



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL TRÁMITE DE
PENSIONAMIENTO EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN
PREVISIONAL (ONP)”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por
Sr. Javier Edgardo Cabrera Alarcón
Srta. Elizabeth Janeth Cusihualpa Ríos
Srta. Hilda Gadea Lozano Soto**

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

2017

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE MEJORA DEL TRÁMITE DE PENSIONAMIENTO EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (ONP)" presentado por don Javier Edgardo Cabrera Alarcón, de acuerdo con el D.N.I. 44673697, doña Elizabeth Janeth Cusihualpa Ríos, de acuerdo con el D.N.I. 41222763, y doña Hilda Gadea Lozano Soto, de acuerdo con el D.N.I. 20059688 para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 20 de febrero de 2024 dando el siguiente resultado:

turnitin Ir a Vista nueva Hilda Lozano Soto Javier E. Toro, marzo 2017.pdf 1 de 2

Resumen de coincidencias

20 %

1	pdf.banorte.com	3 %
2	repositorioadmetica.com	2 %
3	repositorio.unf.edu.pe	1 %
4	discipulos.com	1 %
5	es.abdistanet.net	1 %
6	repositorio.un.edu.pe	1 %
7	www.onp.gob.pe	1 %
8	repositorio.un.edu.pe	1 %
9	www.scribd.com	1 %
10	tesis.usp.edu.pe	1 %

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE POSTGRADO

"PROPUESTA DE MEJORA DEL TRÁMITE DE PENSIONAMIENTO EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (ONP)"

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Gestión Pública

20 de febrero de 2024

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres.

Agradecemos a todas aquellas personas que nos brindaron su valioso apoyo en esta etapa; familiares, amigos y asesor de maestría.

Resumen ejecutivo

El presente estudio pretende proponer una alternativa de mejora a una de las principales quejas que presentan las personas adultas mayores ante la Oficina de Normalización Previsional (ONP) que es su disconformidad por la demora en el tiempo de respuesta del trámite de jubilación correspondiente al Decreto Ley N° 19990 (Presidencia de la República 1973).

Para ello, el estudio considera pertinente evaluar los procesos que forman parte del trámite de pensionamiento de la ONP, concluyendo que el proceso que genera más errores y dilata el tiempo de trámite es el de orientación y recepción.

Una vez identificado el proceso, se evaluaron sus componentes, hallando una serie de errores (oportunidades de mejora) clasificados en 15 tipos, mostrando cada uno de ellos un alto grado de dependencia del factor humano.

Por otra parte, a fin de poder determinar qué tipo de errores tienen una mayor probabilidad de generar un tiempo de trámite superior a lo establecido por Ley (90 días), se realizó la evaluación mediante árboles de decisiones, lo que permitió identificar seis tipos de error con las más altas probabilidades.

Dentro de ese marco, el estudio propone un conjunto de acciones de mejora que impactarán en el proceso que más fallas genera en el trámite de pensionamiento; asimismo, dicha propuesta introduce el uso de métricas de control de errores, trayendo como consecuencia la reducción del tiempo de respuesta en el trámite de jubilación.

Como resultado de la propuesta de mejora, el estudio estima reducir en un 60%¹ los expedientes que superan el plazo de 90 días, logrando otorgar una respuesta oportuna a las personas adultas mayores a través de un servicio público más eficiente, y generando un ahorro de recursos públicos para la entidad que asciende a la suma de S/ 598.733,40 anual.

La aplicación de esta propuesta brindará resultados que impactan en la calidad de vida de las personas adultas mayores, además de mejorar de la imagen de la ONP ante sus administrados.

¹ Considerando el mismo nivel de ingresos de solicitudes del periodo de estudio (2015).

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación.....	2
1. Antecedentes.....	2
2. Descripción del problema de investigación	3
3. De las preguntas de investigación.....	3
3.1 Pregunta principal.....	3
3.2 Preguntas secundarias.....	3
4. Objetivos.....	4
4.1 Objetivo general	4
4.2 Objetivos específicos.....	4
5. Justificación	4
6. Diseño metodológico	4
7. Alcance	7
8. Limitaciones y viabilidad.....	7
Capítulo III. Marco teórico	8
1. Sistema Previsional Peruano.....	8
1.1 Sistema Nacional de Pensiones (Decreto Ley N°19990).....	9
1.2 Régimen del Decreto Ley N°20530	10
1.3 Seguro complementario de trabajo de riesgo (Ley N°26790).....	10
1.4 Sistema Privado de Pensiones (SPP)	11
2. Valor público	11
2.1 Cadena de Valor Público (CVP)	12
3. Gestión por procesos.....	12
3.1 Proceso.....	12
3.2 Gestión por proceso	13

3.3 Metodología para la aplicación de gestión por procesos	13
3.4 Diagramar procesos	15
3.5 Análisis de datos y mejora del proceso	15
4. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	16
5. Ley de Procedimiento Administrativo General.....	17
Capítulo IV. Descripción de la entidad	18
1. Funciones de la ONP	18
2. Misión, visión y objetivos estratégicos	20
3. Estructura orgánica	20
4. Cadena de valor de la ONP	20
5. Procesos	23
5.1 Orientación y recepción.....	23
5.2 Verificación de aportes.....	24
5.3 Análisis de información.....	24
5.4 Calificación.....	24
5.5 Pago de prestaciones.....	24
6. Trámite de pensionamiento.....	25
Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional.....	26
1. Análisis interno.....	26
2. Identificación y selección del proceso de mejora	31
3. Centro de Atención Lima Centro.....	33
3.1 Tiempo de respuesta (días)	33
4. Selección del proceso a analizar	35
Capítulo VI. Análisis de mejora del proceso seleccionado	39
1. Orientación y recepción.....	39
2. SIPOC.....	41
3. Oportunidades de mejora (fallos del proceso orientación y recepción).....	42
Capítulo VI. Propuesta de mejora.....	50
1. Aspectos generales.....	50
2. Acciones de mejora.....	50
3. De la propuesta del proceso modelado (To-Be).....	53

3.1 Supervisión de control de calidad	53
4. Seguimiento y control	55
4.1 Métricas para evaluación del desempeño.....	55
5. Beneficios financieros estimados	56
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	68
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Objetivos estratégicos.....	20
Tabla 2.	Cantidad de expedientes culminados en un tiempo mayor a 90 días con presencia de errores	34
Tabla 3.	Cantidad de expedientes con errores, según proceso que los origina	35
Tabla 4.	Ponderación de criterios	37
Tabla 5.	Matriz de priorización	38
Tabla 6.	Proceso de orientación y recepción	39
Tabla 7.	Tipo de error	42
Tabla 8.	Oportunidades de mejora.....	43
Tabla 9.	Errores que más impactan en la demora del trámite de pensionamiento	49
Tabla 10.	Propuesta de mejora	51
Tabla 11.	Métricas de control.....	55
Tabla 12.	Costos previsionales - 2015.....	58
Tabla 13.	Costos previsionales - 2016.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Metodología del trabajo de investigación.....	6
Gráfico 2.	Composición del Sistema Previsional Peruano	8
Gráfico 3.	Proceso de la Cadena de Valor Público.....	12
Gráfico 4.	Proceso	13
Gráfico 5.	Especificación del proceso	15
Gráfico 6.	Pilares y ejes transversales de la Política de Modernización de la Gestión Pública.....	16
Gráfico 7.	Cadena de valor de la Oficina de Normalización Previsional	22
Gráfico 8.	Trámite de pensionamiento	25
Gráfico 9.	Cantidad de solicitudes presentadas ante la ONP en el periodo 2015, según régimen pensionario	26
Gráfico 10.	Solicitudes de trámite de pensión a nivel nacional, periodo 2015.....	27
Gráfico 11.	Quejas recibidas por ONP - insatisfacción	28
Gráfico 12.	Disconformidades de jubilación del Decreto Ley N°19990	28
Gráfico 13.	Días promedio de trámite, desde el ingreso de la solicitud hasta el pronunciamiento - 2015.....	29
Gráfico 14.	Tiempo promedio de trámite de pensión de jubilación.....	30
Gráfico 15.	Solicitudes de trámite de pensión de jubilación presentadas a nivel nacional, 2015.....	32
Gráfico 16.	Cantidad de solicitudes atendidas en el Centro de Atención Lima Centro, según tiempo de atención (días)	33
Gráfico 17.	Diagrama de Pareto: expedientes con errores, según proceso que los originan.....	36
Gráfico 18.	Modelo AS-IS. Orientación y recepción	40
Gráfico 19.	Análisis SIPOC del proceso de orientación y recepción	41
Gráfico 20.	Diagrama causa-efecto	48
Gráfico 21.	Modelado To-Be. Orientación y recepción	54
Gráfico 22.	Tiempo promedio de trámite	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama de la ONP	69
Anexo 2.	Mapa de procesos de la ONP.....	69
Anexo 3.	Formato de incidencias.....	70
Anexo 4.	Descripción de los subprocesos de orientación y recepción.....	70
Anexo 5.	Árbol de decisiones	71
Anexo 6.	Formato de control preventivo	75
Anexo 7.	Métricas para evaluación del desempeño del proceso.....	76

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación aborda el estudio sobre la mejora de la gestión de los procesos respecto al trámite de pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), en el marco de la política nacional de la persona adulta mayor, la cual señala que: «[...] toda persona adulta mayor tiene derecho a la información adecuada y oportuna en los trámites para su jubilación» (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] 2013).

La situación actual respecto al trámite de pensionamiento ha recibido una serie de reclamos y quejas por parte de los asegurados² hacia la ONP. Durante los años 2014 y 2015, la Oficina de Atención al Asegurado de la ONP³ registró que más del 60% de reclamos ingresados por año corresponden a la disconformidad por la demora en el tiempo de respuesta de su trámite.

Esto refleja un malestar recurrente en el asegurado, así como un perjuicio emocional y económico, y revela la importancia de identificar las fallas y mejorar los procesos que permitan brindar un servicio público eficiente a este sector vulnerable de la población.

Para ello, la presente investigación plantea analizar los errores que se presentan en los distintos procesos del trámite de pensionamiento, priorizando el proceso con mayor registro de fallas. Los autores consideran que un proceso clave del trámite de pensionamiento es el de orientación y recepción, por ser el que provee de insumos e información para los procesos subsiguientes.

En ese sentido, el trabajo de investigación desarrollará una propuesta de mejora que incluya la implementación de métricas y puntos de control que permitan detectar los posibles errores que den inicio a retrasos o a la dilatación de los plazos establecidos en las normas referentes al sistema de pensiones.

El estudio inicia con la presentación del alcance de la investigación, seguido del marco conceptual sobre el que se estructura el trabajo, y la descripción funcional y orgánica de la ONP. Posteriormente, se realiza el análisis situacional para identificar y seleccionar el proceso de mejora del trámite de pensionamiento, concluyendo con la evaluación de las principales causas de la demora de dicho trámite y la elaboración de una propuesta de solución.

² Administrado que presenta solicitudes y realiza trámites referidos a la acreditación de derechos pensionarios en la ONP.

³Unidad orgánica encargada de recibir, clasificar y atender las solicitudes de reclamos y quejas relacionadas al servicio otorgado por la ONP.

Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación

1. Antecedentes

La Constitución Política del Perú según los artículos 10 y 11 del capítulo II de los Derechos Sociales y Económicos, que pertenece al Título I, establece que «El Estado reconoce el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social, para su protección frente las contingencias que precisa la ley y para la elevación de su calidad de vida» (Congreso Constituyente Democrático 1993). Asimismo, señala que «El Estado garantiza el libre acceso a prestaciones de salud y a pensiones, a través de entidades públicas, privadas o mixtas. Supervisa asimismo su eficaz funcionamiento» (Congreso Constituyente Democrático 1993).

El Perú, a través de la Declaración de Brasilia 2007, muestra su interés y compromiso por las personas adultas mayores⁴ reconociendo que el envejecimiento es uno de los más importantes logros de la humanidad, y que asegurar la calidad de vida de las personas en esta etapa es una de las obligaciones y prioridades de las políticas sociales del Estado (MIMP 2013).

La Ley N°28803, Ley de la Persona Adulta Mayor, establece un marco normativo para garantizar los derechos reconocidos por la Constitución Política y los tratados internacionales de las personas adultas mayores (Congreso de la República 2006).

Durante su vida laboral, las personas adultas mayores aportaron al fondo del Sistema Nacional de Pensiones (SNP) con el objetivo de percibir una pensión que les facilite cubrir sus necesidades básicas al cesar en sus actividades laborales. Para ello, acuden a realizar su trámite de jubilación ante la ONP, institución encargada de informar, orientar y reconocer derechos pensionarios conforme al SNP.

Sin embargo, en la actualidad, el servicio de trámite de jubilación representa una de las principales demandas por atender debido al incremento de quejas y reclamos por parte de los asegurados, sobre todo por el exceso en los plazos de respuesta en los trámites realizados por las personas adultas mayores.

