio de resolución superaba los 190 días y el stock ascendía a 126,871 expedientes, volumen equivalente al 26% de su cartera de pensionistas.

La complejidad mal administrada deviene en morosidad y aleja el resultado del interés del usuario. Así sucedió en la ONP y alimentó una enorme carga de quejas y procesos judiciales. Las quejas se convirtieron en un procedimiento administrativo habitual. La falta de respuesta satisfactoria daba origen a una

desmesurada cantidad de contingencias judiciales, principalmente por cuatro motivos:

- a) falta de pronunciamiento oportuno respecto de las solicitudes presentadas,
- b) cobranza de devengados originados por el atraso en la concesión de la pensión,
- c) cobranza de intereses legales, derivados de los devengados correspondientes, y
- d) respuesta denegatoria de la solicitud (agotamiento de la vía administrativa).

Problema 3: Cultura Pasiva

El peso de los problemas fue una importante fuente de factores de inercia y fue envolviendo a la organización en una suerte de indiferencia frente a las dificultades que había de enfrentar. Más allá de las aristas legales y económicas, el reto era manejar un servicio de alto impacto social pero la ausencia de una visión correctiva y de reacción contundente hizo que la organización se fuera acomodando a su rutina y se sintiera resignada a convivir con sus problemas.

La performance de la institución era reflejo de una actitud totalmente pasiva y explicaba su reputación negativa. No existía forma de mejorar la reputación externa que no pasara por una transformación radical en su accionar, lo que exigía un cambio sustancial en la cultura de la organización.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Medios de Solución

Frente a los tres problemas centrales diagnosticados se esbozó tres grandes líneas de solución:

I) Seguridad

Se propuso como objetivo estratégico central “minimizar el tiempo entre el cese del trabajador y el reconocimiento de su pensión”. Este planteamiento apuntaba a ofrecer seguridad en el encargo social que la ONP debía gestionar, con el propósito fundamental de lograr que todo asegurado tenga la garantía de contar con sus prestaciones de manera inmediata a su cese.

Para ello, se apoyaba en tres conceptos básicos: (i) ajustar el modelo de negocios fortaleciendo la gestión de aportes, insumo principal del proceso, (ii) promover la acreditación anticipada de aportes para garantizar un otorgamiento de pensiones fácil e inmediato; y (iii) potenciar el poblamiento de la base de datos de aportes para minimizar las necesidades de verificación.

II) Productividad

Era necesario atacar los factores de inercia que trababan los procesos, comprendiendo como líneas principales: la eliminación de stocks de pendientes, la

reingeniería de los procesos, la actualización tecnológica y la minimización de la carga judicial.

III) Sostenibilidad

Resultaba necesario, también, asegurar institucionalidad mediante la instauración de una cultura de valor que garantice la irreversibilidad y sostenibilidad del cambio y que haga de la ONP una institución de avanzada con altos estándares de operación puestos al servicio de sus asegurados.

Problemas	Descréditos	Valores Institucionales	Medios de Solución
Debilidad de Data <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de registro de aportes • Reconstrucción de historias • Verificación de pruebas 	Desprestigio	Responsabilidad <p>Obligación de rendir cuentas y responsabilizarse por los resultados.</p>	Seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Revisar Modelo de Negocio • Adelantar acreditación • Poblamiento de B. Datos
Morosidad de Procesos <ul style="list-style-type: none"> • Procesos ineficientes • Acumulación de pendientes • Atraso tecnológico • Carga judicial 	Desconfianza	Predictibilidad <p>Estándares en condiciones, tiempo y calidad de resultados.</p>	Productividad <ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de Stocks • Reingeniería de Procesos • Actualización Tecnológica • Minimizar Carga Judicial
Cultura Pasiva <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de stock • Clima de subsistencia 	Cuestionamiento	Transparencia <p>Conducta intachable, proactivamente abierta a la vigilancia pública.</p>	Sostenibilidad <ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento de Objetivos • Cambio Cultural

Cuadro N° 06: Diagnóstico y Esbozo de la Estrategia

Cambio de Paradigmas

A la vez de trazar una hoja de ruta, era necesario delinear una estrategia no sólo técnicamente factible, se debía lograr la interiorización tanto de su contenido como de su alcance por parte de todo el colectivo.

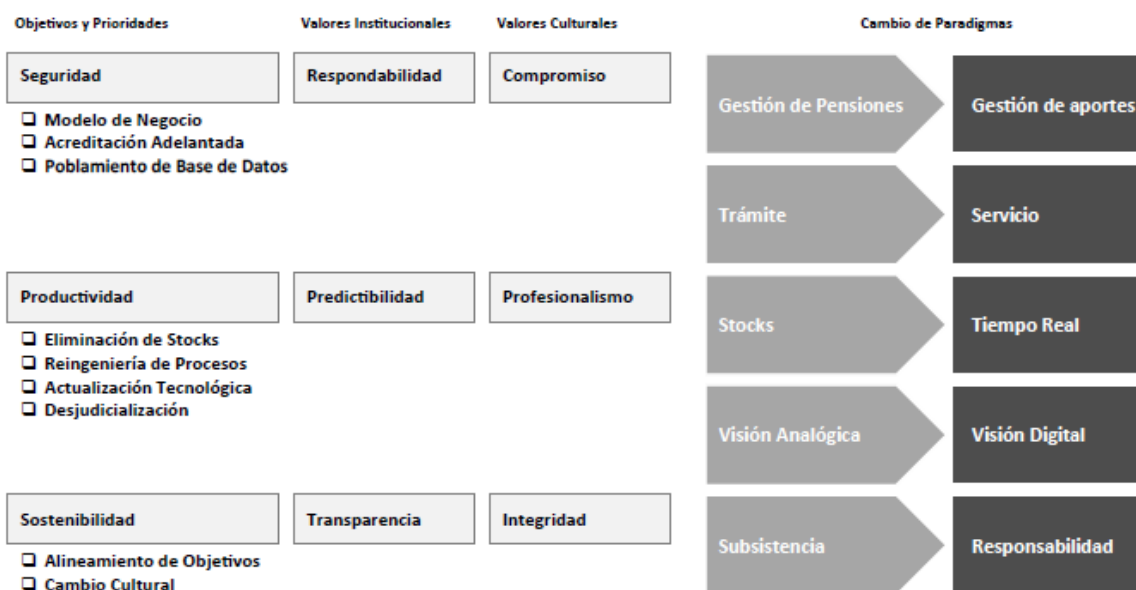
El análisis de problemas había identificado cinco paradigmas que se habían instalado en la actuación cotidiana de la ONP:

- La institución se había amoldado a una rutina de otorgamiento de pensiones en un entorno complejo, aburguesado y burocratizado.
- La realización de un derecho tan elemental como una pensión de jubilación se había convertido en objeto de un trámite engorroso, dilatado e impredecible.
- La falta de solución al embalse de pendientes originó que el funcionamiento de la institución girara en torno a un stock de pendientes como eje de su modelo de negocio.
- La inercia instalada se extendía también al aspecto tecnológico. La institución se mantenía en un mundo analógico, con una brecha tecnológica que se agrandaba en el tiempo y la anquilosaba en medio de sus problemas.
- El peso de las dificultades hizo que la organización se refugiara en su rutina en medio de un clima de sobrevivencia.

La estrategia debía entonces abordar cinco importantes cambios de paradigmas:

1. Transitar de un modelo de negocio centrado en la **GESTIÓN DE PENSIONES** hacia uno centrado en la **GESTIÓN DE APORTES**, para así garantizar una operación segura y eficiente que permita reconocer las pensiones, producto de los aportes, en forma sistemática y predecible.
2. Eliminar la noción de **TRÁMITE** sustituyéndola por una noción de **SERVICIO** que permita a la organización responder adecuadamente a las expectativas de sus asegurados y de la sociedad en su conjunto.

3. Transformar la conducta organizacional centrada en la administración de un **STOCK** de problemas en una conducta de actuación en **TIEMPO REAL** para instalar un servicio centrado en el interés del cliente.
4. Salir de la visión **ANALÓGICA** tradicional y construir una visión **DIGITAL** que genere las condiciones tecnológicas necesarias para desarrollar trazabilidad y gobernabilidad en la operación de sus procesos.
5. Abandonar la cultura de **SUBSISTENCIA** para construir una organización de avanzada que practique una cultura de valor que le permita actuar con **RESPONSABILIDAD** frente a su razón de ser, de manera sostenible.



Cuadro N° 07: Cambios de Paradigmas como íconos del Cambio

De esta manera, la estrategia que inicialmente buscaba resolver los problemas de la institución se convirtió en una estrategia para construir una organización permanentemente capaz de resolver sus problemas.

Dinámica del Plan

Usualmente, los procesos de planeamiento estratégico en la administración pública son ejercicios formales, superficiales, inerciales y poco útiles para la gestión diaria. De hecho, suelen realizarse más como una obligación antes que como una herramienta de gestión y pocas veces se evalúa y se ajusta en función de aprendizajes institucionales.

El Plan Estratégico 2012 - 2016 de la ONP ha sido evaluado y actualizado en forma continua. En su transcurso, la filosofía se ha mantenido intacta, pero el plan se ha ido afinando y ajustando en concordancia con su avance. Esta forma de actuar ha tenido dos efectos positivos: se ha constituido en evidencia de su uso, sirviendo de marco a una acción disciplinada y ha hecho tangibles los avances alimentando un clima de éxito en la institución.

Es conveniente señalar que en la dinámica del plan ayudó mucho la estructuración de una métrica precisa, racional y objetiva que garantizaba un nivel de auto-exigencia muy alto, pero muy seguro. Se priorizó la data dura, referida preferentemente a resultados, evitando indicadores subjetivos y aquellos relacionados a medios antes que a fines.

Estrategias Combinadas de corto y mediano plazo

Quizá una de las decisiones más importantes en el proceso, fue la de llevar adelante un plan de corto plazo que, concebido en el concepto de mejora continua,

corriera en forma paralela al plan estratégico (entendido como plan de mediano plazo). Este plan de corto plazo, derivado de la misma facilitó dos conceptos: agilidad en la gestión de mejoras y un rápido ingreso a un círculo virtuoso. Dicho de otra manera, permitió crear un ambiente de innovación asociado a una identidad competitiva.

CONDICIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN

La Importancia de los Intangibles

El cambio que la ONP necesitaba debía ser radical. Quedaba claro que no bastaban soluciones que maquillaran la imagen. Se requería una transformación que además de profunda, fuera sólida y sostenible en el tiempo. Había que construir una institución capaz de generar valor, viva y productiva, responsable de su operación y de sus resultados, más acorde con el Perú de hoy, apuntando a un conocimiento abierto y fluido, a una conducta ética con desempeño transparente y de alta performance.

En biología, se dice que mutación es la alteración en la información genética de un ser vivo que además de modificar irreversiblemente sus características las hace transmisibles a los de su especie. En materia de gestión, los desafíos de transformación corporativa son similares, exigen cambios irreversibles que perduren en el tiempo. Ello obliga a trabajar la cultura de la organización de manera tal que sea compatible con la visión que se pretende construir.

En este contexto, la gestión puso alta prioridad en los factores blandos entendiéndolos como catalizadores de la mejora. La conexión de una conducción exigente con el actuar cotidiano, coherente con la visión compartida y abierta a la discusión y el ajuste continuo de la estrategia fue de mucha ayuda para la generación de las sinergias que el desafío demandaba. Asimismo, la gestión del cambio cultural fue un importante motor del cambio facilitando el alineamiento de las motivaciones de los integrantes con los objetivos de la institución.