⁴ De acuerdo al artículo 2 de la Ley N°28803, Ley de la Persona Adulta Mayor, son aquellas personas que cuentan con 60 o más años de edad.

En ese marco se inscribe el presente trabajo de investigación, que pretende determinar los factores que generan la demora en el trámite de pensionamiento de la ONP, con la finalidad de diseñar una propuesta de mejora para atender las demandas de los asegurados.

2. Descripción del problema de investigación

Una de las funciones principales de la ONP es el reconocimiento del derecho a pensión, servicio público que debe brindar una atención oportuna, eficiente, clara y de calidad, en virtud a que el servicio va dirigido a un gran grupo vulnerable de la población, que es la persona adulta mayor.

Sin embargo, cuando este servicio no brinda una atención oportuna (tiempo de respuesta a un trámite) y se convierte en una de las principales quejas por parte de los administrados, puede considerarse como una preocupación académica para identificar las brechas y buscar disminuir las deficiencias del servicio público de una entidad que tiene como razón de existir el reconocimiento del derecho pensionario.

En ese sentido, atender e identificar aquellas deficiencias representa para el presente trabajo de investigación la oportunidad para proponer una mejora desde la academia hacia el ámbito de la gestión pública.

3. De las preguntas de investigación

3.1 Pregunta principal

- ¿Cuáles son los factores que determinan la demora en el trámite de pensionamiento?

3.2 Preguntas secundarias

- ¿Cómo funciona el trámite de pensionamiento?
- De los regímenes pensionarios existentes, ¿cuál es el que presenta la mayor demanda de solicitudes?
- ¿Cuál es el proceso del trámite de pensionamiento que mayor impacto genera en la demora del tiempo de respuesta?
- ¿Cuáles son los principales tipos de errores que se presentan durante el trámite de pensión?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar los factores que determinan la demora en el trámite de pensionamiento para el desarrollo de una propuesta de mejora que no exceda los plazos establecidos.

4.2 Objetivos específicos

- Describir el funcionamiento del trámite de pensionamiento en la ONP.
- Determinar el régimen pensionario con mayor demanda de solicitudes para el desarrollo de propuesta de mejora.
- Identificación y selección del proceso que genera mayor impacto en la demora del trámite de pensionamiento.
- Identificar los principales tipos de errores que se presentan durante el proceso de trámite de pensión para la priorización de oportunidades de mejora.

5. Justificación

La investigación planteada es importante porque permitirá mejorar la capacidad de respuesta de la entidad, brindando una atención oportuna a sus asegurados.

Es relevante porque se enmarca y sustenta dentro de la Ley N°28803 que en su artículo 12 menciona «Toda persona adulta mayor tiene derecho la información adecuada y oportuna en los trámites para su jubilación» (Congreso de la República 2006).

Asimismo, es relevante porque permitirá conocer la trazabilidad de las actividades dentro del trámite de pensionamiento y cómo impacta el producto desarrollado en cada etapa a los clientes internos (procesos internos) y clientes externos (asegurados).

6. Diseño metodológico

La Investigación será de tipo descriptiva y aplicada, pues el estudio se centra en analizar la problemática relacionada al déficit del servicio público en el trámite de pensiones de manera

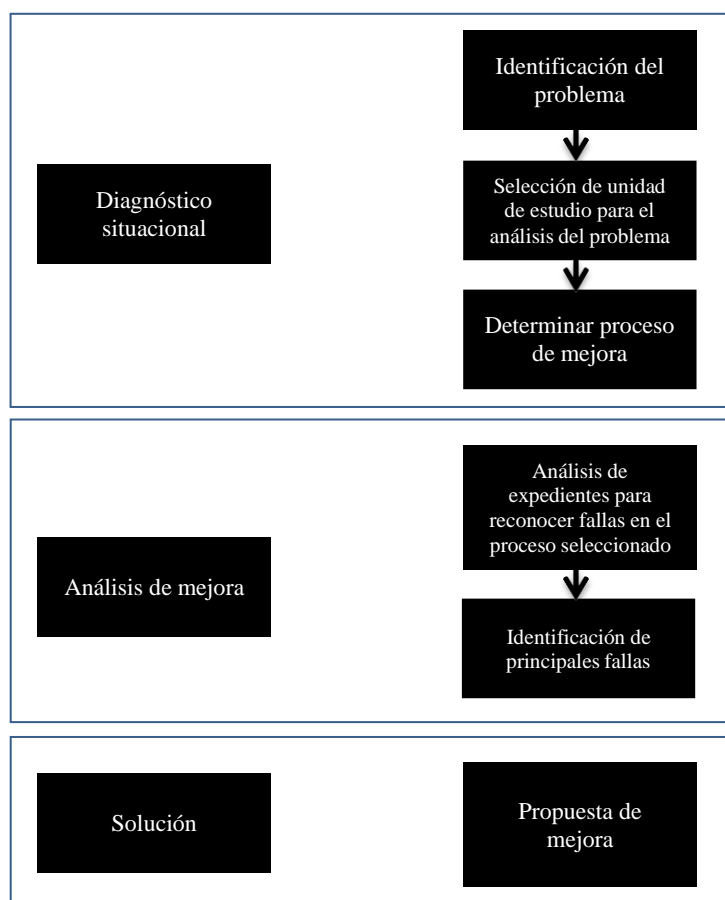
oportuna. Así pues, el trabajo de investigación planteará una alternativa de solución teniendo como prioridad la atención de los asegurados de la ONP.

En virtud a ello, se consideró como fuentes de información a documentos normativos internos (directiva de atención al público, directiva de lineamientos de trámite de pensión), normas legales (Decreto Ley N°19990, Disposiciones referentes al funcionamiento de la ONP, Texto Único de Procedimientos Administrativos [TUPA]), documentos de gestión (Reglamento de Organización y Funciones [ROF], Manual de Organización y Funciones [MOF], Plan Estratégico Institucional [PEI]) e informes técnicos (Defensoría del Pueblo, Congreso de la República). También se recurrió, a manera de consulta, a especialistas en gestión de pensiones de la ONP, a fin de validar o completar información pertinente para la aplicabilidad del estudio.

De otro lado, para realizar la presente investigación se pudo acceder a la base de datos del registro de expedientes de ONP correspondiente al año 2015. Finalmente, el estudio se complementa con un trabajo y visitas al archivo general de expedientes y centros de atención al público de la ONP.

En el gráfico 1 se presentan los pasos utilizados para el desarrollo del presente trabajo:

Gráfico 1. Metodología del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el diagnóstico situacional se realizaron los siguientes pasos:

- **Identificación del problema.** Se realizó en base al reporte de reclamos y quejas del periodo 2015, brindado por la Oficina de Atención al Asegurado de la ONP.
- **Unidad de estudio.** El trabajo de investigación consideró para efectos del estudio al centro de atención de la ONP que más solicitudes de trámite de jubilación registró. Posteriormente, se procedió a describir los tiempos de atención (días) que demoró cada trámite de jubilación en dicho centro de atención.
- **Selección del proceso a mejorar.** Tomando como referencia la cantidad de errores que genera cada proceso del trámite de pensionamiento, se analizaron las solicitudes con mayor demora incurrida, teniendo en cuenta dos aspectos: los errores que ocasionan la demora, y el proceso que genera el error.

Con respecto al proceso de análisis de mejora, el trabajo consideró la elaboración de un formato de incidencia con base en el archivo central de expedientes de la ONP, sobre el proceso a mejorar. Adicional a este formato, se consideró complementar el análisis con cuatro visitas a un centro de atención de la ONP, con la finalidad de corroborar y ampliar los errores identificados. Para ello, se hizo uso de la observación indirecta y guía de campo.

Finalmente, para identificar y predecir los errores que tienen mayor probabilidad de generar demoras en el tiempo de respuesta, se hará uso de la herramienta árbol de decisión a través del estadístico R.

7. Alcance

El alcance del presente trabajo de investigación contempla diseñar una propuesta de mejora basado en el estudio del trámite de jubilación del Decreto Ley N°19990⁵. Para ello se analizará el centro de atención al público de la ONP que congrega el mayor volumen de solicitudes presentadas, tomando como referencia la información del periodo 2015. Asimismo, la presente investigación se circunscribe al análisis de un proceso del trámite de pensionamiento, teniendo en cuenta el impacto que genera en la demora de respuesta a los asegurados.

8. Limitaciones y viabilidad

- Restricción al acceso de la información en el campo de estudio.
- Dificultad en la programación de fechas para consultas y validación con expertos del tema a tratar.

⁵ Específicamente primer trámite de pensión de jubilación general (normal): (i) Primer trámite: Presentación de solicitud por primera vez, no cuenta con respuesta administrativa anterior (ii) Pensión de jubilación general: no incluye regímenes especiales (minero, construcción civil, marítimo) ni jubilación proveniente de libre desafiliación (LDI).

Capítulo III. Marco teórico

1. Sistema Previsional Peruano

El sistema previsional en el Perú está compuesto por dos subsistemas principales: el del Decreto Ley N°19990, denominado Sistema Nacional de Pensiones (SNP), que es administrado por el Estado y opera teóricamente bajo un régimen financiero de reparto; y el Sistema Privado de Pensiones (SPP), administrado por entidades privadas denominadas Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), que se caracteriza por tener un régimen financiero de cuentas individuales donde cada trabajador ahorra para obtener una pensión (Tejeda *et al.* 2008).

Adicionalmente, existen otros regímenes pensionarios menores, dentro de los cuales destaca el del Decreto Ley N°20530 para servidores públicos, el Decreto Ley N°18846 (sustituido por la Ley N°26790) régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para empleados y obreros. Así, desde 1992, el sistema de pensiones peruano opera bajo un modelo en el que coexisten un pilar público administrado por el Estado y un pilar privado donde participan entidades con dedicación exclusiva a esta función (Tejeda *et al.* 2008).

Gráfico 2. Composición del Sistema Previsional Peruano

SNP: Oficina de Normalización Previsional	Regímenes abiertos	Régimen general: Decreto Ley N°19990
		Decreto Ley N°18846 (LeyN°26790)
	Regímenes cerrados	Règimen a cargo del Estado Decreto Ley N°20530
SPP: Administradoras de Fondos de Pensiones	Régimen alternativo a la ONP, a cargo de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), en base a la capitalización individual.	

Fuente: Legis, s.f.

Tal como se mencionó, el sistema nacional de pensiones opera bajo un régimen de reparto, mientras el sistema privado lo hace bajo un mecanismo contributivo; es decir, en el caso del sistema nacional las contribuciones están destinadas a financiar las pensiones de los actuales jubilados, mientras que en el caso privado, las aportaciones se van acumulando en las respectivas cuentas individuales de ahorro para financiar la respectiva pensión.

El sistema de pensiones peruano es obligatorio para todas aquellas personas que son trabajadores dependientes en el sector formal. Al inicio de su vida laboral todo trabajador debe

elegir a cuál sistema pertenecer (SNP o SPP) y contar además con plena información sobre las características, diferencias y demás peculiaridades de los sistemas pensionarios vigentes (Tejeda *et al.* 2008).

1.1 Sistema Nacional de Pensiones (Decreto Ley N°19990)

El Sistema Nacional de Pensiones (SNP) (Presidencia de la República 1973) incorpora a los trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada, obreros, funcionarios y servidores públicos no incorporados al Régimen del Decreto Ley N°20530. Como bien se mencionó, este sistema es de reparto y su característica principal es que otorga prestaciones fijas y contribuciones no definidas en valor suficiente para que la aportación colectiva de los trabajadores financie las pensiones de los actuales jubilados. Este sistema es administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP). En el SNP, los asegurados realizan una aportación de 13% de sus salarios y, al momento de su jubilación, reciben una prestación fija (Tejeda *et al.* 2008).

El Decreto Ley N°19990 (SNP) comprende entre sus principales prestaciones a las siguientes:

- **Pensión de jubilación.** Se determina tomando como base la edad del asegurado (mínimo 65 años) y el número de años de aportación (20 años de aportes) para que éstos reciban una prestación fija sujeta a niveles mínimos y máximos de S/ 415 y S/ 857, respectivamente. Dicha prestación es determinada como un porcentaje de la remuneración de referencia, calculada como el promedio de 60 últimas remuneraciones y se paga a razón de 14 pensiones al año (Tejeda *et al.* 2008).
- **Pensión de invalidez.** Prestación que se otorga a aquellas personas consideradas inválidas, lo cual implica que se encuentren en incapacidad física o mental prolongada permanente, que no les permite contar con un trabajo y, consecuentemente, con una remuneración que les facilite vivir. La invalidez debe ser declarada por la ONP, previo informe de una comisión médica. Para acceder a una pensión de invalidez, el Decreto Ley N°19990 hace mención a los requisitos exigidos en su artículo 25 (Rueda 2003).
- **Pensión de sobrevivientes.** Estas prestaciones se originan con la fecha de fallecimiento del causante, mientras el beneficiario reúna las condiciones que se establecen para el goce del derecho. Dentro de las pensiones de sobrevivientes se encuentran las siguientes:
 - **Pensión de viudez.** Prestación que se le otorga al cónyuge del asegurado fallecido.