Factores Catalizadores	Función de Producción
ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN	FUNCIONES CORE
CULTURA ORGANIZACIONAL	FUNCIONES TRANSVERSALES

Cuadro N° 08: Modelo de Gestión ONP

Factores Catalizadores	Función de Producción
<p>ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión Compartida • Plan Estratégico • Plan de Corto Plazo • Políticas de Gestión • Redefinición del Modelo de Negocios • Organización para la Excelencia • Formación de Cuadros 	<p>FUNCIONES CORE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Procesos • Solución de Stocks de Pendientes • Integración Matricial y Multifuncional • Tiempo de Respuesta • Automatización de Procesos • Poblamiento de Data • Acreditación Anticipada
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad Corporativa • Matriz de Cultura • Gestión de Personas • Conectividad e Integración • Gestión del Cambio 	<p>FUNCIONES TRANSVERSALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de Procesos • Gestión del Conocimiento • Centro de Capacitación • Gestión de TI • Integración de BD

Cuadro N° 09: Agenda Prioritaria de la ONP en el Proceso del Cambio

La estrategia del cambio cultural partió estableciendo una clara correspondencia entre valores institucionales y valores culturales, entendiendo los valores institucionales como los atributos de la institución a construir y los valores culturales como los factores de conducta de mayor influencia en el actuar del colectivo, necesarios para orientar el logro del desafío común.

Luego se completó la matriz de cultura con los puntos estratégicos de mayor relevancia para fomentar los valores institucionales y culturales y las características más importantes de los perfiles personales necesarios para el proceso de cambio. De tal manera, esta matriz trazó la lógica que orientó todo el despliegue de esfuerzos orientado al cambio cultural.

Valores Institucionales	Valores Culturales	Estrategia Institucional	Perfiles Característicos
Responsabilidad Rendición de cuentas y responsabilidad por resultados.	Compromiso <ul style="list-style-type: none"> • Identificación con los desafíos de la institución. • Preocupación por el resultado de su quehacer. • Auto-exigencia de un rendimiento satisfactorio. • Permanente disposición a colaborar con los demás. 	Fortalecer Identificación <ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con colaboradores capaces de realizar y sostener el cambio. • Existe un adecuado alineamiento entre objetivos institucionales y motivaciones de las personas. • La organización ordena su quehacer a través de una gestión eficiente de metas. 	Agente de Cambio Predisposición para el cambio. Motivado Orienta sus acciones al desarrollo de la misión, visión y valores de la entidad. Eficaz Cumple las metas respetando los plazos establecidos.
Predictibilidad Estándares en tiempo y calidad de resultados.	Profesionalismo <ul style="list-style-type: none"> • Empleo de todo el conocimiento, capacidad y competencia que demanda su labor. • Aplicación inteligente de las reglas institucionales para asegurar la calidad de los resultados. • Esmero por la permanente agregación de valor en un ambiente de excelencia. 	Desarrollar Medios <ul style="list-style-type: none"> • La organización prioriza el desarrollo de capacidades profesionales de sus colaboradores. • La organización prioriza la creación de mejores condiciones de trabajo para sus colaboradores. • La organización se esfuerza por desarrollar una marca institucional sinónimo de excelencia. 	Calificado Además de conocer su trabajo, evidencia aspiración y potencial para crecer profesionalmente. Colaborador Proactivo en el intercambio de experiencia y conocimiento. Escrupuloso Se esmera por hacer su trabajo con precisión y pulcritud profesional.
Transparencia Conducta intachable, abierta a la vigilancia pública.	Integridad <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad sustentada en una conducta intachable. • Coherencia entre lo que propone y lo que realiza. • Apertura para dar a conocer sus ideas, compartirlas, argumentarlas y discutir las. 	Cultivar Conducta Ética <ul style="list-style-type: none"> • La organización es un colectivo que se distingue por un accionar cristalino y confiable. • Comunidad solidaria y responsable • Comunidad igualitaria con sólidos valores éticos. 	Confiable Interactúa con el entorno de manera armónica, cristalina y confiable. Asertivo Equilibrado y objetivo. Actúa y dice lo que piensa, en el momento y lugar adecuados, con sinceridad, respetando a los demás. Respetable Evidencia valores personales sólidos.

Cuadro N° 10: Matriz de Cultura ONP

Filosofía y Política de Gestión

El punto más importante de la Filosofía de Gestión radicaba en construir condiciones de gobernabilidad de la operación. La performance institucional demostraba que uno de los factores de debilidad más visibles, era la reducida capacidad de gobernar los procesos y particularmente sus resultados.

Los primeros esfuerzos se centraron en la revisión de la data de monitoreo, su calidad y consistencia. Ello permitió afinar la métrica de los procesos y facilitar la toma de decisiones en base a data dura.

El uso de data dura, hizo que la gestión fuera más precisa y segura, con una ganancia visible en trazabilidad, productividad y por ende en la gobernabilidad de los procesos.

<p><u>POLÍTICA DE GESTIÓN</u></p> <p>RENTABILIDAD SOCIAL Ejercer una gestión eficaz, orientada a resultados y socialmente rentable.</p> <p>GOBERNABILIDAD Institucionalizar las acciones, sistemas y procesos que le permitan ejercer el gobierno exitoso de su operatividad.</p> <p>SOSTENIBILIDAD Y CULTURA DE VALOR Promover una cultura de valor que le asegure la permanente mejora de sus estándares de calidad.</p> <p>INTEGRACIÓN DE PROCESOS Operar sus procesos de manera integrada, mediante una gestión sistémica de su ingeniería que le asegure trazabilidad, gobernabilidad y eficiencia.</p> <p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Fomentar la mejora de sus capacidades mediante la capitalización, sistematización, dominio y difusión del conocimiento.</p> <p>TERCERIZACIÓN DE PROCESOS Delegar la operación de un proceso o actividad cuando la intervención de un tercero agrega valor, asegurando las condiciones necesarias para su integración, gobernabilidad, trazabilidad y mejora progresiva, así como la transferencia del aprendizaje logrado en su transcurso.</p>

Cuadro N° 11: Política General de Gestión ONP

Organización para la Excelencia

La envergadura del desafío obligaba a la ONP a fortalecer su organización con el objeto de mejorar la capacidad de respuesta profesional en tres temas generalmente poco valorados en las instituciones públicas tradicionales: la **INGENIERÍA DE LOS PROCESOS**, el **GOBIERNO DE PERSONAS** y la **IDENTIDAD CORPORATIVA**. Así fueron creadas tres nuevas unidades:

- 1) La Oficina de Ingeniería de Procesos, para fortalecer la ingeniería que sin lugar a dudas estaba totalmente debilitada.

- 2) La Oficina de Recursos Humanos, para independizar y profesionalizar la gestión de personas.
- 3) La Oficina de Relaciones Institucionales para fortalecer la comunicación interna y externa y particularmente para gestionar la identidad corporativa.

Ello significó incorporar en la operatividad de la institución un mayor nivel de conocimiento profesional en sustitución de prácticas tradicionales de gestión y contribuyó a crear un clima de búsqueda de excelencia.

Recursos Humanos, cimiento del cambio

En un proceso de transformación como el que la ONP pretendía, los protagonistas principales son los propios integrantes de la organización. El éxito y la sostenibilidad del proceso están íntimamente relacionados a los intereses de esas personas que comparten su vida con el desarrollo de la organización. Por tanto, el grado de afinidad entre los objetivos de la institución y las motivaciones de sus integrantes es decisivo en la consecución de los desafíos.

Un concepto básico, que viene de las aulas, dice que las personas se desenvuelven en torno a tres tipos o niveles de motivos: **los extrínsecos**, **los intrínsecos** y **los trascendentes**. Pero se conocía que como institución pública, la ONP tenía poco margen para soluciones de carácter extrínseco en la gestión de personas.

Ello ayudó a afinar el concepto y el alcance de cambio cultural que se debía buscar. Había que construir una cultura de valor que ayudara a generar una mayor capacidad de creatividad e innovación con impactos visibles en la calidad de servicio al usuario y al hacerlo involucrara más a las personas haciéndoles sentirse dueños del éxito y que el progreso de la institución iba de la mano con su crecimiento personal y profesional. En resumen, se trataba de construir una institución enfocada en el interés del usuario partiendo del desarrollo de sus integrantes.

El proceso de transformación implicaba salir del cuadro tradicional de gestión de recursos humanos. Había que actualizar criterios de gestión. Se trataba de gestionar: talento, expectativas y competencias. Era necesario construir un alto nivel de compromiso recíproco entre la institución y sus integrantes.

La gestión de personas se centró en la necesidad de fortalecer el respaldo de la institución en el desempeño individual de las personas, reforzando el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de competencias.

La práctica demostró lo importante que es para cualquier persona contar con el respaldo profesional de toda la organización al enfrentar un desafío, en la medida que ayuda a evitar la improvisación y a actuar con mayor seguridad y firmeza con mejoras tangibles en la productividad.

Cultura de Valor

Los economistas describen la productividad total de factores como la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa ponderada de incremento de los factores empleados. En el terreno de la gestión, indica la fracción del crecimiento que no es atribuible al incremento de los factores de producción y por tanto, expresa la capacidad de crear valor de la organización.

Bajo este concepto, la ONP apostó por sus propias capacidades para enfrentar su desafío fomentando el desarrollo de su potencial de innovación, lo que ha sido su principal factor de identidad a lo largo de los últimos años.

Conectividad, Interacción y Proximidad

Las organizaciones modernas requieren mucha comunicación. Particularmente, los procesos de cambio demandan un nivel de comunicación eficaz que facilite la cohesión y el alineamiento de objetivos. Los integrantes de una organización necesitan conocer los planes y retos de la organización, compartir sus ideas con quienes interactúan con ellos y comprobar que quienes toman las grandes decisiones son personas comunes y corrientes, siempre presentes en el accionar del colectivo.

En el caso ONP fue de vital importancia la implementación de una nueva intranet que concebida e implementada como red social se convirtió en ambiente universal de trabajo, facilitando la comunicación e interacción entre las personas.

Orbi, así denominada, la intranet de la ONP, tuvo una contribución muy importante en el cambio cultural, creando un entorno de comunicación libre y abierta que a la vez acercaba a las personas, creaba espíritu colectivo y de trabajo en red, que a medida que se avanzaba ayudaba a generar un sentido de pertenencia y participación en los logros.



Cuadro N° 12: Vista principal de Orbi, Intranet de ONP

APRENDIZAJES EN EL TRAYECTO

Cambio de Chip

La magnitud del desafío obligaba a instalar en la organización un modo diferente de actuar. Resumir la visión compartida en cinco cambios de paradigmas fue estratégicamente muy valioso. La organización interiorizó el desafío teniendo

claro que había que transitar hacia un modelo que fortaleciera la gestión de aportes, instalando una clara vocación de servicio, erradicando la desgastada noción de trámite que la había burocratizado a lo largo de los años. El colectivo se compró con mucha firmeza el desafío de actuar en tiempo real y de transformación digital. El día que se anunciaba la eliminación del stock, toda la organización respiraba libertad, pero sobre todo pertenencia y participación en el logro, con mucha satisfacción al poder demostrar un alto nivel de compromiso con su tarea.

Paso Clave: Separación de Flujo y Stock

El paso más importante del proceso fue sin duda la separación del flujo del stock, para lo cual se instaló una segunda línea de producción para atender los expedientes nuevos, una línea diseñada y operada por la propia ONP.

Ello marcó un cambio radical en la lógica del proceso. La nueva línea se alimenta de expedientes en la misma recepción y no más a partir del stock y se procesan en orden cronológico, imposibilitando el embalse.

Control de los Procesos Core

Sobre la experiencia de la nueva línea, al culminar los contratos de tercerización de los procesos core (verificación y calificación de expedientes) la ONP decidió no renovarlos y operarlos directamente, lo que puso a prueba la capacidad de la institución.

Valor de la Ingeniería de Procesos

La ONP demostró en su experiencia que los procesos son materia de la ingeniería y especialmente si el desafío es mejorar productividad en condiciones complejas.

El análisis técnico riguroso fue la base para la solución de problemas operativos que se habían hecho crónicos. Produjo una larga cadena de mejoras, corrigiendo actividades que agregaban poco valor a los procesos, lo que por lo general se realizó sin recursos presupuestales adicionales y se tradujo en ahorros significativos en reproceso, tiempo y recursos. Estos ahorros facilitaron la reasignación de recursos para hacer factibles otras soluciones.