- **Pensión de orfandad.** Se otorga a los hijos de los asegurados fallecidos, éstos deben ser menores de 18 años o hasta 21 años siempre que sigan estudios básicos de forma ininterrumpida.
- **Pensión de ascendientes.** Es la prestación que se le otorga a los padres del asegurado fallecido (Rueda 2003).

1.2 Régimen del Decreto Ley N°20530⁶

Este régimen es exclusivo para los trabajadores del sector público que prestan servicio al Estado bajo el régimen de la actividad pública (Ley N°11377, posteriormente sustituida por el Decreto Legislativo N°276), que beneficia a los funcionarios y servidores públicos de entidades e instituciones del Estado y gobiernos locales que cumplan con los requisitos establecidos (Pacheco 2003).

Las pensiones que reconoce el Decreto Ley N°20530, son las siguientes:

- **Pensión reconocida a favor del titular o trabajador.** Pensión de cesantía e invalidez.
- **Pensión reconocida a favor de los sobrevivientes del titular.** Pensión de viudez, orfandad y ascendencia.

1.3 Seguro complementario de trabajo de riesgo (Ley N°26790)

El seguro complementario de trabajo de riesgo fue creado mediante Ley N°26790, Ley de Modernización Social en Salud (Congreso de la República 1997) que deroga y reemplaza al régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Decreto Ley N°18846).

Este seguro otorga cobertura por accidente de trabajo y enfermedad profesional a los empleados y obreros que tienen la calidad de afiliados regulares del Seguro Social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en el que la entidad empleadora realiza actividades productivas de alto riesgo (Pacheco 2003).

Las coberturas que otorga el seguro complementario de trabajo de riesgo son:

- Cobertura de salud por trabajo de riesgo.

⁶ Presidencia de la República, 1974.

- Cobertura de invalidez y sepelio por trabajo de riesgo.

1.4 Sistema Privado de Pensiones (SPP)

El Sistema Privado de Pensiones a diferencia del Sistema Nacional de Pensiones, es un régimen de capitalización individual, donde los aportes que realiza el trabajador se depositan en su cuenta personal, denominada Cuenta Individual de Capitalización (CIC), la misma que se incrementa mes a mes con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado. Este sistema se creó como alternativa a los regímenes previsionales administrados por el Estado (Bernal *et al.* 2008).

2. Valor público

Valor Público es un principio innovador dentro del sector público, que pone énfasis en torno a dos grandes acciones: en las necesidades de las personas vistas como individuos que son sujetos de derecho, así como brindar mayor libertad al funcionario público para que proponga nuevas y mejores maneras de prestar servicios.

Rutgers y Overeem (2014:806-812) apuntan simultáneamente al ciudadano como cliente y como miembro de un colectivo más grande, y sostienen que en la determinación del valor público el colectivo tiene prioridad, pero una vez que esto se ha identificado, maximizar la satisfacción del cliente se convierte en el objetivo.

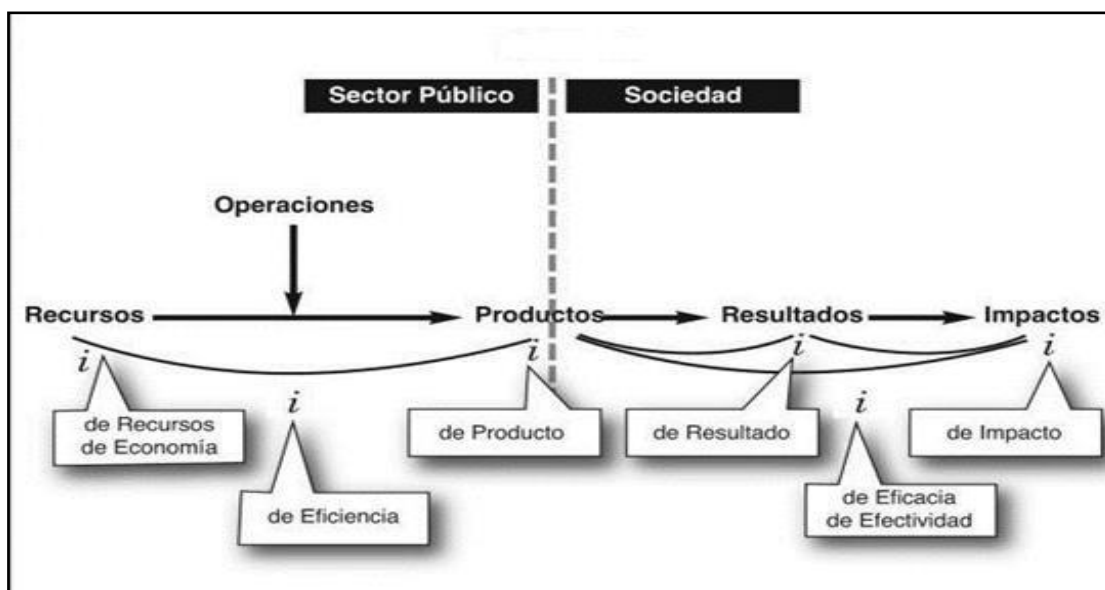
Para Barry Bozeman (2007), citado en Rutgers y Overeem (2014), «Los valores públicos de una sociedad son aquellos que a) proporcionan un consenso normativo sobre los derechos, beneficios y prerrogativas a los que los ciudadanos deberían tener derecho, b) las obligaciones de los ciudadanos con la sociedad, el Estado y entre sí, c) los principios sobre los que debe basarse los gobiernos y las políticas».

Como quiera que sea, el valor público finalmente es entendido como toda acción del Estado que genera beneficios para la sociedad ya que tiene que ver con las expectativas de la ciudadanía, punto de referencia con el cual se medirá el desempeño de las políticas e instituciones públicas; es así que toda entidad debe crear valor, lo que quiere decir, crear bienestar para las personas, justificando -de esta manera- la existencia de dicha entidad u organización.

2.1 Cadena de Valor Público (CVP)

Es la cadena de producción pública o cadena de resultados. Para crear valor los funcionarios públicos deben tener en cuenta la totalidad del valor de la cadena. Esta cadena de valor comienza con entradas y se mueve a los siguientes procesos que se utilizan para transformar los insumos en productos que luego afectan al ciudadano (Kavanagh, 2014).

Gráfico 3. Proceso de la Cadena de Valor Público



Fuente: Sotelo, s.f.

Como producto de esta relación se generan indicadores de recursos, economía, de resultado y de impacto, todos vinculados a cada eslabón de la CVP, mientras que los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad están referidos a las relaciones entre sus componentes (Sotelo s.f.).

3. Gestión por procesos

3.1 Proceso

Secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente. Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida (Summers 2006).

Gráfico 4. Proceso



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2007.

Elaboración: Propia, 2017.

3.2 Gestión por proceso

La gestión por procesos es un enfoque de gestión; es decir, una forma de ver la realidad y la empresa. Las normas ISO 900:2000 definen gestión como «Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización» (Velazco 2007).

El principal objetivo de la gestión por proceso es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes (Velasco 1999), y tiene las siguientes características:

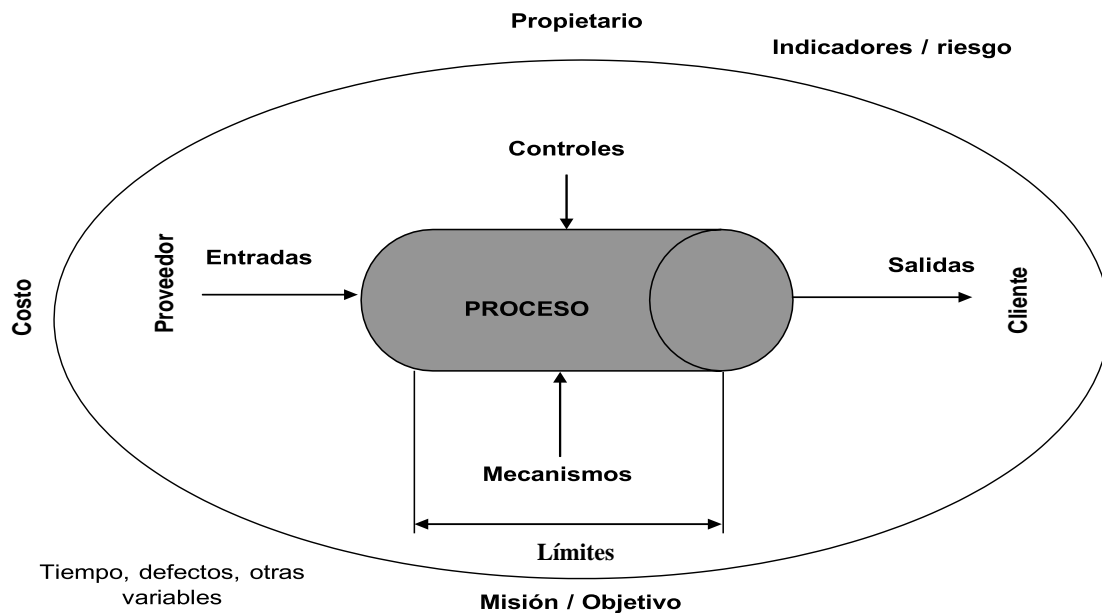
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Identifica las necesidades del usuario externo (ciudadano) y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Organiza la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones, lo más cerca posible al lugar de contacto con el usuario.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas).
- Establece una organización en torno al resultado, no a las tareas.
- Asigna responsables personales a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Mantiene los procesos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias para hacer predecible la calidad y el costo del producto o servicio entregado.
- Mejora de forma continua su funcionamiento global.
- Mide el grado de satisfacción del usuario del proceso.

3.3 Metodología para la aplicación de gestión por procesos

- **Identificar clientes y sus necesidades**
 - Objetivo de la organización. Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes

- Tipos clientes. Internos y externos.
- **Definir productos/servicios.** Conociendo a los clientes, se determina qué productos y/o servicios se les está ofreciendo.
- **Desarrollar el mapa de procesos**
 - Procesos estratégicos. Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
 - Procesos clave. La razón de ser de la empresa o unidad, el objetivo principal de la actividad.
 - Procesos de soporte. Los que apoyan a uno o más de los procesos clave.
- **Descripción de un proceso**
 - Entradas. Son los elementos que desencadenan la realización del proceso, es lo que va a ser transformado para obtener la salida del proceso, los cuales deben cumplir los requerimientos del proceso.
 - Salidas (resultados). La aplicación del proceso sobre los recursos genera una salida. La repetición del proceso genera un flujo de salida que se puede medir.
 - Cliente. Es la razón de ser del proceso, las personas, procesos u organizaciones que utilizan los resultados del proceso.
 - Flujo. Secuencia de actividades para transformar las entradas en salidas. Se puede representar a través de diagrama de bloques o diagrama de flujo.
 - Mecanismos. Esta referido a los elementos tangibles del proceso: personal, equipos, herramientas, repuestos, infraestructura.
 - Controles. Son los mecanismos que controlan a los procesos y determinan qué acción tomar cuando ocurren ciertos eventos o condiciones.
 - Proveedor. Son las personas, puestos, procesos u organización que provee al proceso de las entradas requeridas.
 - Propietario. Responsable del proceso y las salidas del mismo, asegura la eficacia y la eficiencia de manera continua

Gráfico 5. Especificación del proceso



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2007.
Elaboración: Propia, 2017.

3.4 Diagramar procesos

Es la representación gráfica de los procesos. El diagrama de flujo es una herramienta de representación gráfica y aplicable a cualquier secuencia de actividades que se repita cíclicamente, para que pueda ser útil debe ser flexible y sencilla. Tiene las siguientes utilidades:

- Comprender un proceso.
- Papel/responsabilidad cada agente.
- Recordatorio.
- Identificar problemas y oportunidades para la mejora del proceso.
- Clarificar la relación cliente-proveedor.

3.5 Análisis de datos y mejora del proceso

- Desarrollo de criterios, indicadores y estándares.
- Diseño de un calendario de recogida de datos.
- Recolección y codificación de datos.

Tipos de circunstancias para mejorar un proceso:

- Oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia.
- Oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso.

4. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Los sistemas administrativos de aplicación nacional son once, éstos se encuentran definidos en la Ley N°29158⁷, encontrándose dentro de ellos el Sistema de Modernización de la Gestión Pública, cuya finalidad es generar un estado ágil, eficiente, transparente y abierto al ciudadano para que así se logre incrementar el desempeño del Estado.

En ese sentido, se impulsa la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública⁸, conformada por cinco pilares y tres ejes transversales.

Gráfico 6. Pilares y ejes transversales de la Política de Modernización de la Gestión Pública



Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2013.