Gestión del Conocimiento

En el curso de las mejoras, la institución constató que el aprovechamiento del conocimiento es clave para mejorar la función de producción. La documentación y protocolización de reglas para la toma de decisiones le permitió a la ONP comprobar la rentabilidad de una adecuada gestión del conocimiento.

Antes del proceso de cambio, las reglas de valoración de las pruebas de aporte no estaban escritas y por tanto no eran controlables en la práctica. La larga historia de expedientes embalsados terminó gracias a que se puso en práctica directivas que permitían protocolizar el análisis de solicitudes.

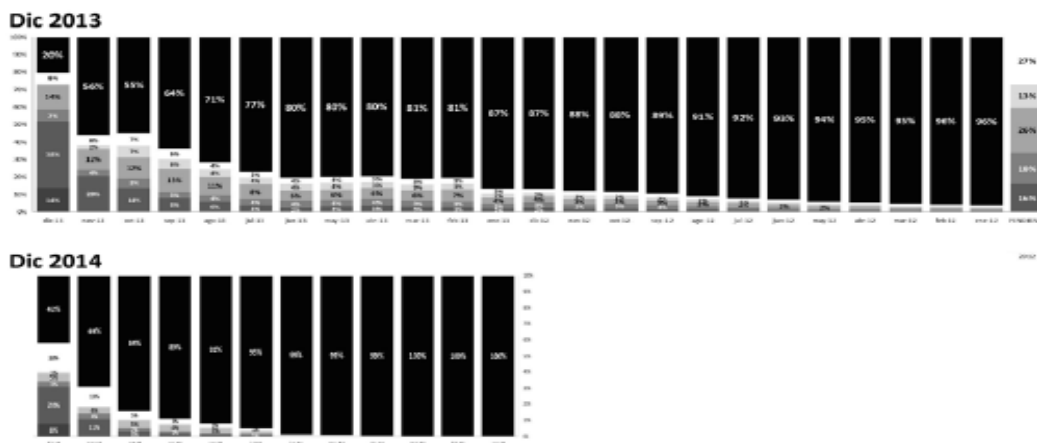
La documentación de las reglas de decisión permitió a la ONP mejorar la gobernanza de sus procesos, garantizando la homogeneidad de criterios y la calidad de respuesta a las solicitudes, pero también para ofrecerle seguridad a quienes realizan la labor de evaluación. La mayor seguridad en las decisiones fue factor fundamental para ganar productividad.

La comprensión del valor de esta experiencia llevó a la ONP a montar su propio Centro de Capacitación que inició sus operaciones en junio de 2015.

Valor de la Información

En el proceso, la ONP aprendió que la gestión en base a data dura le permitía tomar decisiones con mucha objetividad y seguridad. El reforzamiento de la métrica de los procesos fue de mucha importancia para el gobierno de los procesos y la mejora de la productividad.

Fueron muchos los aspectos en que la información ayudó a ganar productividad: facilitó el monitoreo panorámico permanente de los procesos, el seguimiento microscópico caso a caso, la detección de deficiencias en la operación y la rápida adopción de medidas correctivas.



Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Cuadro N° 13: Panel de Control del Flujo de Expedientes Previsionales

El uso de data dura permitía también tomar grandes decisiones mediante el análisis de causal de los problemas. En lugar de las prácticas tradicionales que tratan de aminorar los síntomas, se privilegió la gestión de los problemas atacando directamente sus causas.

La adecuada gestión de data le permitió a la ONP, también, hacer sus procesos más inteligentes. La verificación en campo, consistente en la validación de pruebas en contacto con el empleador, era el proceso más complejo y dilatado. En el 2011, el 100% de los expedientes que requerían acreditación de los aportes eran materia de verificación en campo. A octubre de 2015, sólo el 15% de los expedientes es sometido a dicho procedimiento.

Horizontalidad en la Organización

Los mejores resultados en el desempeño de las organizaciones se generan en climas que fomentan la igualdad entre las personas. Un ambiente horizontal e

igualitario genera confianza para expresar ideas y compartir experiencias. La desigualdad aleja a las personas y dificulta la interacción. La cercanía facilita la cohesión, la comunicación y el intercambio de conocimiento.

En el entendido que las organizaciones son redes, la ONP hizo importantes esfuerzos por construir un espíritu de conjunto. Se facilitó la conexión entre todos los niveles de la organización. La intranet permitió el trabajo en comunidad.

Como parte del proceso, la organización realiza periódicamente un gran despliegue de Reuniones de Alineamiento Institucional – RAI, donde se generan espacios de diálogo para que cada uno pueda expresar sus ideas e inquietudes, constituyéndose en una fuente importante de iniciativas para mejorar el desempeño de la institución.

Círculo Virtuoso del Éxito

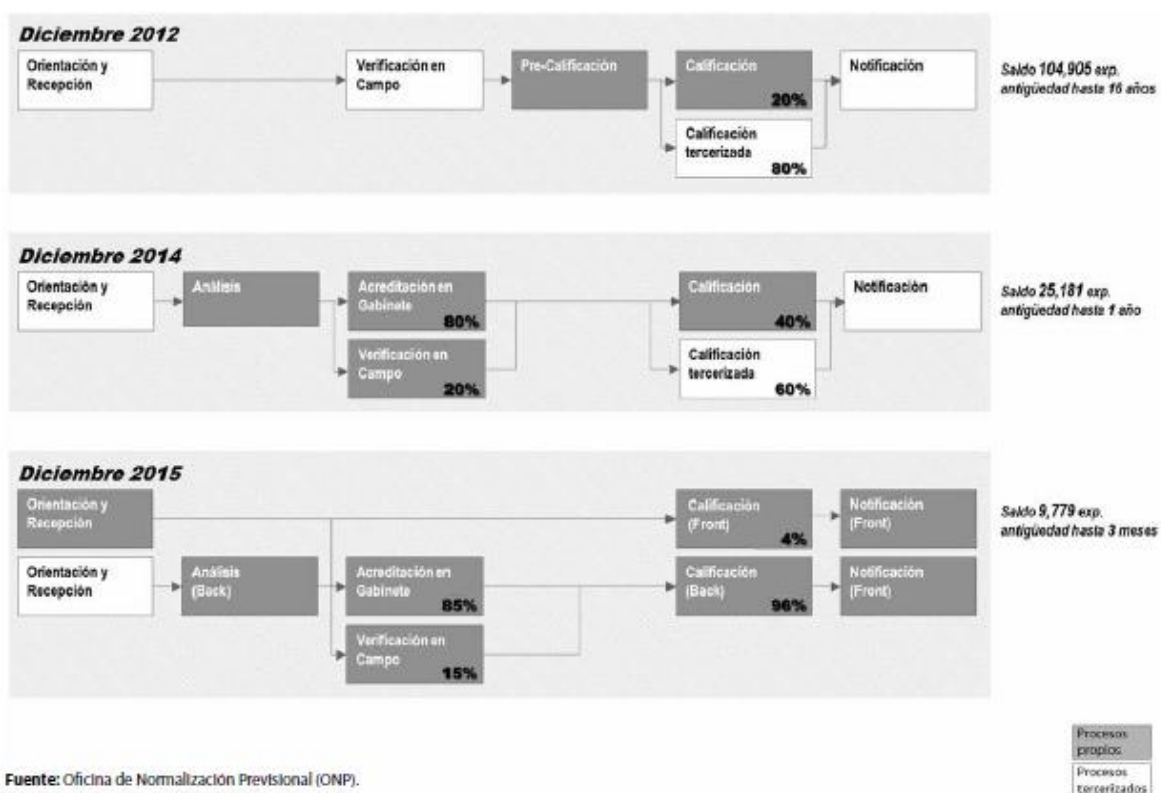
La continua sucesión de buenas noticias sobre la performance institucional ayudó a crear un clima positivo en la organización. Ello permitió que todos sus integrantes se sientan partícipes de lo avanzado. Ha sido la mejor evidencia del nivel de conexión alcanzado entre los objetivos institucionales y la motivación de las personas.

Un segundo efecto positivo fue la propensión por nuevos desafíos. Se hizo común que la consecución de una meta se constituya en invitación para más retos.

Ante cada noticia, la intranet mostraba comentarios libres preguntando por el siguiente hito a vencer, lo que revelaba una actitud colectiva de permanente superación.

Evolución de la Arquitectura del Proceso

El cambio cultural instaló una dinámica positiva en la institución que se fue materializando en una larga sucesión de innovaciones, que a su vez permitió acercar la operación al interés del usuario. Producto de ello, el modelo de operación expresado en el mapa de procesos fue evolucionando en pro de una mayor eficiencia. Dicha evolución ilustra resumidamente la transformación del proceso principal y explica la mejora de estándares de producción.



Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Cuadro N° 14: Evolución de la Arquitectura del Proceso

El primer cambio sustancial permitió limitar la verificación en campo, recurriendo a ella sólo en casos extremos por ausencia de información. Se determinó que la pre-calificación no añadía valor y que adelantando el análisis de la información contenida en el expediente y en las bases de datos de aportes, se podía, en la mayoría de casos, realizar la acreditación de aportes sin pasar por la verificación. Como resultado de ello, al cierre del año 2014, se logró acreditar aportes en gabinete en el 80% de los casos, reduciendo la verificación en campo al 20%.

Posteriormente, se dispuso mejorar la atención de pensiones de sobrevivencia derivadas de pensiones pre-existentes. Ello exigió trasladar al front a un grupo de especialistas de la ONP, a fin de atender directamente a los usuarios, brindarles orientación y previa comprobación de su procedencia, aprobarlas pensiones correspondientes de manera inmediata. Al cierre del año 2015, el 4% de pensiones eran aprobadas en el front.

RESULTADOS DEL CAMBIO

Eliminación del Stock

En diciembre de 2014 se logró eliminar definitivamente el stock. Ello significó un cambio sustancial tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

El saldo de solicitudes por resolver que en julio de 2011 era de 126,871 casos con tiempos de espera que llegaban a 16 años, registraba en diciembre de 2014 la cifra de 25,181 casos, ingresados todos en el 2014.

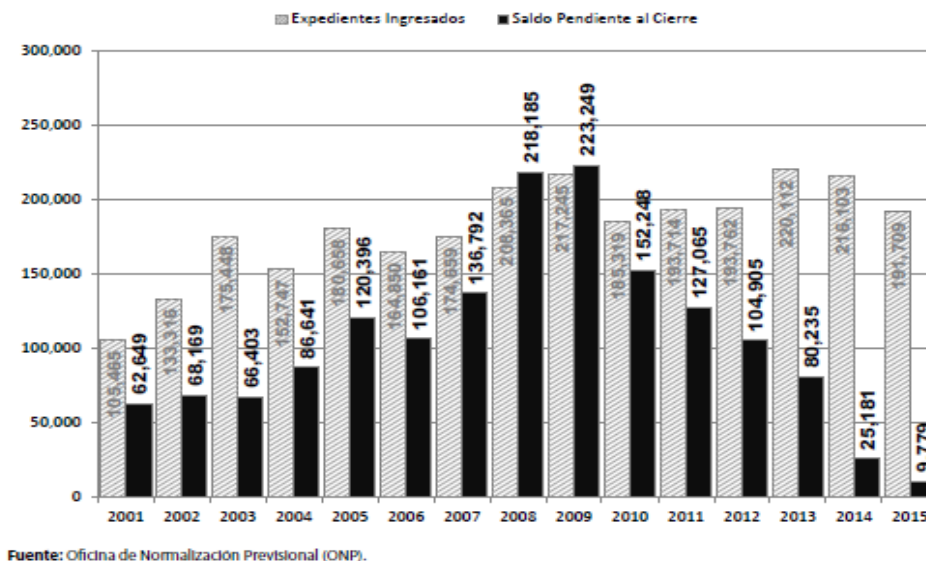
ANTIGÜEDAD	31 JUL.2011	31.DIC.2014
0	60,337	25,181
1	30,348	0
2	13,823	0
3	6,347	0
4	5,730	0
5	3,178	0
6	2,304	0
7	1,073	0
8	1,123	0
9	797	0
10	1,467	0
11	293	0
12	26	0
13	5	0
14	6	0
15	9	0
16	5	0
	126,871	25,181

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Cuadro N° 15 Saldo de Solicitudes en Proceso

Pero lo más importante es que ello significaba quebrar un paradigma que había regido la ONP a lo largo de toda su existencia. Paradigma que reflejaba por un lado un problema de productividad crónico, pero por otro lado, eje conceptual de un modelo de operación.