Como parte de la investigación los autores se centrarán en el tercer pilar, “Gestión por Procesos, Simplificación administrativa y Organización Institucional”.

- **Gestión por procesos.** Permitirá mejorar los procesos con el fin que las entidades brinden servicios de manera más eficiente y eficaz, y logren resultados que beneficien a los ciudadanos.

⁷ Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, artículo 46 (Congreso de la República, 2007).

⁸ Decreto Supremo N°004-2013-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013).

- **Simplificación administrativa.** La finalidad es eliminar los obstáculos innecesarios que generen un funcionamiento deficiente de las entidades públicas y sobre costos para los ciudadanos e instituciones.
- **Organización institucional.** Una vez definidos los objetivos y priorizados los procesos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para llevarlos adelante y alcanzar los resultados esperados en la entrega de bienes y servicios de su responsabilidad.

5. Ley de Procedimiento Administrativo General

El marco regulatorio aplicable para las actuaciones de la administración pública, está regulado por la Ley N°27444, Ley de Procedimiento Administrativo General (Comisión Permanente del Congreso de la República 2001), cuyos principios sirven de criterio interpretativo para resolver las cuestiones que puedan suscitarse en la aplicación de las reglas de procedimiento, como parámetros para la generación de otras disposiciones administrativas de carácter general, y para suplir los vacíos en el ordenamiento administrativo.

Esta ley ha subsumido en su articulado a todas las normas de simplificación administrativa, así como los principios del procedimiento administrativo y los servicios administrativos prestados en exclusividad por las entidades públicas. La simplificación permite agregar valor público a los diferentes procedimientos que se tramitan en las entidades para mejorar la calidad de los servicios que brinda. La mejora de la regulación implica eliminar aquellas normas obsoletas y actualizar aquellas que facilitan las actividades productivas de las personas y salvaguardar derechos y los bienes públicos (Contraloría General de la República 2016).

Capítulo IV. Descripción de la entidad

La Oficina de Normalización Previsional (ONP) es una institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas con personería jurídica de derecho público interno, con fondos y patrimonios propios y con autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera, creada por el Decreto Ley N°25967⁹, modificada por la Ley N°26323¹⁰, reestructurada íntegramente a través de la Ley N°28532¹¹, y definida como un Organismo Público Técnico Especializado¹², que tiene a su cargo la administración del Sistema Nacional de Pensiones a que se refiere el Decreto Ley N°19990, así como el Régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Decreto Ley N°18846¹³, y de otros regímenes previsionales a cargo del Estado, que le sean encargados conforme a ley.

Para la administración de los distintos regímenes previsionales, la ONP cuenta a nivel nacional con oficinas desconcentradas que se denominan Centro de Atención al Público (en adelante Centro de Atención), los cuales se encargan de brindar orientación, recepcionar solicitudes y aperturar los expedientes administrativos de los asegurados.

1. Funciones de la ONP

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la ONP¹⁴, entre sus principales funciones se encuentran:

- «a) Reconocer, declarar, calificar, verificar, otorgar, liquidar y pagar derechos pensionarios con arreglo a ley, del Sistema Nacional de Pensiones al que se refiere el Decreto Ley N° 19990, de los regímenes previsionales que se le encarguen o hayan encargado, así como del Régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Decreto Ley N° 18846;
- b) Mantener informados y orientar a los asegurados obligatorios y facultativos, sobre los derechos y requisitos para acceder a una pensión y otros beneficios pensionarios de su competencia;
- c) Mantener los registros contables y elaborar los estados financieros correspondientes a los sistemas previsionales a su cargo y de los fondos pensionarios que administre;

⁹ Presidencia de la República, 1992.

¹⁰ Presidencia de la República, 1994.

¹¹ Congreso de la República, 2005.

¹² Decreto Supremo N°058-2011-PCM, Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2011.

¹³ Presidencia de la República, 1971.

¹⁴ Resolución Ministerial N°174-2013-EF/10 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013).

- d) Calificar, otorgar, liquidar y pagar el derecho a Bono de Reconocimiento a que se refiere la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, Bono de Reconocimiento Complementario - BRC a que se refiere la Ley N° 27252, Bonos Complementarios de Pensión Mínima - BCPM y de Jubilación Adelantada del Decreto Ley N° 19990 - BCJA a que se refiere la Ley N° 27617, así como de pensiones complementarias a que se refieren el Decreto de Urgencia N° 007-2007 y la Ley N° 28991, y cualquier otra obligación que se derive de sus fines, conforme a ley;
- e) Coordinar con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT las actividades necesarias para el control de las aportaciones recaudadas; la obtención de la información requerida para sus procesos administrativos y supervisar el ejercicio de las facultades de administración delegadas con arreglo a lo establecido en los convenios interinstitucionales suscritos;
- f) Conducir los procedimientos administrativos vinculados con las aportaciones de los sistemas previsionales, conforme al marco legal vigente;
- g) Realizar periódicamente los estudios e informes que correspondan a sus fines institucionales, proponer la expedición de normas que contribuyan al mejor cumplimiento de estos y opinar sobre los proyectos de dispositivos legales relacionados directa o indirectamente con los sistemas previsionales a su cargo;
- h) Administrar los procesos inherentes al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo - SCTR conforme a la normativa vigente sobre la materia y dentro de los alcances del respectivo contrato de reaseguro que para tal fin la Oficina de Normalización Previsional - ONP celebra con una compañía de seguros debidamente autorizada para brindar dicho seguro;
- i) Calificar, otorgar, liquidar y pagar la pensión por cobertura supletoria del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo - SCTR a que se refiere el artículo 88° del Reglamento de la Ley N° 26790, aprobado mediante Decreto Supremo N°009-97-SA;
- j) Efectuar las acciones de fiscalización que sean necesarias, con relación a los derechos pensionarios en los sistemas a su cargo, para garantizar su otorgamiento con arreglo a ley. La ONP podrá determinar e imponer las sanciones y medidas cautelares, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias;
- k) Conducir o encargar la conducción de las acciones de acotación y cobranza de los adeudos para con los sistemas previsionales, así como los intereses, multas y moras correspondientes» (MEF 2013).

2. Misión, visión y objetivos estratégicos

Conforme al Plan Estratégico Institucional de la ONP¹⁵, entre las declaraciones que le permiten orientar mejor sus acciones se tienen:

- **Misión.** «Brindar seguridad previsional, otorgando pensiones mediante un servicio público eficiente, predecible y transparente».
- **Visión.** «Líderes del servicio público en materia previsional».
- **Objetivos estratégicos**

Tabla 1. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico general	Objetivo estratégico específico
1. Ofrecer seguridad	1.1 Minimizar el tiempo entre el cese y el pensionamiento del trabajador.
2. Neutralizar factores de inercia	2.1 Minimizar el volumen de procesos judiciales. 2.2 Minimizar el stock de expedientes por resolver.
3. Disminuir tiempos de respuesta	3.1 Disminuir tiempo de respuesta en el proceso de calificación.
4. Asegurar la institucionalidad	4.1 Desarrollar una cultura organizacional capaz de brindar un servicio de calidad de manera sostenida. 4.2 Asegurar sostenibilidad económica y financiera del SNP.

Fuente: ONP, 2015.

3. Estructura orgánica

La organización de la ONP está estructurada de la siguiente manera: Jefatura, Gerencia General, Tribunal Administrativo Previsional, seis oficinas generales y tres direcciones de línea; asimismo, cuenta con una oficina de imagen institucional y una oficina de riesgos, ambas adscritas a la gerencia general. En el anexo 1 se muestra el organigrama de la ONP.

4. Cadena de valor de la ONP

Según el esquema establecido por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros¹⁶, en el gráfico 7 se muestra la Cadena de Valor de la ONP.

A continuación se detalla los elementos que forman parte de ella:

¹⁵ Aprobado mediante Resolución Jefatural N° 002-2014-JEFATURA/ONP (ONP, 2015b).

¹⁶ Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PCM, 2013).

- Los insumos o elementos necesarios para llevar a cabo el proceso operativo de la ONP son los siguientes:
 - Solicitudes de los ciudadanos.
 - Información a ser procesada.
 - Recursos humanos de la institución.
 - Equipamiento necesario para el desarrollo de las funciones.
 - Infraestructura.
 - Normas legales vigentes.
- En relación de las diferentes actividades del proceso operativo de la ONP que se interrelacionan e interactúan para brindar la atención al ciudadano, se identifican las siguientes:
 - Afiliar al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
 - Gestionar los aportes.
 - Atender al asegurado en materia previsional.
 - Orientar al ciudadano en materia previsional.
 - Analizar la información recibida.
 - Acreditar los aportes.
 - Calificar los expedientes.
 - Pagar las prestaciones.
 - Gestionar las impugnaciones.

Es preciso señalar que el valor agregado de las actividades señaladas se manifiesta no solo en la interrelación entre éstas sino también en la optimización de sus procesos asociados que permitirán, de manera ulterior, generar una mayor satisfacción del ciudadano.

- De la interacción de actividades, la ONP obtiene como producto el reconocimiento de derechos previsionales, y el servicio de prestaciones.
- Los productos señalados, a su vez, van a tener una repercusión en la respuesta oportuna en el reconocimiento de derechos del asegurado y en el servicio eficiente del pago de prestaciones.
- El impacto final generado conduce a que los ciudadanos posean seguridad económica cuando se retiren, de tal forma que cuenten con los ingresos necesarios que les permitan atender sus necesidades básicas.

De esta forma el modelo de operación permite a los ciudadanos mejorar su calidad de vida al momento de su retiro a partir de las actividades económicas que realizaron durante su vida laboral, y a las acciones realizadas por la ONP en cumplimiento de sus funciones.

Gráfico 7. Cadena de valor de la Oficina de Normalización Previsional



Fuente: ONP, 2015.

5. Procesos

En el anexo 2 se muestra el mapa de procesos de la ONP, el cual se clasifica según lo siguiente:

- **Procesos operativos.** Producen un bien o servicio de la entidad y tienen gran efecto en el usuario final. Estos procesos se clasifican en:
 - Procesos interactivos. Son aquellos en los cuales la entidad interactúa con el usuario.
 - Procesos visibles. Son aquellos que asisten a los procesos interactivos y cuyos elementos de salida son visibles para los usuarios.
 - Procesos invisibles. Son aquellos que asisten a los procesos interactivos y visibles y cuyos elementos de salida no son visibles para los usuarios.
- **Procesos de soporte.** Brindan apoyo a los procesos operativos, y proporcionan recursos a todos los procesos.
- **Procesos estratégicos.** Procesos relacionados a la evaluación de estrategias, políticas y objetivos de la entidad.

Los principales procesos de la ONP son:

5.1 Orientación y recepción

- **Descripción.** Es el primer proceso interactivo entre el asegurado y la ONP, a través del cual se orienta al asegurado y se reciben sus solicitudes; además, se analiza la documentación presentada para el reconocimiento del derecho a percibir pensión. Este proceso da inicio al trámite de jubilación y se desarrolla en los Centros de Atención con los que cuenta la ONP en Lima y Provincias. Este proceso está a cargo de la Subdirección de Oficinas Departamentales.
- **Funciones.** Orientar al asegurado y recibir su documentación, registrar e identificar a los empleadores declarados, aperturar el expediente con la información completa y correcta. Este proceso brinda el insumo al proceso de verificación de aportes y calificación de expedientes, luego del cual se tiene como resultado la resolución que otorga o deniega lo solicitado por el administrado.

5.2 Verificación de aportes

- **Descripción.** Proceso en el cual se realizan labores inspectivas a los distintos empleadores declarados por el asegurado, con la finalidad de acreditar las aportaciones efectuadas al Sistema Nacional de Pensiones durante la vida laboral del trabajador.
- **Funciones.** Reconocer los aportes declarados por el asegurado mediante inspecciones a empresas, el producto resultante de este proceso es la plantilla de verificación con los aportes acreditados del asegurado. Este proceso está a cargo de la Subdirección de Gestión de Afiliados.

5.3 Análisis de información

- **Descripción.** Proceso a través del cual se realiza una revisión del expediente a fin de verificar si cuenta con toda la documentación anexada, plantillas de verificación, solicitudes, informes grafotécnicos.
- **Funciones.** Anexar documentación de fuentes externas que contengan información del administrado relacionada a su solicitud. Este proceso está a cargo de la Subdirección de Gestión de Derecho.

5.4 Calificación

- **Descripción.** Proceso en el cual se determina el derecho a pensión del administrado. Producto de la calificación se generan resoluciones, cuadro de aportes, pensión, devengados e intereses (estos tres últimos de corresponder el derecho).
- **Funciones.** Evaluar la información contenida en el expediente mediante la aplicación de procedimientos y normas vigentes. Este proceso está a cargo de la Subdirección de Gestión de Derecho.