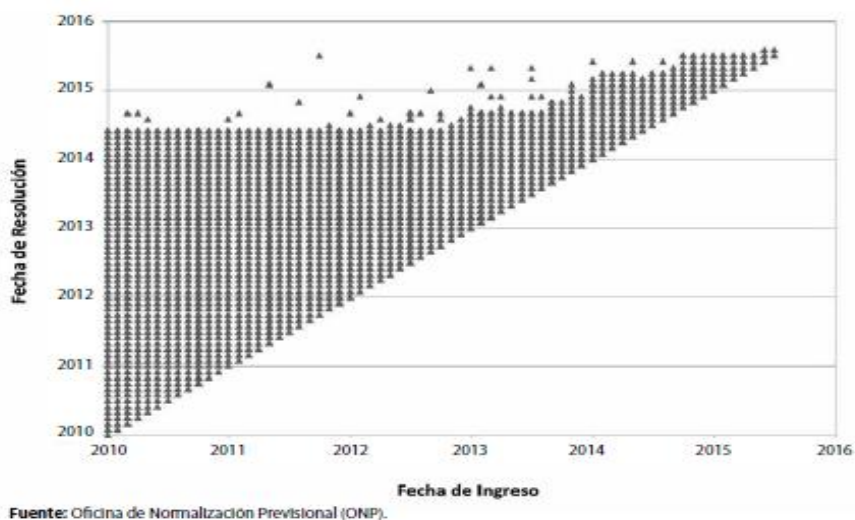
El fin del stock cambió no sólo el modus operandi, cambió la identidad de la institución. A partir de allí el flujo de expedientes entró en una tendencia de normalización y el saldo en proceso se refiere a un volumen de casos que corren a lo largo del proceso en un determinado momento de corte, pero no a una masa estacionada.



Cuadro N° 16: Evolución del Flujo de Expedientes

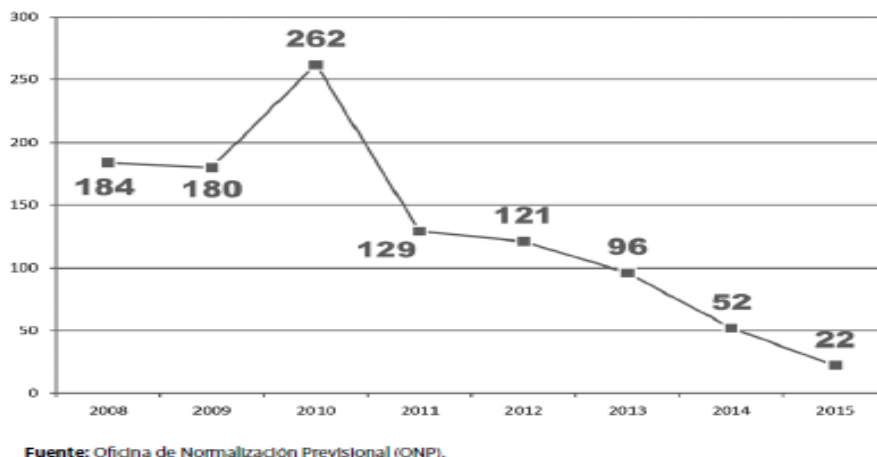
Reducción del Tiempo de Respuesta

Eliminado el Stock, la ONP se propuso como siguiente desafío resolver todas las solicitudes en el plazo de 90 días como máximo. Ello suponía resolver el 100% de los requerimientos dentro de dicho plazo. A lo largo del proceso, el tiempo de respuesta se fue mejorando progresivamente.



Cuadro N° 17: Evolución del Tiempo de Respuesta según registro de la Base de Datos

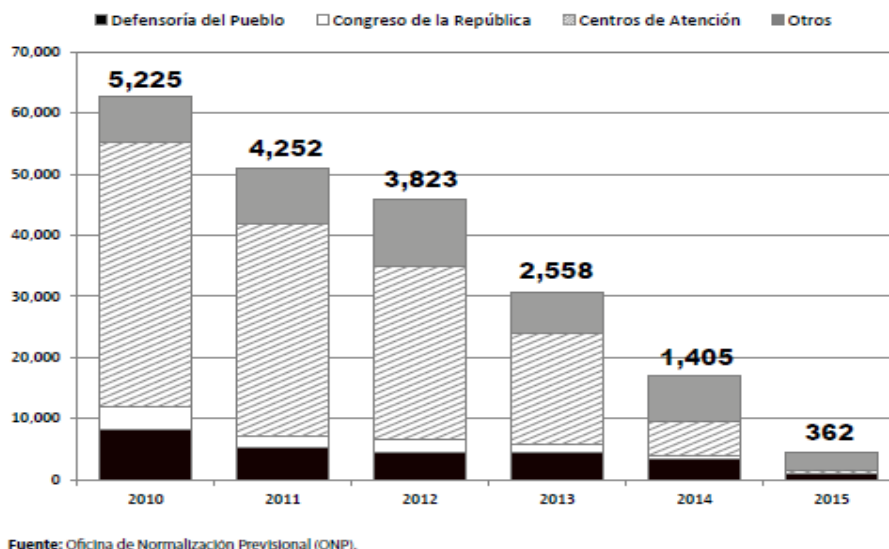
Al cierre del mes de diciembre de 2015, el 100% de solicitudes se lograba resolver dentro del plazo de 90 días y el tiempo promedio de repuesta alcanzó los 22 días.



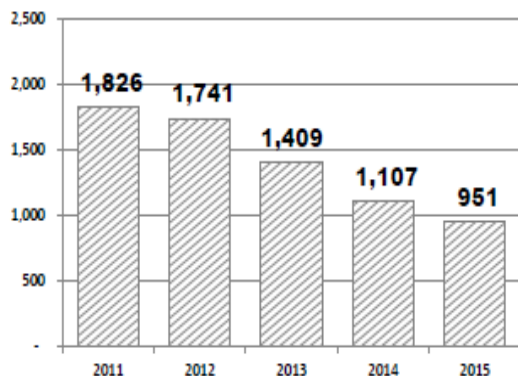
Cuadro N° 18: Evolución del Tiempo Promedio de Respuesta ONP

Reducción de la Insatisfacción

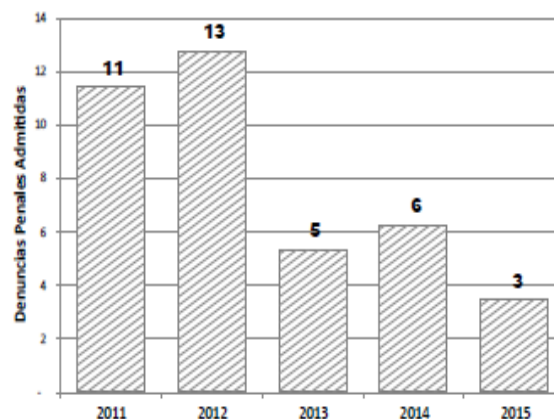
Los registros del ingreso de quejas y demandas judiciales son evidencia de una tendencia decreciente en la insatisfacción de sus usuarios.



**Cuadro N° 19: Evolución de Quejas contra la ONP
(Promedios Mensuales)**



Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP).



Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP).

**Cuadro N° 20
Evolución de Demandas Civiles
contra la ONP
(Promedios Mensuales)**

**Cuadro N° 21
Evolución de Denuncias Penales
contra la ONP
(Promedios Mensuales)**

PRÓXIMOS DESAFÍOS

La ONP ha logrado importantes avances, pero aún quedan problemas por resolver y mejoras por realizar para estabilizar los cambios y consolidar la cultura y la nueva identidad de la institución. La agenda en curso es muy cargada y de gran trascendencia para el futuro de la institución en su desafío de brindar un servicio eficiente a sus asegurados de manera sostenida.

En el corto plazo, la agenda ONP contempla cuatro retos de trascendental importancia:

Base de Datos integrada

En el primer semestre de 2016 se pondrá en uso la nueva base de datos de aportes. La base integra la data validada de más de treinta fuentes de información que se venían empleando en los diferentes procesos de la institución. En un plazo cercano, deberá constituirse en el instrumento principal para ofrecer seguridad al usuario garantizándole la disponibilidad de su historia de aportes debidamente acreditada con antelación a su retiro.

Automatización de Procesos

Asimismo, se implementará la automatización de procesos a través del expediente digital lo que otorgará trazabilidad total a la evaluación de solicitudes de pensión y eliminará el uso de papel, el desplazamiento físico de expedientes, las búsquedas y anexo de documentos, además de frenar el incremento de volúmenes de almacenamiento de expedientes físicos, con importantes ganancias de productividad.

Desjudicialización

Lo logrado hasta ahora ha permitido mejorar el tiempo y la calidad de la respuesta, reduciendo sustantivamente las causas e inicios de procesos judiciales en contra de la ONP. En más de la mitad de la carga judicial, la reclamación del asegurado ya fue atendida y la causa resuelta. El siguiente desafío que la ONP se ha propuesto consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes. Ello significa analizar proactivamente cada una de las solicitudes que han dado

origen a un litigio judicial a fin de buscarle solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución.

Afinamiento de Procesos

El mejoramiento de la productividad es un proceso continuo y permanente. Un desafío en marcha es atender los casos de LDI (Libre Desafiliación Informada) dentro del plazo de 30 días.

Queda para más adelante una considerable lista de retos. La sostenibilidad de las mejoras dependerá de la capacidad de la institución para responder a la expectativas de la sociedad y la continuidad del proceso de hacer de la ONP una institución centrada en el interés de la población asegurada basándose en el crecimiento personal y profesional de sus integrantes.

2.2.4 Defensoría del Pueblo (2015) “Estudio del proceso de amparo en el Distrito Judicial de Lima: fortaleciendo la justicia constitucional”, Lima.

CAPÍTULO I

EL PROCESO DE AMPARO EN EL DISTRITO JUDICIAL DE LIMA

Comprender la situación actual de la justicia constitucional requiere del conocimiento de aspectos relevantes sobre su puesta en práctica, tales como la caracterización de las partes procesales, las pretensiones, el acto lesivo invocado, los derechos vulnerados o amenazados, entre otros.

La caracterización tiene como objetivo identificar las particularidades del proceso y los rasgos de vulnerabilidad de los justiciables que requieran una atención especial por parte de las autoridades competentes. Por ello, en este capítulo, a partir de la revisión de expedientes judiciales en ocho juzgados constitucionales, se ha construido una caracterización que cubre los siguientes aspectos básicos:

- i) La parte demandante y demandada (género, estado civil y edad)
- ii) Las razones por las que se acude al proceso de amparo, los derechos vulnerados o amenazados y las pretensiones de las partes

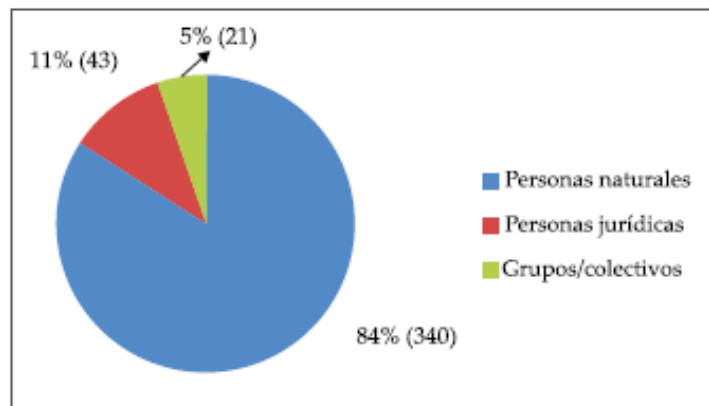
También se ha evaluado otras particularidades que fueron advertidas en diferentes fases del trámite del proceso, como la calificación de la demanda, la deducción de excepciones procesales y su resolución, la sentencia y su impugnación.

1. ¿Quiénes son los demandantes?

El Código Procesal Constitucional establece -como regla general- que la persona afectada es la legitimada para presentar una demanda de amparo. Sin embargo, existen supuestos de habilitación especial como la representación procesal, en los que no existe coincidencia entre el afectado y quien presenta la demanda.

A este respecto, la supervisión ha permitido constatar que los demandantes son en su gran mayoría personas naturales. El 84% de demandas fueron presentadas por personas naturales, el 11% por personas jurídicas a través de

representante procesal y un 5% por grupos de personas sin ningún tipo de organización formal.



Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

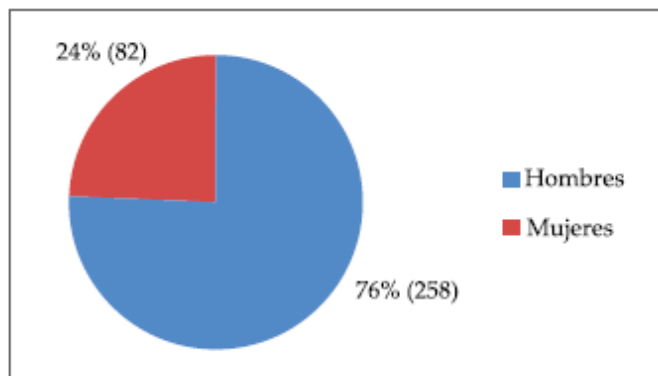
Gráfico N° 02
Demandantes en el proceso de amparo

1.1 Personas naturales

Este grupo ha sido evaluado sobre la base de tres aspectos: género, estado civil y edad.

1.1.1 Género

El género de los demandantes únicamente se pudo determinar respecto de aquellas personas naturales que presentaron su demanda directamente. De un total de 340 demandas, el 76% fueron presentadas por hombres y el 24% por mujeres.



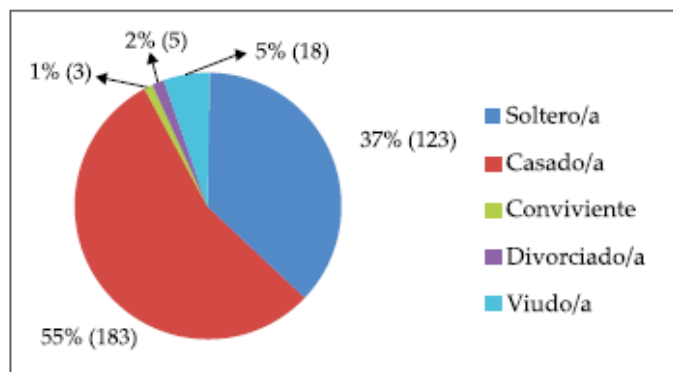
Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

Gráfico N° 03
Demandantes en el proceso de amparo según género

Una de las explicaciones de esta amplia diferencia puede estar en que el derecho a la pensión es el más afectado y, en el Perú, el número de pensionarios es mayor al de las pensionarias. Según el INEI, el 39% de hombres ocupados están adscritos a algún sistema previsional, mientras que el 25% de mujeres tiene la misma condición.

1.1.2 Estado civil

Sobre este aspecto, el 55% de los demandantes tenían como estado civil casado/a y el 37% soltero/a. Únicamente el 5% eran personas viudas, que en su mayoría acuden al proceso de amparo para reclamar derechos pensionarios. Por su parte, el 1% y el 2% tenían la condición de convivientes o divorciadas, respectivamente.

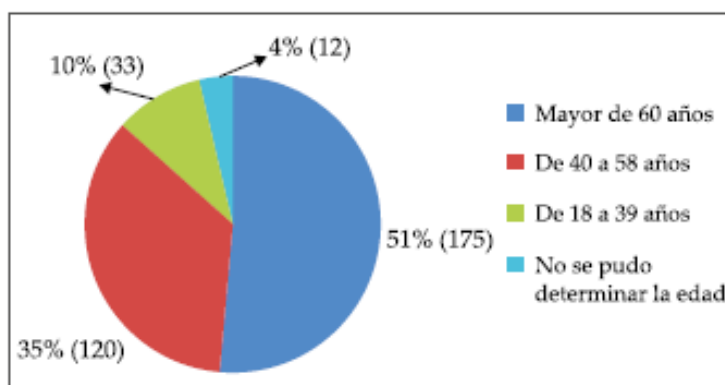


Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

Gráfico N° 04
Demandantes en el proceso de amparo según estado civil

1.1.3 Edad

Los resultados obtenidos en este apartado son interesantes. En primer lugar, la edad promedio del demandante en este tipo de procesos es de 59 años. También se determinó que la mayor cantidad de demandas, el 51%, fueron presentadas por personas adultas mayores, es decir, con 60 años o más; el 35%, por personas entre los 40 y 58 años; y solo un 10% por personas entre los 20 y 39 años.



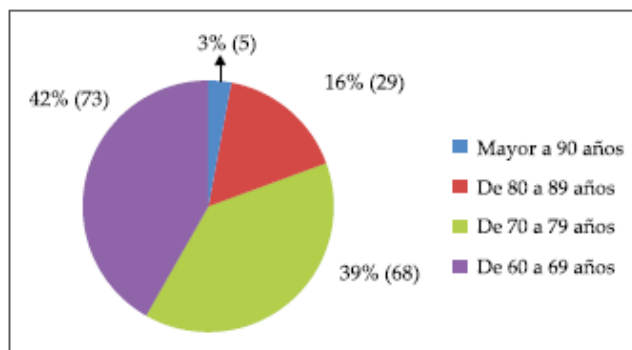
Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

Gráfico N° 05 Demandantes en el proceso de amparo según edad

La supervisión permitió conocer un caso en el cual la demandante era una menor de edad, representada procesalmente por su madre. La pretensión consistía en que el Ministerio de Educación desaplique la Resolución Ministerial N° 0431-2012-ED del 5 noviembre de 2012 y permita la matrícula de la menor en el primer grado de educación primaria.

Solo en un 4% (12) de demandas no se pudo determinar la edad, porque no se encontró el DNI del demandante.

Teniendo en cuenta la condición de adulto mayor (51% de los demandantes), se ha elaborado el desagregado de edades que se muestra en el gráfico siguiente.



Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

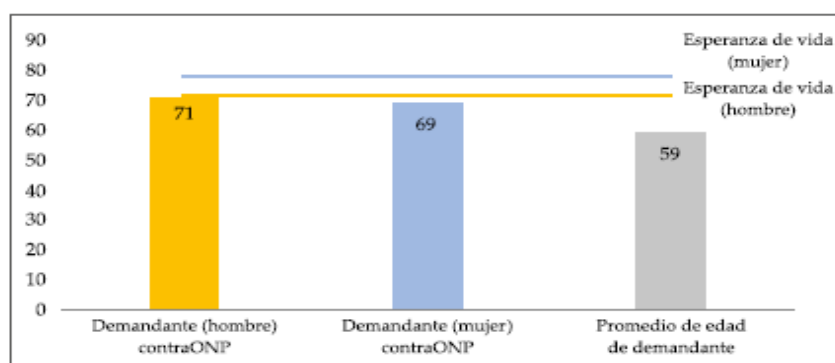
Gráfico N° 06 Demandantes adultos mayores según edad

Se ha hallado que el 42% de las demandas fueron presentadas por adultos mayores de entre 60 y 69 años. A ellos les siguen aquellos cuya edad oscila entre los 70 y 79 años, que representan un 39%. El 16% corresponde a adultos entre 80 y

89 años y solo cinco demandas (3%) fueron promovidas por personas mayores a los 90 años.

El demandante más longevo, con 97 años, presentó una demanda contra el Ministerio de Salud y el Hospital Nacional Santa Rosa. El proceso tenía por finalidad declarar nula la resolución que denegó su recurso de apelación referente al pago de devengados derivados de la bonificación especial prevista en el Decreto de Urgencia N° 037-94.

Asimismo, se ha advertido que del 51% (175) de demandantes que tienen la condición de adulto mayor, el 51% (89) de demandas estaban dirigidas contra la ONP. De este grupo, al momento de interponer la demanda, el 79% de hombres tenían 71 años de edad en promedio, solo un año y medio menos que la esperanza de vida para este género. Por su parte, el 21% de mujeres tenían en promedio 69 años, siendo 78 años su esperanza de vida.



Fuente: Sistematización de expedientes, INEI
Elaboración: Defensoría del Pueblo

Gráfico N° 07 Demandantes contra la ONP, según edad

La vulnerabilidad de este grupo está caracterizada por su edad avanzada, la cual se ve incrementada si tomamos en cuenta la duración excesiva del proceso. Sin

duda, cuando los demandantes son adultos mayores, su estado de vulnerabilidad se incrementa, con el riesgo de que fallezcan antes que se emita una sentencia definitiva.

Esta situación también es incompatible con lo establecido por el Tribunal Constitucional, quien ha afirmado que «todos los órganos jurisdiccionales tienen la obligación de otorgar mayor celeridad a los procesos que involucren derechos de las personas ancianas cuanto mayor sea la edad de dichas personas, bajo responsabilidad».

La supervisión ha permitido identificar dos expedientes en los que el demandante falleció antes de que se emita y/o ejecute la sentencia en primera instancia. En el primer caso, la demanda estuvo dirigida contra la ONP. El demandante, con 84 años de edad, había solicitado una pensión de renta vitalicia por enfermedad profesional, al haber contraído neumoconiosis con un menoscabo al 66%. Ante la falta de respuesta, el 5 de julio de 2011 presentó una demanda de amparo con el propósito de que se le otorgue la referida pensión con el abono de devengados e intereses. Lamentablemente, el demandante falleció antes de que se emita la sentencia definitiva, la que incluso fue declarada fundada el 27 de enero de 2014.

En el segundo, la demanda también estuvo dirigida contra la ONP. El demandante, con 83 años de edad, había solicitado a la entidad una pensión de renta vitalicia por enfermedad profesional, tras haber contraído hipoacusia neurosensorial con un menoscabo al 48%. Ante la negativa, el 3 de julio de 2009

presentó una demanda de amparo con el propósito de que se le otorgue la pensión, la cual fue declarada fundada el 27 de mayo de 2014. Sin embargo, el 30 de junio de ese mismo año el juzgado tomó conocimiento que el demandante había fallecido, razón por la que se inició el procedimiento de sucesión procesal. En la actualidad está pendiente la emisión de una nueva resolución.

1.2 Personas jurídicas

Las personas jurídicas también están habilitadas legalmente para promover procesos de amparo. Pese a este reconocimiento, solo el 11% (43) de las demandas analizadas fueron presentadas por personas jurídicas con la finalidad de que se tutele un derecho o interés propio, como la tutela judicial efectiva.