5.5 Pago de prestaciones

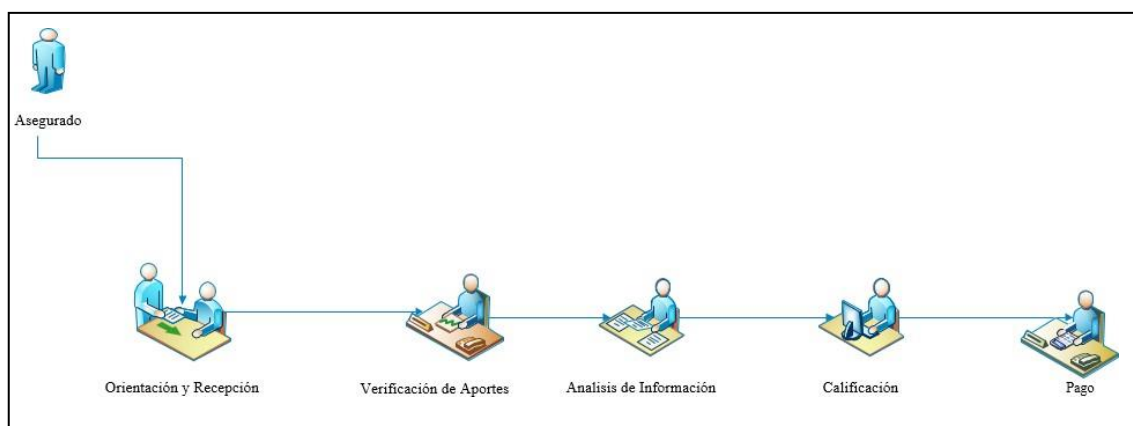
- **Descripción.** Proceso que se encarga de programar el pago de las pensiones.
- **Funciones.** Identifica a los asegurados que cuentan con resolución de otorgamiento, con el fin de generar un número de cuenta bancaria y, a través de ella, abonar mensualmente la pensión correspondiente. Este proceso está a cargo de la Subdirección de Pago de Prestaciones.

Los procesos antes descritos forman parte del trámite de pensionamiento.

6. Trámite de pensionamiento

Conjunto de procesos operativos a través de los cuales se determina el derecho pensionario. Este trámite abarca desde el ingreso de la solicitud por parte del asegurado hasta la respuesta administrativa emitida por la entidad. A continuación se muestra su representación gráfica.

Gráfico 8. Trámite de pensionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2017.

¿Cómo funciona el trámite de pensionamiento? Se inicia con el proceso orientación y recepción, en la cual se da la apertura al expediente administrativo con toda la información presentada por el asegurado.

Seguidamente esta información es derivada al proceso de verificación para la acreditación de aportes. En caso de faltar alguna información interna en el expediente, el proceso de análisis de información proporcionará lo requerido en base a los sistemas internos de ONP¹⁷.

Finalmente, el expediente es derivado al proceso de calificación para la determinación del derecho pensionario. El resultado de este último proceso puede ser la denegatoria o el otorgamiento de pensión; en este último caso, correspondería el abono de pensión a través del proceso de pago de prestaciones.

¹⁷ Nuevo Sistema de Trámite Documentario (NSTD), sistema ORCINEA, entre otros.

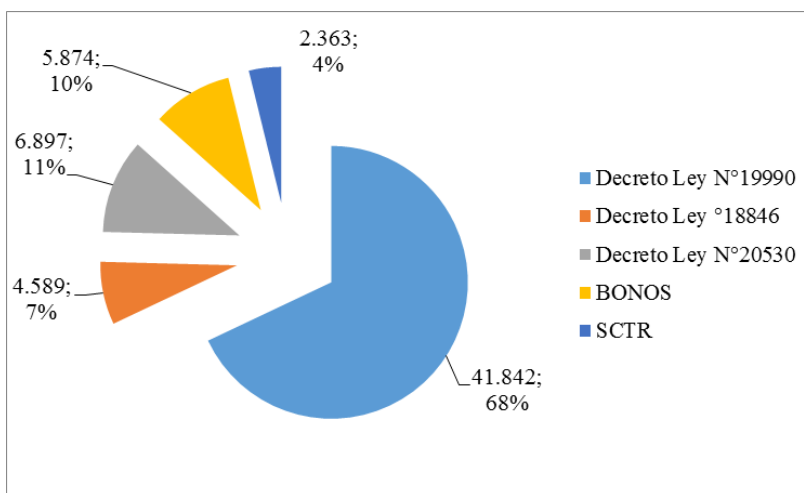
Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis interno

La Oficina de Normalización Previsional es la encargada de la administración del Sistema Nacional de Pensiones, dentro de sus funciones generales de la ONP establecidas en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10, cuyo artículo 5, literal a) señala: «Reconocer, declarar, calificar, verificar, otorgar, liquidar y pagar derechos pensionarios con arreglo a ley, del Sistema Nacional de Pensiones al que se refiere el Decreto Ley N°19990, de los regímenes previsionales que se le encarguen o hayan encargado, así como del régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales DecretoLey N° 18846» (MEF 2013).

El gráfico 9 muestra el detalle de solicitudes presentadas ante la ONP en el periodo 2015, según régimen pensionario.

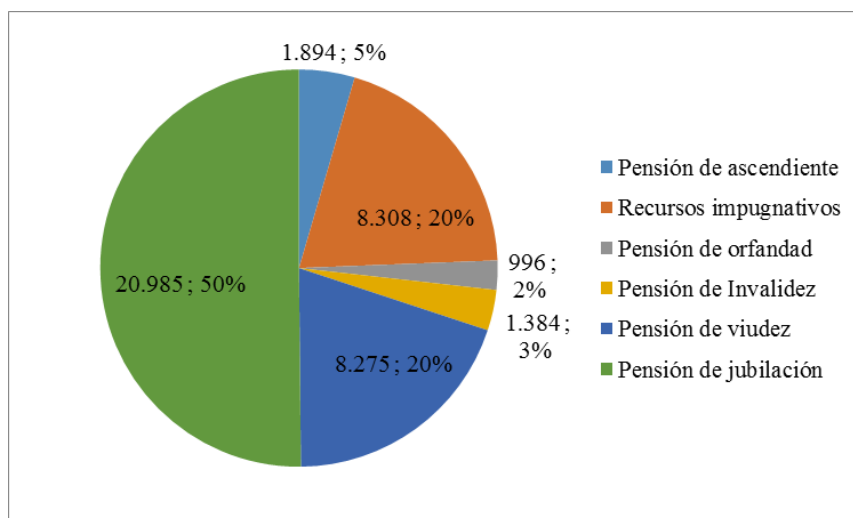
Gráfico 9. Cantidad de solicitudes presentadas ante la ONP en el periodo 2015, según régimen pensionario



Fuente: Dirección de Producción de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Se aprecia que la mayor cantidad de solicitudes ingresadas a ONP corresponden al régimen del Decreto Ley N°19990. Asimismo, la prestación más demandada por los asegurados dentro de este régimen es la pensión de jubilación, tal como se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10. Solicitudes de trámite de pensión a nivel nacional, periodo 2015



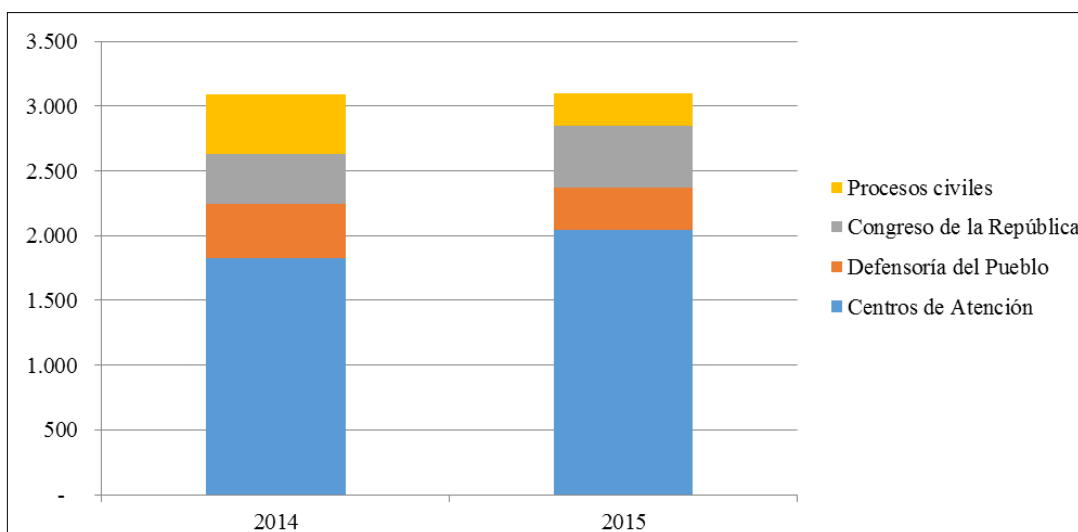
Fuente: Dirección de Producción de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Como se puede observar, existe una gran demanda para obtener una pensión de jubilación; en ese sentido, el reconocimiento del derecho a una pensión por parte de ONP debe ir a la par de una atención oportuna, eficiente, sencilla y de calidad, dado que el servicio público que brinda está dirigido a un sector vulnerable de la población: las personas adultas mayores.

Al respecto, la Ley N°28803 señala que es derecho de la persona adulta mayor «La información adecuada y oportuna en los trámites para su jubilación» (Congreso de la República 2006); esto compromete a la ONP a brindar una respuesta sobre un trámite de jubilación, en el menor tiempo posible.

Sin embargo, a través de sus canales de atención, la ONP recibe reclamos y quejas por parte de sus administrados, así como de otras instituciones en representación de los asegurados. En el gráfico 11 se muestran las quejas presentadas ante la ONP.

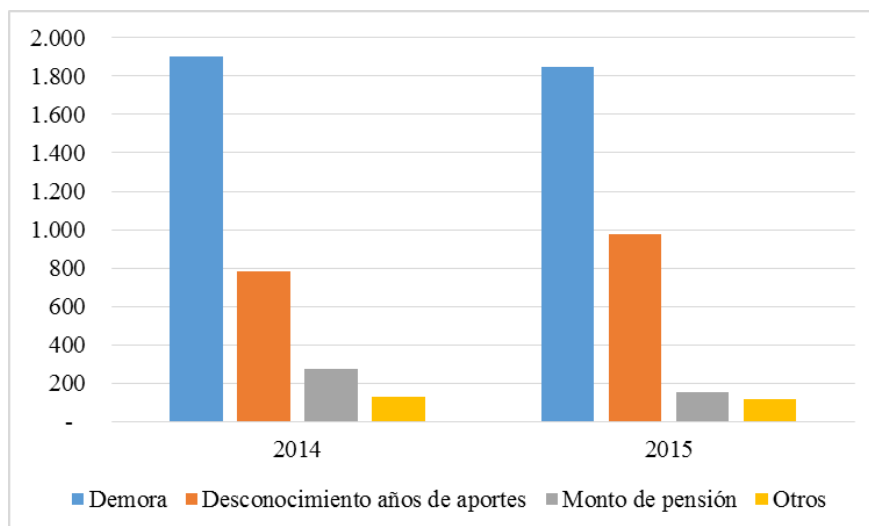
Gráfico 11. Quejas recibidas por ONP - insatisfacción



Fuente: Oficina de Atención al asegurado de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Se observa que los asegurados realizan la mayor parte de sus quejas a través de los centros de atención de la ONP. Asimismo, el gráfico 12 muestra el motivo de las quejas que interponen los asegurados.

Gráfico 12. Disconformidades de jubilación del Decreto Ley N°19990

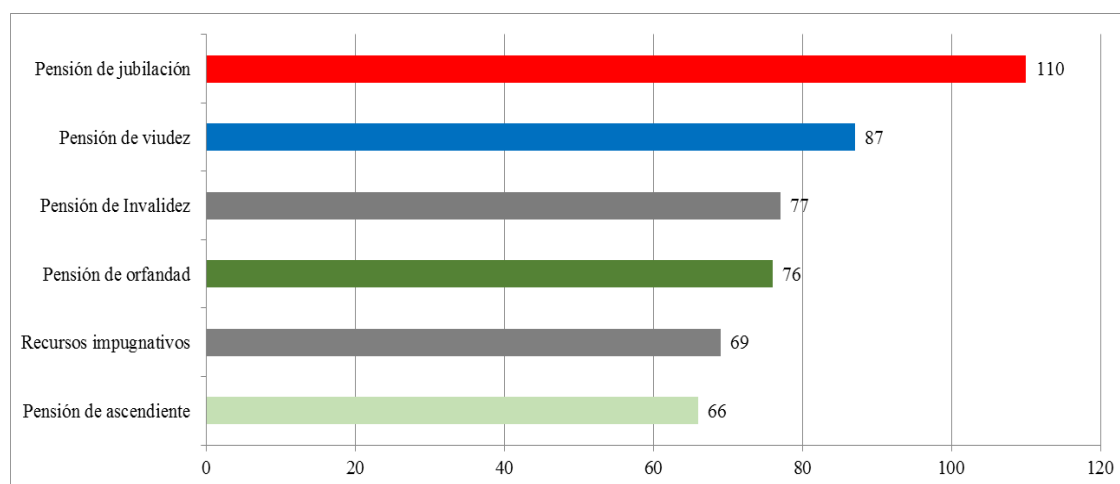


Fuente: Oficina de Atención al asegurado de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

La demora¹⁸ en el trámite de jubilación es el reclamo que más se manifiesta en los asegurados, lo que ocasiona malestar y disconformidad, generando problemas (económicos y emocionales) a este sector vulnerable de la población.