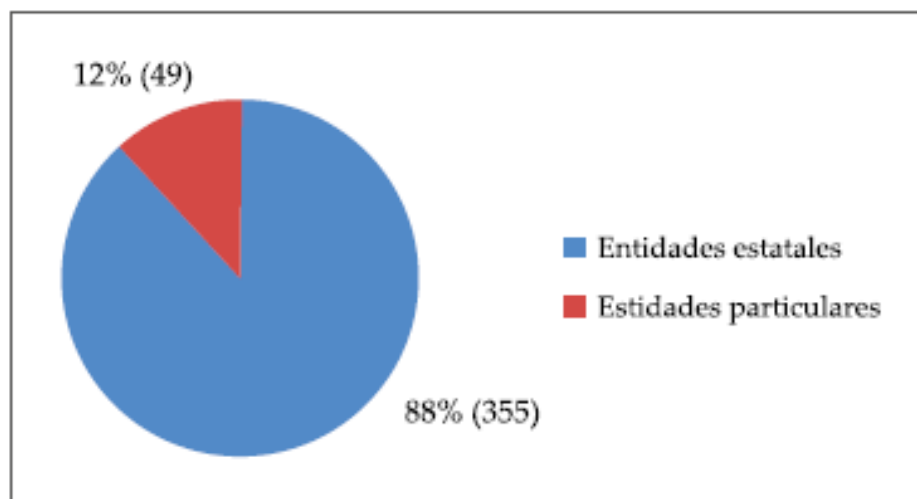
1.3 Grupos de personas

Una mención aparte merecen las demandas que fueron presentadas por grupos de personas o colectivos, que representan un 5% (21) del total. Así tenemos la demanda planteada por un grupo de pensionistas a fin de que -al igual que al personal en actividad de la PNP y FF.AA- se les otorgue la asignación especial prevista en el artículo 9° de la Ley N° 28254.

2. ¿A quiénes se demanda?

Otro factor importante en el proceso de amparo es la parte demandada. A esta se le atribuye la amenaza o vulneración de algún derecho constitucional, y se le exige el cese de la afectación y la restitución a la situación anterior a esta.

La supervisión ha permitido determinar que -en su mayoría- son entidades estatales las demandadas. El siguiente gráfico da cuenta que nueve de cada diez demandas fueron presentadas contra estas entidades, es decir, el 88%.



Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

Gráfico N° 08
Entidades demandadas

2.1 Entidades privadas demandadas

El porcentaje de demandas en contra de entidades privadas es bajo (12%). Este grupo no se presentó tan diverso, encontrándose similitud en los casos, lo que permitió agruparlos por tipo de entidad.

Tabla N° 1:
Entidades privadas demandadas y derechos alegados

Entidad particular	Derechos alegados
Compañías de seguros	Derechos pensionarios
Administradoras de fondos de pensiones	Derecho de desafiliación
Cooperativas y asociaciones	Derecho sancionador
Bancos	Derechos laborales
Colegios profesionales	Derechos laborales
Empresas de diversa naturaleza	Derechos laborales

Fuente: Sistematización de expedientes
Elaboración: Defensoría del Pueblo

Las compañías de seguros y administradoras de fondos de pensiones fueron demandadas por vulneración de derechos pensionarios. Por su parte, las cooperativas y asociaciones fueron demandadas por exclusión o separación ilegal de miembros de estas organizaciones, alegándose la vulneración del derecho al debido procedimiento sancionador.

Finalmente, las entidades bancarias, colegios profesionales y otro grupo de empresas privadas fueron demandadas por afectaciones al derecho al trabajo como despidos arbitrarios, desnaturalización de la relación contractual, entre otras.

2.2 Entidades estatales demandadas

El 88% de demandas presentadas contra el Estado se concentraron en pocas entidades de la administración pública. El gráfico da cuenta que más de la mitad de demandas se concentran en la ONP, el Poder Judicial y el Sector Interior.

El 29% de demandas estuvieron dirigidas contra la ONP, siendo así la entidad pública más demandada. El segundo lugar lo ocupa el Poder Judicial (amparos contra resoluciones judiciales) y el sector Interior, cada uno con un 14%.

Muy cerca se encuentra los sectores Defensas y Educación, con un 11% y 10% (35), respectivamente. Finalmente, encontramos al sector Salud con un 4% (15), seguido de las municipalidades con un 4%, el sector Transporte y universidades nacionales con un 1%.

2. ¿Por qué y qué se demanda?

Luego de haber determinado cuál es el perfil de los actores procesales, es necesario establecer por qué se acude a un proceso de amparo y cuáles son los derechos que con mayor frecuencia las partes invocan como amenazados o vulnerados. Ello permitirá conocer cuáles son las líneas de sub especialización en los juzgados constitucionales.

3.1 Origen de la demanda: amenaza/vulneración de derechos

Toda demanda de amparo tiene como punto de partida la ocurrencia de un hecho o una omisión que amenaza o afecta el contenido constitucional de un derecho.

En el 94% del universo de demandas analizadas, la parte demandante invocó la afectación a un derecho constitucional mientras que solo en un 5% se alegó su amenaza. En el 1% se sustentó ambas condiciones, específicamente cuando estaba de por medio más de un derecho.

Considerando la excesiva demora en el trámite de un proceso de amparo, el riesgo es que la violación al derecho se perpetúe convirtiéndose en irreversible, o que las amenazas al mismo posiblemente se concreten.

CAPÍTULO V

LÍNEAS JURISPRUDENCIALES EN LOS PROCESOS DE AMPARO

En un sistema de justicia es deseable que las resoluciones emitidas por los órganos judiciales tengan un alto grado de predictibilidad. Esta robustece el principio–derecho a la igualdad, pues garantiza la misma respuesta jurídica en casos similares y proporciona criterios claros a los justiciables sobre cómo se resolverán las pretensiones que sometan al Poder Judicial. También contribuye a desincentivar la presentación de demandas que tienen gran probabilidad de no ser amparadas.

El presente capítulo tiene como propósito evaluar las líneas jurisprudenciales de los juzgados constitucionales del Distrito Judicial de Lima en el marco de los procesos de amparo. Para tal fin, se analizaron 116 sentencias¹³⁰ emitidas el 2014, que permitieron conocer qué tan predecibles son los jueces y los criterios jurídicos utilizados para justificar sus decisiones. Estas resoluciones también brindaron información sobre la conducta procesal de los justiciables.

Teniendo en cuenta cuáles son las materias y las entidades más demandadas en el proceso de amparo, el análisis comprendió: i) los procesos previsionales iniciados contra la Oficina de Normalización Previsional (ONP); ii) los procesos

promovidos contra la Policía Nacional del Perú (PNP) y las Fuerzas Armadas (FF.AA); y iii) los procesos de amparo contra resoluciones judiciales.

1. Procesos previsionales en los que la Oficina de Normalización Previsional (ONP) fue demandada

En este apartado se evaluará la forma de resolución y los criterios utilizados por los jueces constitucionales en los procesos en los que: i) el demandante no acreditó los aportes pensionarios; ii) se demandó el otorgamiento de una pensión de invalidez como consecuencia de accidentes de trabajo o enfermedad profesional; iii) la ONP no reconoció una pensión pese a existir disposiciones normativas y/o jurisprudenciales que establecen lo contrario; y iv) el demandante no cumplió con los requisitos básicos que exigen las normas que regulan su pedido.

1.1. Criterios jurisprudenciales en los procesos en los que el demandante no acreditó aportes pensionarios

El otorgamiento de una pensión está sujeto al cumplimiento de determinados requisitos, siendo los más importantes tener una edad específica y haber efectuado un determinado número de aportes correspondiente al régimen pensionario al que pertenece el demandante.

En la mayoría de los casos, los años de aportes son los que representan mayor dificultad probatoria. En efecto, los demandantes presentaron medios

probatorios que no generaron convicción en el juez sobre el periodo de aportes o no presentaron documento alguno que sirva de sustento a su pretensión.

Así tenemos las siguientes situaciones:

- El demandante presentó declaraciones juradas, que aluden al periodo laborado y suscritas por él mismo
- El demandante presentó certificados de la Caja Nacional de Seguro Social Obrero o del Seguro Social del Empleado, que dan cuenta solo de la fecha de inscripción en el sistema de seguros y no del periodo total de aportaciones
- El demandante presentó todos los documentos en copias simples
- El demandante presentó un documento original, sin adjuntar información adicional que la confirme
- El demandante presentó certificados de trabajo que no hacen referencia a periodo alguno o que no se encuentran firmados.

Cuando se dio alguno de estos supuestos, el juez desestimó la demanda porque no se acreditó el periodo de aportes que el demandante refería haber efectuado. En estos casos, el juez respaldó su decisión en el precedente vinculante recaído en el Expediente N° 04762-2007-PA/TC y su resolución aclaratoria, en la cual el Tribunal Constitucional fijó las siguientes reglas:

- i) Para acreditar la existencia del periodo de aportaciones no reconocido por la ONP, el demandante puede presentar:
- Certificado de trabajo
 - Boletas de pago de remuneraciones

- Libros de planillas de remuneraciones
- Liquidación de tiempo de servicios o de beneficios sociales
- Constancias de aportaciones de la Oficina de Registro y Cuenta Individual Nacional de Empleadores y Asegurados (ORCINEA), del ex Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), de EsSalud, entre otros.

ii) Cuando se presenten solo copias simples de estos documentos, el juez no los considerará como prueba que acredite el tiempo de aportaciones. Las copias simples solo serán válidas cuando sirvan de sustento de otros documentos presentados en original o copia fedateada.

iii) Cuando se presente un documento original, legalizado o fedateado con el que se pretenda acreditar el periodo de aportaciones, el juez deberá requerir al demandante documentación adicional que lo sustente. Esta documentación podrá ser presentada en original, copia legalizada, fedateada o simple.

Como se ha indicado, los jueces constitucionales aplican los criterios vinculantes dados por el Tribunal Constitucional. Sin embargo, no existe uniformidad en el modo de conclusión del proceso pues algunas demandas fueron declaradas improcedentes y otras infundadas.

Al respecto, cabe señalar que –de acuerdo con el precedente vinculante anotado– una demanda es manifiestamente infundada cuando: i) el demandante solicita el reconocimiento de años de aportaciones y no ha cumplido con presentar prueba alguna que sustente su pretensión; ii) de la valoración conjunta de los

medios probatorios aportados se llega a la convicción de que no se acredita el mínimo de años de aportaciones para acceder a una pensión de jubilación; y/o iii) se presentan certificados de trabajo que no han sido expedidos por los ex empleadores sino por terceras personas.

Es importante tener en cuenta que un pronunciamiento sobre el fondo de la pretensión cierra la posibilidad del demandante para discutirla en un proceso idóneo que cuente con una etapa probatoria amplia.¹⁴¹ Por ello, en los casos en los que el demandante no logre generar en el juez la suficiente convicción probatoria sobre el periodo de aportaciones, la demanda será declarada improcedente dejando expedito el derecho del demandante para ventilar su pretensión en un proceso adecuado.

Independientemente del modo de conclusión del proceso, en aquellos casos en los que los medios probatorios no cumplan con estos criterios jurisprudenciales, se puede anticipar que la demanda no va a prosperar. Pese a ello, se siguen presentando demandas sin los medios probatorios necesarios para sustentar la pretensión.

Esta situación queda demostrada con lo indicado en el Capítulo I, el cual da cuenta del alto índice de improcedencias tras considerar que existen otras vías procedimentales e igualmente satisfactoria para discutir la pretensión. Esta insistencia acarrea costos —en tiempo y recursos— y carga procesal para los juzgados constitucionales, lo cual perjudica su adecuado funcionamiento.

Por tanto, queda claro la observancia de esta línea jurisprudencial por los jueces constitucionales. También es importante que los letrados cumplan un rol orientador a fin de evitar que sus patrocinados transiten innecesariamente por un proceso que anticipadamente saben que no prosperará.

1.2. Criterios jurisprudenciales en los procesos en los que se demandó el otorgamiento de una pensión de invalidez como consecuencia de accidentes de trabajo o enfermedad profesional

Este grupo de procesos se encuentra vinculado con el otorgamiento de pensión por enfermedad profesional o por invalidez.¹⁴³ Se destaca, por el número de casos, aquellos iniciados por ex mineros que contrajeron enfermedades propias de la labor que realizan.

La evaluación permite advertir un importante grado de coherencia en las decisiones de cada juzgado. Las reglas aplicables están referidas a la forma con que se acredita la enfermedad que padece el demandante y al monto al que asciende la pensión de invalidez, sobre la base de la normativa aplicable y los precedentes vinculantes del Tribunal Constitucional. Estos criterios son:

- i. Cuando se solicita el otorgamiento de una pensión vitalicia (Decreto Ley 18846) o pensión de invalidez (Ley N° 26790), la enfermedad profesional únicamente podrá ser acreditada con un examen o dictamen médico emitido por una Comisión Médica Evaluadora de Incapacidades del Ministerio de Salud, de EsSalud o de una EPS (artículo 26° del Decreto Ley 19990).