Así, en el gráfico 13 se aprecian los días promedio de trámite de pensión que tienen que esperar los asegurados para recibir una respuesta por parte de la entidad.

Gráfico 13. Días promedio de trámite, desde el ingreso de la solicitud hasta el pronunciamiento - 2015



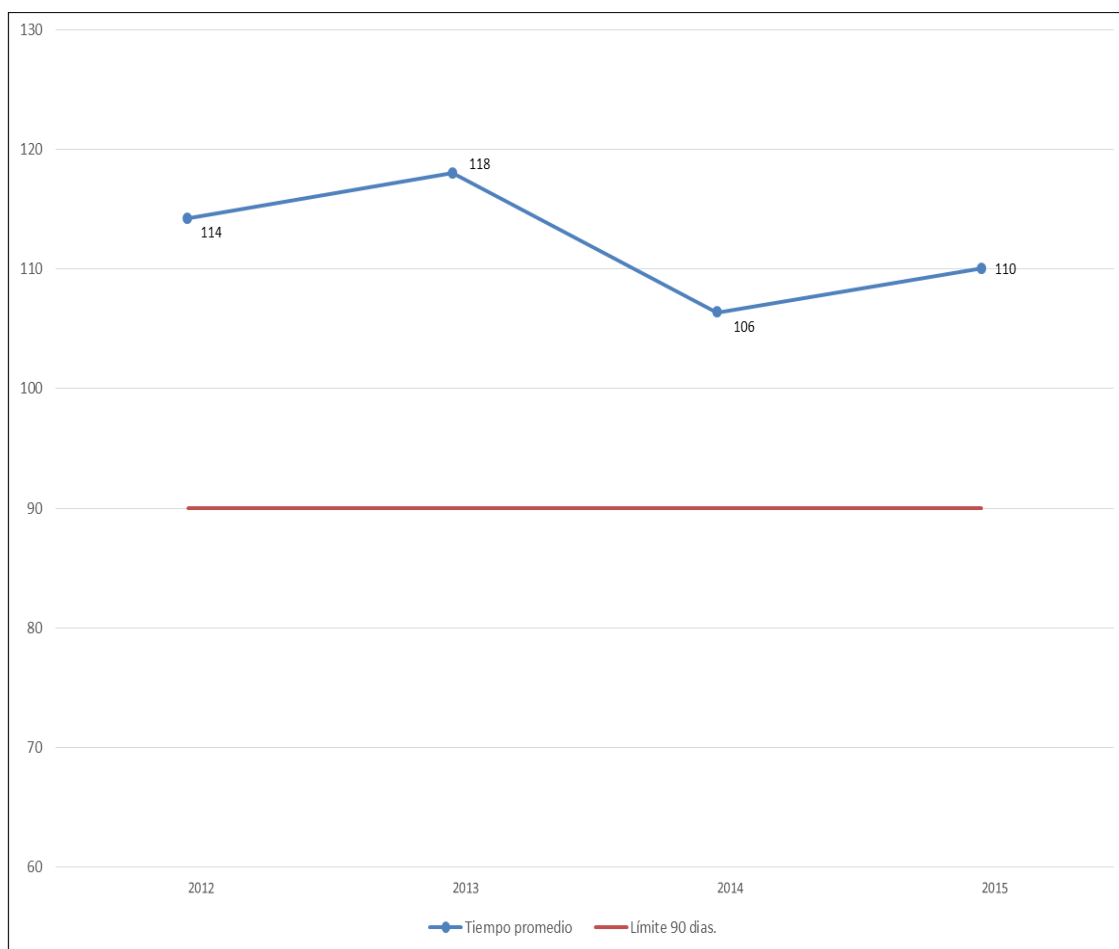
Fuente: Oficina de Programación y Control (OPC) de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Cabe señalar que según Ley N°27585¹⁹, la entidad tiene un plazo de 90 días para atender las solicitudes de trámite de pensión. Sin embargo, estos plazos no se han venido cumpliendo en el transcurso de los años, tal como se aprecia en el gráfico 14 para el trámite de pensión de jubilación.

¹⁸ Esta información ha sido corroborada con los especialistas de la ONP, quienes señalaron que urge mejorar el tiempo de atención del trámite de pensión de jubilación, por ser la solicitud con mayor demanda por parte de los asegurados; al reducirse el tiempo de trámite se contribuiría al logro de los objetivos institucionales y bienestar de los asegurados.

¹⁹ Ley de Simplificación Administrativa de las Solicitudes de Pensión del Sistema Nacional de Pensiones Decreto Legislativo N°19990: «Artículo 1. La entidad encargada de declarar y otorgar derecho pensionario en el Régimen del Decreto Ley N°19990, que dentro de los 90 (noventa) días calendario no se ha pronunciado reconociendo o rechazando la solicitud, está obligada a otorgar una pensión provisional, la misma que será equivalente al monto mínimo de pensión establecido para cada prestación, tales como invalidez, jubilación y sobrevivientes» (Congreso de la República 2001).

Gráfico 14. Tiempo promedio de trámite de pensión de jubilación



Fuente: Oficina de Programación y Control (OPC) de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Se observa que el tiempo de atención en el que incurre la ONP para atender las solicitudes de pensión de jubilación supera el plazo de 90 días referido en la Ley N°27585 (Congreso de la República 2001), mostrando ineficiencia en el servicio público que brinda a los usuarios.

Esta ineficiencia no solo genera perjuicio a los asegurados sino que también genera perjuicio económico a la entidad por lo siguiente:

- **Pago de pensión provisional indebida.** Al no culminar la atención de la solicitud en un plazo de 90 días, la ONP tiene que otorgar una pensión provisional al asegurado mientras dure su trámite de jubilación; en caso el resultado del trámite sea denegado, la ONP tiene que recuperar lo abonado.
- **Pago de intereses.** El pago de una pensión va de la mano del pago de intereses; cuanto más demore el trámite de jubilación, más intereses paga la entidad.

- **Procesos contenciosos administrativos.** Al demorar el tiempo de respuesta por parte de la entidad, el asegurado recurre a la vía judicial interponiendo su reclamo, lo que genera costos a la ONP para afrontar dichos procesos.

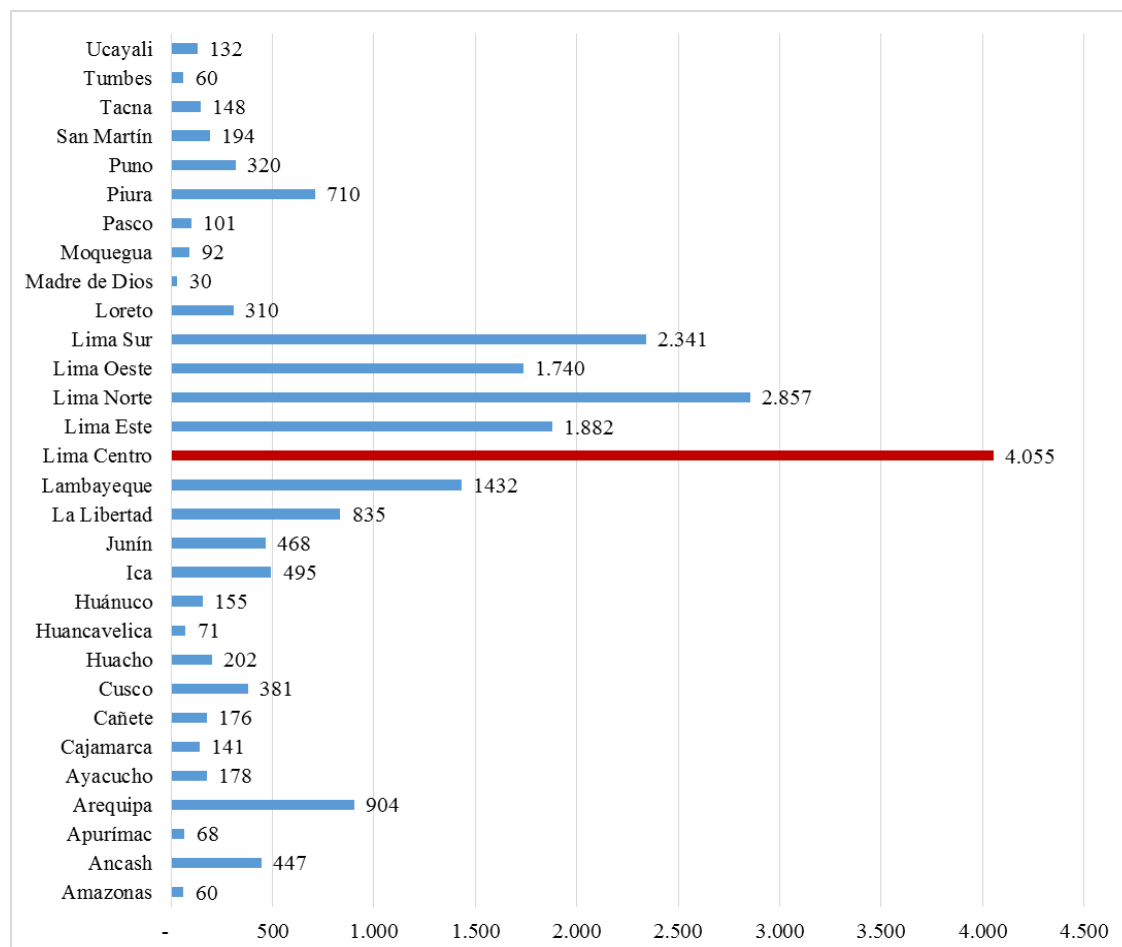
Frente a lo descrito es necesario que se optimicen los procesos de la ONP, de tal forma que pueda lograr eficiencia en el servicio público que brinda, acorde con las expectativas de los asegurados.

2. Identificación y selección del proceso de mejora

Sobre la base de las ideas expuestas, se verifica que existe ineficiencia en el servicio público brindado por la ONP respecto al tiempo de respuesta en el trámite de jubilación. Atendiendo a estas consideraciones, la presente investigación analizará la problemática desde una unidad de estudio, tomando como referencia el Centro de Atención que registra la mayor cantidad de solicitudes de trámite de jubilación por parte de los asegurados.

Para tal efecto, en el gráfico 15 se muestran las solicitudes de trámite de jubilación presentadas por los asegurados en los centros de atención a nivel nacional en el periodo 2015, siendo el Centro de Atención Lima Centro el que mayor cantidad de solicitudes recepcionó.

Gráfico 15. Solicitudes de trámite de pensión de jubilación presentadas a nivel nacional, 2015



Fuente: Oficina de Programación y Control (OPC) de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

De la evidencia anterior se puede colegir que el Centro de Atención Lima Centro representa una oportunidad de estudio para plantear una mejora de procesos respecto al trámite de jubilación del Decreto Ley N°19990, en virtud al número de solicitudes que congrega, a fin de replicar en los demás centros de atención las distintas alternativas de mejora que el presente trabajo concluya.

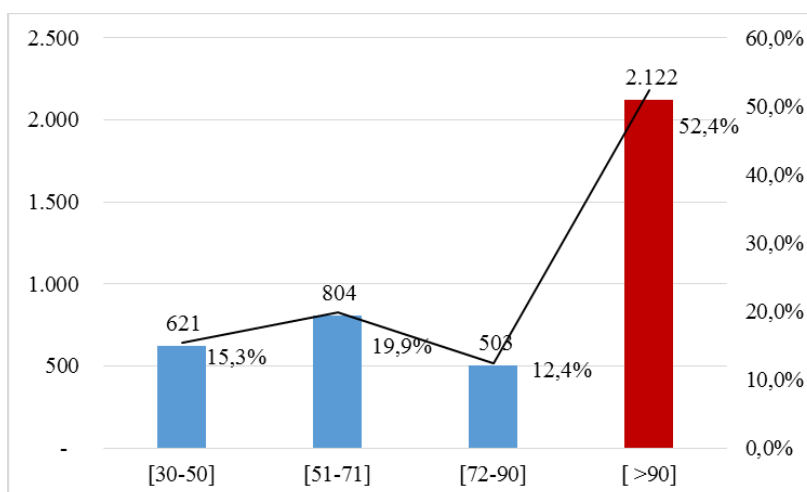
Teniendo en cuenta que una de las principales quejas del asegurado respecto a su trámite de jubilación es la demora en el tiempo de respuesta por parte de la ONP, el estudio se centra en analizar cuáles serían los factores que generan este retraso, tomando como referencia las solicitudes de pensión de jubilación presentadas en el Centro de Atención Lima Centro.

3. Centro de Atención Lima Centro

3.1 Tiempo de respuesta (días)

Con referencia a las solicitudes de trámite de jubilación presentadas en el Centro de Atención Lima Centro, a continuación se muestran los tiempos de atención en que se culminó cada trámite. Se contabiliza el tiempo de atención (días) desde la fecha de presentación de la solicitud hasta el pronunciamiento por parte de la entidad mediante la emisión de la resolución respectiva.

Gráfico 16. Cantidad de solicitudes atendidas en el Centro de Atención Lima Centro, según tiempo de atención (días)



Fuente: Oficina de Programación y Control (OPC) de la ONP, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Llama la atención que más del 50% del total de trámites de jubilación fueron concluidos en un plazo mayor a 90 días²⁰, generando un perjuicio a los asegurados por la demora incurrida. Esta situación podría deberse a fallas presentadas en las distintas etapas del trámite de pensionamiento.

A este respecto se puede señalar que los procesos que lo conforman desarrollan sus funciones de forma dependiente; es decir, en mérito a la información proporcionada por el proceso que lo antecede; así, en caso un proceso desarrolle inadecuadamente sus funciones, afecta la tarea de los procesos siguientes, invirtiendo más tiempo y recursos, determinando ineficiencia en el

²⁰ Para los especialistas de pensión de la ONP, que ningún trámite de pensión de jubilación supere los 90 días es lo ideal y esperado para la institución y los asegurados, considerando los costos económicos y sociales que implica esta demora.

servicio público brindado por la entidad. Por ello, es importante asegurar que la información generada desde el inicio del trámite sea evaluada correctamente para así evitar devoluciones (reprocesos) por parte de los procesos subsiguientes.

En ese sentido, el proceso orientación y recepción (proceso que da inicio al trámite de jubilación) debe garantizar la correcta información a entregar a los procesos posteriores, tales como verificación y calificación. Sin embargo, es importante destacar que gran parte de su funcionalidad depende de la intervención del recurso humano; por consiguiente, estaría más proclive a incurrir en errores.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación considera necesario determinar cuáles son las causas que originan que las solicitudes de pensión de jubilación sean atendidas en un plazo mayor a 90 días; así pues, se analizarán las solicitudes que superaron dicho plazo, teniendo en cuenta los errores en los que incurre cada proceso del trámite de pensionamiento.

Para tal efecto, los autores de la presente investigación consideraron conveniente visitar el archivo central de expedientes de la ONP a fin de realizar una revisión presencial de las solicitudes que se culminaron en más de 90 días. Dicha revisión tuvo como objetivo identificar los errores que dilatan el tiempo del trámite de jubilación²¹ y determinar el proceso que genera la falla. Asimismo, se realizó una descripción del error, el mismo que se complementa con las observaciones obtenidas luego de revisar los expedientes. Este levantamiento de información se realizó a través de un formato de incidencia (anexo 3), donde se registra lo realizado en cada expediente.

Un primer resultado producto del análisis realizado, muestra la presencia de errores en los expedientes revisados.

Tabla 2. Cantidad de expedientes culminados en un tiempo mayor a 90 días con presencia de errores

Expedientes con errores	Expedientes sin errores	Total	% error
2.092	30	2.122	98%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

²¹ Se priorizaron aquellos errores que ocasionan devoluciones entre los procesos.

Se identifica que de todos los trámites de jubilación culminados en un plazo mayor a 90 días, en el 98% de los casos la demora se atribuye a la presencia de errores.

Asimismo, un segundo resultado muestra la cantidad de expedientes con errores, según el proceso que lo origina.

Tabla 3. Cantidad de expedientes con errores, según proceso que los origina

Proceso	Expedientes con errores	% error acumulado
Orientación y recepción	1.130	54%
Verificación de aportes	418	74%
Calificación	356	91%
Análisis de información	125	97%
Pago de prestaciones	63	100%
Total	2.092	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados muestran que la mayor presencia de errores ocurre en el proceso orientación y recepción (54%)²², seguido del proceso verificación de aportes (20%) y del proceso de calificación de expediente (17%).

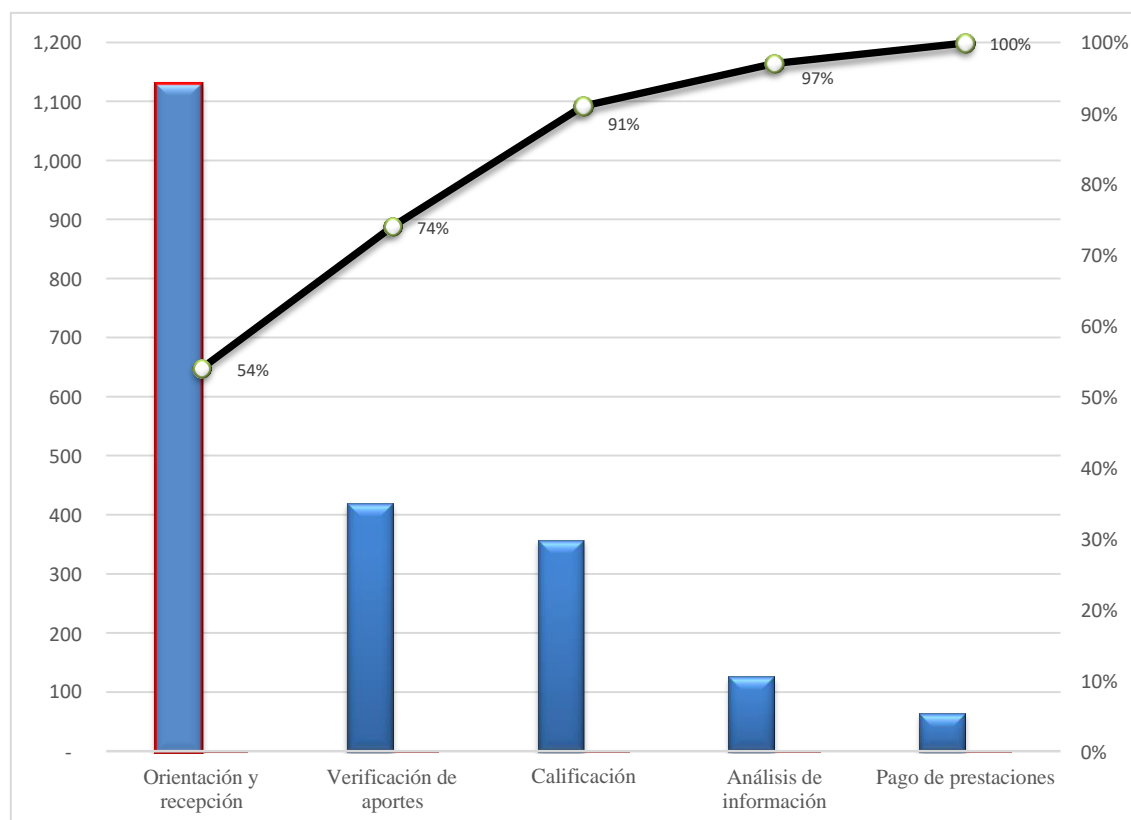
Estos resultados validan la premisa señalada en los párrafos anteriores respecto a que el proceso de orientación y recepción, dada su dependencia del factor humano, está más propenso a incurrir en errores en el desarrollo de sus actividades.

4. Selección del proceso a analizar

El gráfico 17 muestra el Diagrama de Pareto considerando el porcentaje de error acumulado en cada proceso.

²² El proceso de orientación y recepción, para los especialistas en temas de pensión de la ONP, es uno de los procesos principales en el que se deben de realizar todos los filtros de información correspondientes para asegurar la calidad del producto y no se generen reprocesos en las siguientes áreas.

Grafico 17. Diagrama de Pareto: expedientes con errores, según proceso que los originan



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se aprecia que el 80% del total de errores que producen demoras en el trámite de jubilación puede ser solucionados mejorando los procesos orientación y recepción, verificación de aportes y calificación.

Sin embargo, debido a la complejidad de cada proceso y la limitación de recursos, es necesario seleccionar uno de ellos para establecer prioridades de mejora. Con este fin se utilizará la herramienta Matriz de Priorización²³, tal como lo señala José Francisco Vilar (1997): «En algún momento de toda planificación o metodología de mejora, es necesario decidir qué es más necesario o más importante hacer para la organización y cuándo realizarlo, es decir, establecer prioridades. Las Matrices de Priorización permiten realizar estas tomas de decisión de una forma objetiva».

Para la elaboración de la Matriz de Priorización se ha considerado cinco criterios de selección, el primero de ellos alineado al impacto en el tiempo de respuesta al cual se le ha otorgado el

²³ Herramienta que se utiliza para establecer prioridades en tareas, actividades, temas, etcétera, sobre la base de ponderación de criterios.

mayor peso; el segundo criterio, orientado al nivel de reprocesos; el tercero, basado en el impacto a otros procesos; el cuarto, según la celeridad de implementación, y el quinto criterio, basado en los costos de la implementación.

A continuación se muestra la importancia relativa de cada criterio

Tabla 4. Ponderación de criterios

CRITERIO	Impacto en tiempo de respuesta (>90 días)	Nivel de reprocesos	Impacto en otros procesos	Celeridad de implementación	Costo de implementación	TOTAL FILA	% global
Impacto en tiempo de respuesta (>90 días)		5,00	5,00	5,00	5,00	20,00	38%
Nivel de reprocesos	0,20		3,00	5,00	5,00	13,20	25%
Impacto en otros procesos	0,20	1,00		5,00	5,00	11,20	21%
Celeridad de implementación	1,00	0,20	0,20		3,00	4,40	8%
Costo de implementación	0,20	0,20	0,20	3,00		3,60	7%
TOTAL COLUMNA	1,60	6,40	8,40	18,00	18,00	52,40	100%

Nota: 1 Igual importancia; 3 Mayor importancia; 5 Significativamente mayor importancia.

Fuente: Vilar, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo a ello se obtuvieron las ponderaciones respectivas para cada criterio; resultados que se multiplicaron por el valor asignado a cada proceso del trámite de jubilación, obteniéndose así la Matriz de Priorización.

Tabla 5. Matriz de priorización

CRITERIO	Impacto en tiempo de respuesta (>90 días)	Nivel de reprocesos	Impacto en otros procesos	Celeridad de implementación	Costo de implementación	TOTAL FILA	% global
Proceso / Ponderación	38%	25%	21%	8%	7%	14,21	100%
Orientación y recepción	1,90	1,25	1,05	0,40	0,35	4,95	35%
Verificación de aportes	1,90	0,75	0,63	0,24	0,21	3,73	26%
Análisis de información	0,38	0,25	0,21	0,24	0,07	1,15	8%
Calificación	1,14	0,75	1,05	0,24	0,21	3,39	24%
Pago	0,38	0,25	0,21	0,08	0,07	0,99	7%

Nota: 1 Igual importancia; 3 Mayor importancia; 5 Significativamente mayor importancia.

Fuente: Vilar, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

De la tabla anterior se desprende que el proceso de mayor ponderación corresponde a orientación y recepción, lo que amerita la pertinencia de un análisis de mejora para este proceso; esto en función a su impacto en la demora del trámite de pensionamiento, según se observó en la tabla 2.

Capítulo VI. Análisis de mejora del proceso seleccionado

1. Orientación y recepción

Es el proceso que da inicio al trámite de pensionamiento y tiene la función de orientar, recibir y registrar la documentación presentada por el asegurado dentro del marco del Decreto Ley N°19990. Este proceso se desarrolla íntegramente en los centros de atención que dispone la ONP a nivel nacional. A continuación, se describen las entradas, salidas, clientes y proveedores que interactúan en el proceso de orientación y recepción.