- ii. El derecho a la pensión se genera con la fecha de emisión del dictamen o el certificado médico emitido por la Comisión Médica Evaluadora o Calificadora de Incapacidades.
- iii. De existir contradicción entre los medios probatorios dirigidos a acreditar la enfermedad profesional la demanda deberá ser declarada improcedente, pues el proceso de amparo no cuenta con etapa probatoria.
- iv. En los supuestos de neumoconiosis, antracosis y asbestosis, el nexo de causalidad entre las condiciones de trabajo y la enfermedad se presumen, siempre y cuando el demandante haya desempeñado las actividades de trabajo de riesgo previstas en el anexo 5 del Decreto Supremo 009-97-SA, toda vez que son enfermedades irreversibles y degenerativas causadas por la exposición a polvos minerales esclerógenos.
- v. En el supuesto de hipoacusia la relación de causalidad entre la enfermedad y las condiciones de trabajo no se presume, debe ser probada.
- vi. Los montos de pensión mínima establecidos en la Cuarta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo N° 817 para los regímenes a cargo de la ONP, no son aplicables a la pensión vitalicia del Decreto Ley N° 18846 (ni a su sustitutoria, pensión de invalidez de la Ley N° 26790).
- vii. A las pensiones reguladas por el Decreto Ley N° 18846 o la Ley N° 26790 tampoco le son aplicables los topes de pensión máxima establecidos por el Decreto Ley N° 25967.
- viii. Procede el aumento de la pensión de invalidez vitalicia si se acredita el aumento del grado de incapacidad del asegurado.
- ix. No existe plazo de prescripción para solicitar el otorgamiento de una pensión vitalicia conforme al Decreto Ley N° 18846.

Por consiguiente, consideramos importante que la ONP, las compañías de seguros y los demandantes tengan en cuenta estos criterios vinculantes al momento de solicitar u otorgar derechos pensionarios de esta naturaleza.

1.3 Criterios jurisprudenciales en los procesos en los que la ONP no reconoció una pensión pese a existir disposiciones normativas y/o jurisprudenciales que establecen lo contrario

También se han identificado un grupo de casos en los que la ONP denegó la pensión pese a que –conforme a la normativa aplicable y los criterios del Tribunal Constitucional– debió otorgarla. Estos procesos fueron los siguientes:

i) La ONP denegó la pensión pese a que el periodo de aportes se encontraba acreditado:

- Proceso en el que obraba una sentencia con calidad de cosa juzgada que reconocía los períodos de aportación (Expediente N° 43235-2013, 5to Juzgado Constitucional).
- Proceso en el que obraba una resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros que acreditaba de manera fehaciente que el solicitante era un beneficiario de un cese colectivo, a efectos de la aplicación del artículo 44° del Decreto Legislativo N° 19990 (Expediente N° 22618-2014, 5to Juzgado Constitucional).
- Proceso en el que la ONP rechazó la solicitud de pensión, aun cuando en una resolución administrativa¹⁵⁸ se había reconocido el tiempo necesario de

aportes para su otorgamiento (Expediente N° 9394-2012, 7mo Juzgado Constitucional).

- Proceso en el que se denegó la pensión de viudez, pese a que la ONP había reconocido pensión de jubilación al causante y estaba acreditado que la solicitante era su derechohabiente-viuda (Expediente N° 19891-2010, 10mo Juzgado Constitucional).
- Proceso en el que se denegó pensión de invalidez (Ley N° 26790) aun cuando la ONP había señalado en una constancia que la empresa para la cual trabajaba el solicitante era cliente regular de la ONP, a efectos de la cobertura del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (Expediente N° 9310-2010, 5to Juzgado Constitucional).

ii) La ONP denegó la pensión de invalidez por accidentes de trabajo o por enfermedad profesional:

- Proceso en el que la ONP no otorgó al solicitante la renta vitalicia aduciendo que había transcurrido el plazo de prescripción a que se refiere el artículo 13° del Decreto Ley N° 18846, pese a que el Tribunal Constitucional ha establecido que no existe plazo de prescripción para solicitar el otorgamiento de una pensión vitalicia (Expediente N° 14293-2011, 2do Juzgado Constitucional).
- Proceso en el que no se reconoció la plena eficacia del dictamen emitido por una Comisión Evaluadora de Enfermedades Profesionales (Expediente N° 30285-2013, Quinto Juzgado Constitucional y Expediente N° 12920-2010, 6to Juzgado Constitucional).
- Proceso en el que se aplicó a las pensiones vitalicias o de invalidez el tope máximo previsto en el Decreto Ley N° 25967, pese a que el Tribunal ha

establecido que esta Ley no es aplicable al régimen de pensión vitalicia o de invalidez¹⁶¹ (Expedientes N° 13214-2013 y 20368-2012, 6to Juzgado Constitucional y Expediente N° 23300-2014, 10mo Juzgado Constitucional).

iii) La ONP denegó la pensión aunque el solicitante reúne los requisitos para su otorgamiento:

- El demandante, quien solicitó pensión de jubilación minera, había cumplido los 55 años de edad durante la vigencia del Decreto Supremo N° 011-74-TR, el cual le era aplicable (Expediente N° 42751-2013, 3er Juzgado Constitucional).
- El demandante cumplió 60 años de edad antes de la entrada en vigencia del Decreto Ley N° 25967, por lo que, habiendo aportado durante 5 años, le correspondía el otorgamiento de una pensión de jubilación reducida conforme al artículo 42° del Decreto Ley N° 19990 (Expediente N° 18846-2012, 3er Juzgado Constitucional).
- Para el otorgamiento de la pensión de invalidez, al demandante se le aplicó el Decreto Ley N° 18846, cuando la norma aplicable era la Ley N° 26790, vigente al momento de emitirse el certificado de invalidez, es decir, el 19 de setiembre de 1998 (Expediente N° 11897-2011, 5to Juzgado Constitucional).

Los jueces constitucionales declararon fundada la demanda en los casos descritos. En la medida que existen criterios claros sobre la materia, es necesario que la ONP los incorpore en sus decisiones, en aras de no supeditar el goce del derecho a la pensión a su declaración a nivel judicial, obligando al justiciable a transitar innecesariamente por un proceso judicial.

1.4 Criterios jurisprudenciales en los procesos en los que el demandante no cumplió con los requisitos básicos que exigen las normas que regulan su pedido.

Aquí se agrupan aquellos procesos en los que el demandante, aún cuando pudo acreditar los hechos invocados, no cumplió con los requisitos exigidos por la normativa aplicable.¹⁶⁵

Estos casos fueron los siguientes:

- El demandante no acreditó el periodo de 12 meses de aportaciones dentro de los 36 meses anteriores a aquel momento en que se produjo la invalidez, tal como lo exige el artículo 25° literal b del Decreto Ley N° 19990 (Expediente N° 19579-2014, 3er Juzgado Constitucional).
- El demandante no cumplió con el porcentaje de menoscabo que exige el Decreto Supremo N° 003-98-SA para acceder a una pensión de renta vitalicia (Expediente N° 19867-2013, 3er Juzgado Constitucional).
- El demandante no tomó en cuenta la fecha de vigencia de la norma que invocó. Por ejemplo, se solicitó la aplicación del régimen especial de jubilación previsto en el Decreto Ley N° 19990, pese a que nació en fecha posterior a aquella que determinó la norma para su aplicación (1 de julio de 1931).¹⁶⁶ (Expediente N° 14630-2013, 9no Juzgado Constitucional).

En estos casos, las demandas fueron declaradas infundadas. Queda claro que las pretensiones no tuvieron sustento legal, por tanto, no debieron promoverse procesos constitucionales.

2.3 Definición de términos básicos

1. Alcances: Distancia que alcanza la acción o la influencia de una cosa.
2. Calidad: Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
3. Calificación: Se conoce como calificación al acto de calificar a algo o a alguien.
4. Cliente: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.
5. Colaborador: Persona que participa en los resultados de un determinado fin.
6. Competitividad: Rivalidad o competencia intensa para conseguir un fin.
7. Cultura Organizacional: Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
8. Devengados: Tener alguien el derecho de percibir una retribución por un trabajo o servicio.
9. Eficacia: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.
10. Eficiencia: es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.
11. Ejecución de mandatos: Cumplimiento obligatorio de lo ordenado por el Poder Judicial o el Tribunal Constitucional el cual está referido a una controversia sometida a un proceso judicial o constitucional y que no se encuentra sujeto a interpretación alguna, de conformidad con el Artículo 4º de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

12. Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
13. Ética: Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.
14. Expediente Administrativo: Conjunto de documentos pertenecientes a un mismo asegurado, tales como solicitudes, certificados de trabajo, boletas de pago, declaraciones juradas, informes de verificación, dictámenes médicos, resoluciones, notificaciones, cargos de documentos, entre otros.
15. Flexibilidad: Capacidad de cambio o adaptación ante condicionantes externas.
16. Gestión: Es la acción y el efecto de gestionar y administrar.
17. Innovación: Es un cambio que introduce novedades
18. Interrelación: es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes.
19. Mandato jurisdiccional: Orden expedida por el órgano jurisdiccional. Para el presente trabajo de investigación, está referida a sentencias y autos de reejecución de sentencias.
20. Matriz: Es un conjunto ordenado en una estructura de filas y columnas.
21. Normativa: Son normas jurídicas que regulan la conducta y confieren o imponen facultades, además de otorgar derechos para que los individuos en sociedad puedan comportarse de manera adecuada.
22. Oportunidad: Circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir algo.

23. Optimización: Acción que busca la mejor manera de realizar una actividad, es decir, mejorar resultados con mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de una tarea.
24. Planificación: Implica tener uno o varios objetivos en común, junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.
25. Proactivo: Que tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras.
26. Proceso: Es una unidad de actividad que se caracteriza por la ejecución de una secuencia de instrucciones, un estado actual, y un conjunto de recursos del sistema asociados.
27. Productividad: La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción
28. Rediseño: Es la acción de modificar un diseño previo.
29. Satisfacción: Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.
30. Trámite: Paso que, junto con otros, debe realizarse de forma sucesiva para solucionar un asunto que requiere un proceso.

CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Luego de realizar el análisis de los procesos internos que se realizan en La Unidad Orgánica Pool de Calificaciones – Ejecuciones, se realizó la medición de los tiempos que se emplean en la ejecución de los expedientes judiciales, a fin de determinar su grado de complejidad, tal como se aprecia a continuación:

TIEMPOS ESTIMADOS EN LA EJECUCIÓN DE EXPEDIENTES JUDICIALES

CODIGO	PRODUCTO	TIEMPO ESTIMADO (Horas)	GRADO DE COMPLEJIDAD (Actual)
01	Reajuste de derecho propio Ley 23908 (Jubilación)	04:30	C
02	Reajuste de derecho derivado Ley 23908 (viudez, orfandad y ascendencia)	06:00	C
03	Otorgamiento de Pensión de Jubilación / Invalidez (19990, 25009, 25967, 26504)	03:40	C
04	Otorgamiento de Pensión de Viudez, Orfandad y Ascendencia (19990, 25009, 25967, 2	04:19	C
05	Otorgamiento de Renta Vitalicia D L N° 18846 y 26790	03:00	B
06	Otorgamiento de Pensión de Viudez y Orfandad D L N° 18846	03:40	C
07	Reconocimiento de años de aportación	01:34	A
08	Cálculo de Interés Legal Laboral	02:00	A
09	Cálculo de Interés Legal Efectivo	03:30	B
10	Criterio Valorista	03:30	B
11	Recálculo de Renta Vitalicia (Remuneraciones, Incremento de Porcentaje de Enfermedad Profesional y Destope D L N°18846 y 26790)	04:03	C
12	Recálculo de Pensión de Jubilación	03:50	C
13	Recálculo de Devengados	03:20	B
14	Recálculo de Interés Legal	03:00	B
15	Restitución de Pensión (Jubilación o Invalidez)	02:50	B
16	Medida Cautelar (Restitución de Pensión de Jubilación o Invalidez))	02:50	B
17	Medida Cautelar (Otorgamiento de Pensión Provisional)	02:45	B
18	Otorgamiento y/o Restitución de parámetros de pensión.	03:00	B
20	Sucesión Procesal (Pago de Devengados o Interes Legales del causante)	04:20	C
21	Dejar sin efecto descuentos efectuados	02:20	B
22	Solicita Informe Tecnico	04:00	C
23	Dejar sin efecto mandato judicial anterior	03:22	B
24	Bono de Reconocimiento	03:30	B
25	Libre Desafiliación Informada	03:40	C
30	Otorgamiento SCTR	03:30	B

A= Poco complejo

B= Complejo

C= Muy complejo

En base a ello, se determinó el tiempo real que demanda la ejecución por cada tipo de producto, definiéndose en el siguiente cuadro la clasificación, según su grado de complejidad:

CLASIFICACION DE LOS MANDATOS JUDICIALES

CODIGO	DESCRIPCIÓN	GRADO DE COMPLEJIDAD
01	Reajuste de derecho propio Ley 23908 (Jubilación)	C
02	Reajuste de derecho derivado Ley 23908 (viudez, orfandad y ascendencia)	C
03	Otorgamiento de Pensión de Jubilación / Invalidez (19990, 25009, 25967, 26504)	A
04	Otorgamiento de Pensión de Viudez, Orfandad y Ascendencia (19990, 25009, 25967, 26504)	A
05	Otorgamiento de Renta Vitalicia D L N° 18846 y 26790	B
06	Otorgamiento de Pensión de Viudez y Orfandad D L N° 18846	B
07	Reconocimiento de años de aportación	B
08	Cálculo de Interés Legal Laboral	A
09	Cálculo de Interés Legal Efectivo	A
10	Criterio Valorista	B
11	Recálculo de Renta Vitalicia (Remuneraciones, Incremento de Porcentaje de Enfermedad Profesional y Destope D L N°18846 y 26790)	B
12	Recálculo de Pensión de Jubilación	B
13	Recálculo de Devengados	B
14	Recálculo de Interés Legal	B
15	Restitución de Pensión (Jubilación o Invalidez)	B
16	Medida Cautelar (Restitución de Pensión de Jubilación o Invalidez)	A
17	Medida Cautelar (Otorgamiento de Pensión Provisional)	A
18	Otorgamiento y/o Restitución de parámetros de pensión.	A
20	Sucesión Procesal (Pago de Devengados o Interes Legales del causante)	C
21	Dejar sin efecto descuentos efectuados	A
22	Solicita Informe Tecnico	A
23	Dejar sin efecto mandato judicial anterior	A
24	Bono de Reconocimiento	C
25	Libre Desafiliación Informada	B
30	Otorgamiento SCTR	B

A= Poco complejo

B= Complejo

C= Muy complejo

Asimismo, tomado en cuenta la nueva medición de los tiempos de ejecución por cada tipo de producto, se realizó el promedio de tiempo estimado a nivel de grado de complejidad, obteniéndose los siguientes datos:

**PROMEDIO DE TIEMPO SEGÚN
GRADO DE COMPLEJIDAD**

GRADO DE COMPLEJIDAD	PROMEDIO DE TIEMPO
A= Poco Complejo	01:47
B= Complejo	03:06
C= Muy Complejo	04:12

Tomado en cuenta que el horario laboral establecido por la ONP es de 8 horas diarias y de acuerdo a los promedios de tiempo según su grado de complejidad, se propone asignar a cada calificador diferentes tipos de expedientes judiciales que les permitan cubrir el mayor número de horas dentro de su horario laboral, a fin de incrementar la ejecución de los mismos. Como alternativas se proponen los siguientes:

ASIGNACION DE EXPEDIENTES JUDICIALES POR CALIFICADOR

PROPUESTA	GRADO DE COMPLEJIDAD	PROMEDIO DE TIEMPO	CANTIDAD DE EXPEDIENTES	TIEMPO TOTAL EMPLEADO
MIX DE EXPEDIENTES I	A= Poco Complejo	01:47	3	05:21
	B= Complejo	03:06	1	03:06
	Ejecución Diaria		4	08:27
MIX DE EXPEDIENTES II	A= Poco Complejo	01:47	1	01:47
	B= Complejo	03:06	2	06:13
	Ejecución Diaria		3	08:00
MIX DE EXPEDIENTES III	B= Complejo	03:06	1	03:06
	C= Muy Complejo	04:12	1	04:12
	Ejecución Diaria		2	07:18

CONCLUSIONES

1. Después de haber revisado la clasificación de los tipos de producto de acuerdo al petitorio del demandante, esto es, otorgamiento de pensión, recálculos de pensión, reconocimiento de años de aportes, otorgamiento de bonificaciones, entre otros, por el grado de complejidad que conllevan durante su calificación y haber realizado la medición de tiempos de calificación por cada uno de ellos se puede evidenciar que, el 68% de los tipos productos no se realizan en los tiempos previstos.
2. La asignación de expedientes mensuales a cada uno de los calificadores no es la adecuada, toda vez que se asignan diversos tipos de productos sin tomar en cuenta los tiempos reales de calificación generando como consecuencia el retraso en la producción.
3. El personal calificador no cuenta con manuales o instructivos de calificación por tipo de producto, lo que conlleva a la duplicidad de actividades y otras innecesarias en la ejecución de los mandatos judiciales durante su calificación.
4. Se evidencia un alto índice de re-procesos, es decir, expedientes observados luego de su calificación, los mismos que son devueltos al calificador para su re-calificación, adicionando tiempo en la atención de los expedientes judiciales, y provocando la pérdida de horas hombre.

5. Asimismo, se aprecia que el 60% del personal de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones Ejecuciones cuentan con estudios técnicos y/o carreras profesionales que no les permiten un óptimo desenvolvimiento durante el accionar de sus labores, por no ser afines a la carrera de derecho, toda vez que, en dicha área los expedientes provienen de mandatos judiciales, los mismos que deben ser interpretados y ejecutados.
6. El personal de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones Ejecuciones tiene acceso restringido a diversas plataformas informáticas de consultas sobre información concerniente a los asegurados y/o pensionistas, teniendo que recurrir a otras áreas para la obtención de los datos requeridos, lo que impide acelerar los procesos de calificación.
7. Existe un gran número de contrataciones de profesionales de asesoría legal externa, que en el ejercicio de sus funciones evidencian una inadecuada defensa en contra de la Entidad, lo que significa asumir el pago por retribuciones indebidas, producto de la ineficiente gestión que realizan los servicios externos, además de cumplir con la obligación del pago por un servicio contratado mal atendido.
8. Finalmente, concluimos que la mayor parte de las demandas están dadas por la falta de conocimiento, de los asegurados y pensionistas, de las normativas vigentes que regulan el cálculo y otorgamiento de las pensiones de derecho propio (jubilación e invalidez) y derecho derivado (viudez, orfandad y ascendencia) y/o bonificaciones, esto debido a la ausencia de una cultura previsional.

RECOMENDACIONES

1. Reclassificar los tipos de productos de acuerdo al grado de complejidad que presentan: de 00:00 a 02:00 horas se consideran poco complejos (A), de 02:01 a 03:00 horas son considerados complejos (B) y a partir de 03:01 a más horas son considerados muy complejos (C). La clasificación propuesta se puede visualizar en el Anexo 1.
2. Efectuar un mix de tipo de producto al momento de asignar los expedientes para su ejecución, esto quiere decir, alternar los expedientes con mayor y menor grado de complejidad, de modo que los integrantes de la UO puedan ejecutar la mayor cantidad de mandatos y culminarlos en el menor tiempo posible.
3. Diseñar e implementar manuales o instructivos de procedimientos por cada tipo de producto que permitan la óptima ejecución de los mandatos judiciales realizando sus actividades de manera ágil y continua, evitando demoras o pérdidas de tiempo.
4. De acuerdo al nivel de reprocesos y a la modalidad contractual del personal calificador de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones – Ejecuciones se recomienda realizar evaluaciones semestrales al personal calificador de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones Ejecuciones tomando en consideración el nivel de producción y reprocesos a fin de identificar las deficiencias en el manejo de terminología legal. Una vez identificadas las

carencias desarrollar capacitaciones para una mejor lectura e interpretación de las sentencias judiciales.

5. Se sugiere que el perfil profesional del personal de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones Ejecuciones cuente como mínimo el Grado de Bachiller en Derecho o en las carreras de Administración o Contabilidad, con amplios conocimientos en finanzas públicas y/o privadas.
6. Se deben generar los accesos de consulta a los diferentes sistemas tecnológicos a fin de que el personal de la Unidad Orgánica Pool de Calificaciones Ejecuciones pueda obtener la información necesaria, de manera inmediata, durante el proceso de calificación para una mayor optimización de los tiempos.
7. Reducir la contratación de Asesores Legales Externos y promover la designación de profesionales en Derecho, Administración y/o Contabilidad, con especialización en finanzas y materia previsional, a fin de minimizar los gastos administrativos por servicios externos.
8. Fomentar y propiciar la cultura previsional en la población, sobre todo en los jóvenes, quienes deben saber que tienen derecho a una pensión al término de su periodo laboral, para ello deben conocer que en el Sistema Nacional el derecho a una pensión de jubilación se adquiere al cumplir 65 años de edad y 20 años de aportaciones.

ELABORACION DE REFERENCIAS

Libros

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Lima. Fondo Editorial.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio *“Gestión por procesos”*. Madrid. Esic Editorial.

Publicaciones

Publicaciones en versión electrónica

Oficina de Normalización Previsional *“Cultura y Transformación - ONP Una historia de cambio”*. Recuperado de https://issuu.com/onp2016/docs/libro_cultura_y_transformacion

Oficina de Normalización Previsional *“Memoria Institucional 2015”*. Recuperado de <https://www.onp.gob.pe/>

Informe

Defensoría del Pueblo (2015) *Informe N° 172 “Estudio del proceso de amparo en el Distrito Judicial de Lima: fortaleciendo la justicia constitucional”*. Lima

Tesis

Alfaro Esparza, Eduardo Jaime (2004) *“Sistema Previsional Peruano y la Necesidad de Plantear una Nueva Reforma”*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima

Calvo Morales, David (2015) *“La Viabilidad de las Pensiones en una Economía Global en Crisis”*. (Tesis doctoral) Universidad de Valencia. Valencia

Garza Serrato, Gerardo Humberto (2001) *“Funcionamiento y Evolución del Sistema de Pensiones en México, su importancia para el país y sus trabajadores”*, (Tesis de maestría) Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León.

Hernández Avalos, Freddy Lucio & Pachas Quispe, Gustavo Henry (2014) *“Sistema de Asignación y Control de Expedientes en el Área de Fiscalización de la ONP, alineado a DBR y BPM, utilizando BONITASOFT”*. (Tesis de pregrado) Universidad San Martín de Porres. Lima

Montenegro Manco, Juan Carlos (2013) *“Control de calidad en el Proceso de Calificación de Expedientes y su Incidencia en los Costos Operativos del Otorgamiento de Pensión de jubilación del Decreto Ley N° 19990”*(Tesis de pregrado) Universidad San Martín de Porres. Lima

Véliz Marín, Gonzalo R. (2011) *“Sistema de Pensiones Chileno: ¿Es Suficiente Contribuir un 10%?”*. (Tesis de maestría) Universidad de Chile, Santiago

Material electrónico

Reyes, Carolina & Reyes, Juan Pablo (2016) “La SCJN recorta pensiones del IMSS; en riesgo, retiros de 25 salarios mínimos.”. Recuperado de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/05/16/1092846>