Tabla 6. Proceso de orientación y recepción

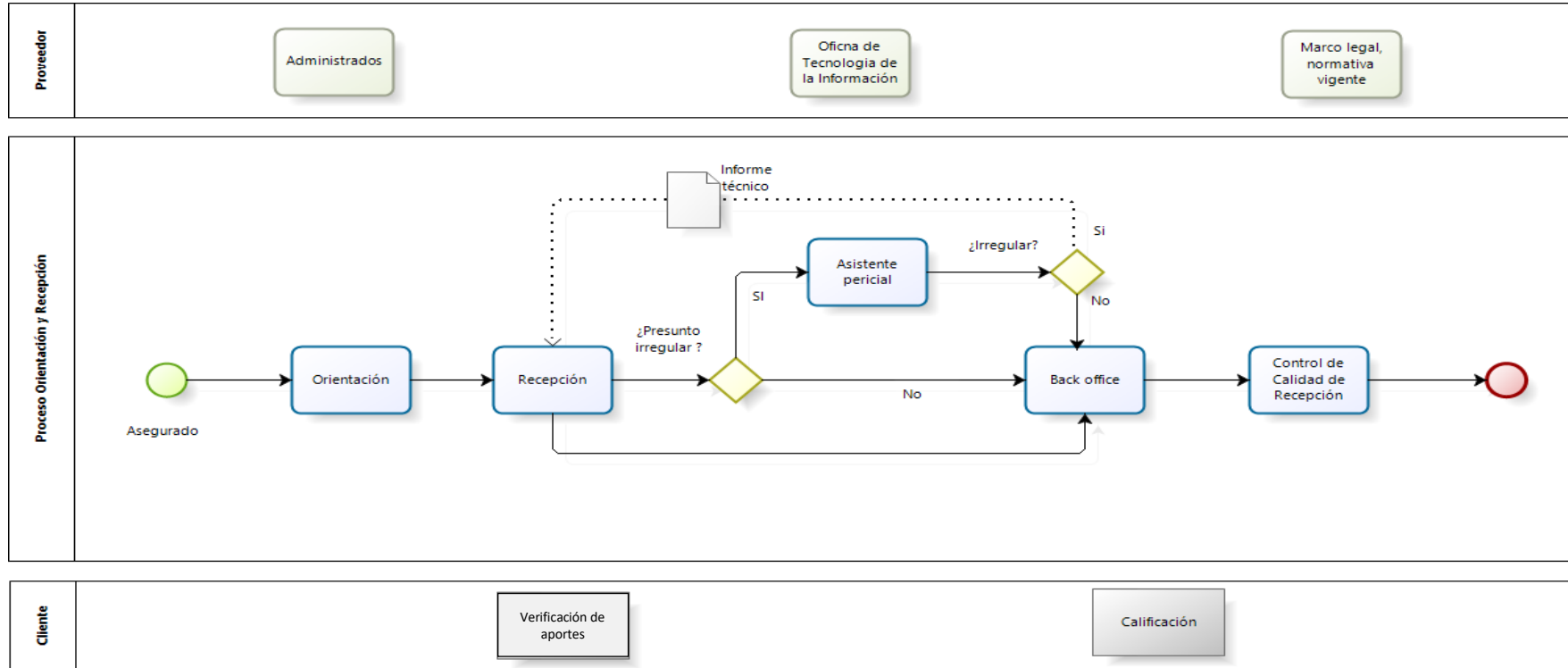
ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR
1. Solicitud de pensión.	1. Escrito presentado por el asegurado asociado a una pensión de jubilación.	Asegurado
2. Documentos de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).	2. Documentación presentada por el solicitante, servirá de sustento para acreditar aportaciones.	Asegurado
3. Reporte Sistemas ONP.	3. Información relacionada al solicitando registrada en los sistemas ONP.	Oficina de Tecnología de la Información (OTI)
4. Procedimiento interno.	Actas, procedimientos y/o directivas para el análisis de los expedientes.	Dirección de Prestaciones
PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN	TIPO
1. Asegurado.	1. Escrito y documentación.	Externo
2. Orcinea.	2. Cotizaciones anteriores a 1963.	Interno
3. Dirección de Prestaciones.	3. Directivas.	Interno
4. Dirección de Producción.	4. Lineamientos de derecho.	Interno
5. OTI.	5. Sistemas de Información ONP.	Interno
SALIDAS	DESCRIPCIÓN	CLIENTE (PROCESO)
1. Apertura de expediente con el correspondiente formato de registro y evaluación de la documentación presentada.	1. Expediente que contiene toda la información presentada por el asegurado, con el registro de periodos y empleadores declarados y su evaluación preliminar del derecho.	Verificación de aportes Calificación de expedientes
2. Notificación.	2. Documento con el que se solicita al asegurado información faltante.	Asegurado
CLIENTE	DESCRIPCIÓN	TIPO
1. Verificación de aportes.	Proceso en el cual se verifica los periodos declarados por el asegurado mediante visitas a las empresas donde laboró el declarante. Esta información se refleja en una plantilla de verificación y con ello se acreditan los aportes.	Interno
2. Calificación de expedientes.	Proceso en el cual se califica el expediente de acuerdo a toda la información anexada y aplicando la normatividad vigente.	Interno
3. Asegurado.	Es el solicitante de una pensión de jubilación que realizó aportaciones al Sistema Nacional de Pensiones y quien recibe los productos generados.	Externo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El gráfico 18 muestra el flujograma del proceso orientación y recepción, modelo AS-IS.

Gráfico 18. Modelo AS-IS

Orientación y recepción



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En relación a los límites del proceso orientación y recepción, es importante identificar el punto inicial y final de dicho proceso, así como reconocer las partes implicadas en el mismo; para ello se realiza el análisis SIPOC en el cual se detallan los subprocesos que lo conforman y la relación con los proveedores, entradas, salida y clientes.

2. SIPOC

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier Inputs Process Output Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión.

- **Proveedor (supplier).** Persona que aporta recursos al proceso.
- **Recursos (inputs).** Todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- **Proceso (process).** Conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- **Cliente (customer).** La persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

En el gráfico 19 se observa el análisis SIPOC del proceso de orientación y recepción.

Gráfico 19. Análisis SIPOC del proceso de orientación y recepción

NOMBRE DEL PROCESO	ORIENTACIÓN Y RECEPCIÓN	AUTOR	JC/EC/HL	FECHA : 10/10/2016
ORGANIZACIÓN	OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL	REVISOR	SESIONES DE TRABAJO CON ASESOR	FECHA : 25/10/2016
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Asegurado 2. Orcinea 3. Dirección de Prestaciones 4. Dirección de Producción	1. Solicitud de pensión 2. Documentos de acuerdo a 3. Reporte Sistemas ONP 4. Procedimiento interno	1. Orientación 2. Recepción 3. Back office 4. Control de calidad	1. Trípticos 2. Constancia de recepción 3. Registro de empleadores 4. Registro de direcciones 5. Formato de evaluación 6. Apertura de expediente	1. Asegurado/Apoderado

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La descripción de cada subproceso se muestra en el anexo 4.

3. Oportunidades de mejora (fallos del proceso orientación y recepción)

Para identificar las oportunidades de mejora, se analizaron los errores encontrados en el proceso orientación y recepción de acuerdo a la tabla 2. Para ello se utilizó la información contenida en los formatos²⁴ de incidencias junto con la base de dato de registro de solicitudes; así pues, el análisis consistió en complementar ambas fuentes de información y obtener un consolidado de errores debidamente clasificado, teniendo en cuenta la complejidad de cada expediente, medida esta última por la cantidad de empleadores que ha tenido el asegurado durante su vida laboral.

Este análisis se completó con visitas al Centro de Atención Lima Centro para profundizar, corroborar y ampliar los principales errores encontrados en el proceso orientación y recepción, utilizando una herramienta de observación indirecta en base a una guía de campo diseñado.

Como resultado del análisis efectuado se hallaron 15 tipos de errores con 2.023 ocurrencias de incidencias, entendiéndose por incidencia a aquellas situaciones que deben ser superadas por el personal de orientación y recepción. La tabla 7 muestra la tipología de los errores encontrados:

Tabla 7. Tipología de errores

Descripción del error	Tipo de error	Cantidad
Dirección del empleador	Fondo	10
Creación de empleadores	Fondo	217
Evaluación del derecho	Fondo	523
Motivo de petitorio	Fondo	126
Periodo registrado en solicitud	Fondo	7
Ubicación de empleador	Forma	11
Nombre de empleador	Forma	46
Nombre de asegurado	Forma	158
Razón social de empleador	Fondo	114
Registro de sistema	Forma	20
Anexado de reportes	Forma	95
Documentación sustentatoria para calificación	Fondo	606
Firma de asegurado en documentos	Forma	30
Labor de verificación a empleadores	Fondo	36
Peritaje a documentación	Fondo	24
Total		2.023

Fuente: Elaboración propia, 2017.

²⁴ El uso de estos formatos surge como necesidad de identificar las incidencias y causas que más repercuten en el tiempo de trámite de pensión, como consecuencia de una de las recomendaciones de los especialistas de la ONP en temas de pensiones, sobre la importancia de considerar la medición del desempeño profesional de los servidores (personal) en cada etapa del proceso del trámite de pensión.

Se verifica que los tipos de errores pueden ser de fondo y forma.

Error de fondo: aquella falla que genera variaciones en la respuesta administrativa dada al asegurado, este tipo de error genera reprocesos en las etapas del trámite de pensionamiento, ocasionando demora en la atención de la solicitud.

Error de forma: falla material cometida u omitida que implica correcciones dentro del subproceso que detecta dicho error, los errores de forma también generan demoras en el trámite pero en un menor grado que los generados por los errores de fondo.

De acuerdo a lo anteriormente descrito se identificaron las oportunidades de mejora que podrían repercutir en el proceso orientación y recepción. A continuación, en la tabla 8 se describen dichas oportunidades.

Tabla 8. Oportunidades de mejora

Proceso	N°	Error	Modos potenciales de falla	Efecto de fallas potenciales	Causas potenciales de falla	Falla ejemplo
Orientación y recepción	E1	Dirección del empleador	Se consignan de forma errónea las direcciones de los empleadores declarados por el asegurado en el sistema NSTD	Se realiza la verificación en el lugar incorrecto, devolución del expediente para su corrección	Digitalización manual de diversos campos en el sistema, falta de procedimiento detallado de registro	Exp. 12300778116 Exp. 12301068016 Exp. 11101324315 Exp. 11100149204 Exp. 11100933307 Exp. 12300208309 Exp. 12300568213 Exp. 11100894212 Exp. 11300193314 Exp. 11300157415
Orientación y recepción	E2	Creacion de empleadores	Registro incorrecto del empleador declarado por el asegurado, numero de empleadores incompletos	Verificación incompleta, lo que produce error en la acreditación de los aportes, nuevas verificaciones para subsanaciones.	Falta de una herramienta amigable de instrucción, personal autodidacta.	Exp. 00200076015 Exp. 39500020310 Exp. 11101156714 Exp. 02400044215 Exp. 11300290913 Exp. 11104168108 Exp. 12300010016 Exp. 11300300315 Exp. 11300015016 Exp. 11100044911
Orientación y recepción	E3	Evaluación del derecho	El proceso de evaluación de documentos no es estándar, no todos los revisores realizan las mismas actividades	Posibles errores en la revisión	No hay procedimiento detallado de las actividades de revisión. Falta de experiencia del personal	Exp. 02300133915 Exp. 12300016116 Exp. 01600037213 Exp. 01600004616 Exp. 39500117415 Exp. 00200007516 Exp. 01600000816 Exp. 12300134598 Exp. 11101529315 Exp. 11192229272

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 8. Oportunidades de mejora (continúa de la página anterior)

Proceso	Nº	Error	Modos potenciales de falla	Efecto de fallas potenciales	Causas potenciales de falla	Falla ejemplo
Orientación y recepción	E4	Motivo de petitorio	Información de solicitud registrada no corresponde al físico	Retrabajo para corregir información	Personal con escaso entrenamiento en el registro de información	Exp. 12300146115 Exp. 11300019716 Exp. 00800101300 Exp. 11100078112 Exp. 12300026807 Exp. 11300237209 Exp. 02300033115 Exp. 11100049416 Exp. 01800012816 Exp. 12300006898
Orientación y recepción	E5	Periodo registrado en solicitud	Registro de periodo laborado no coincide con el declarado por el asegurado	Retrabajo para corregir información	Personal con escaso entrenamiento en el registro de información	Exp. 11100308112 Exp. 00300003715 Exp. 12100090103 Exp. 11100381412 Exp. 11104445408 Exp. 01800004716 Exp. 01000004814
Orientación y recepción	E6	Registrar ubicación de empleador	Verificación de empleador en lugar inexacto	Pérdida de tiempo verificar aportaciones en lugar mal definido	Personal desconoce procedimiento	Exp. 11300294915 Exp. 11101917115 Exp. 11103067708 Exp. 02400004016 Exp. 11101889715 Exp. 01900002416 Exp. 11102506208 Exp. 11300036911 Exp. 11100760210 Exp. 11100677608
Orientación y recepción	E7	Nombre de empleador	Generación de plantillas de verificación con razón social errónea	Reproceso para subsanación de información	Poca atención en la labor efectuada por parte del personal	Exp. 11300026316 Exp. 01600045915 Exp. 11100133710 Exp. 11101949115 Exp. 39500106615 Exp. 01300431702 Exp. 11100064016 Exp. 11100522313 Exp. 11100085716 Exp. 00800068407

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 8. Oportunidades de mejora (continúa de la página anterior)

Proceso	Nº	Error	Modos potenciales de falla	Efecto de fallas potenciales	Causas potenciales de falla	Falla ejemplo
Orientación y recepción	E8	Registro de nombre de asegurado	Generación de resoluciones con información errónea	Retrabajo para corregir información	Poca atención en la labor efectuada por parte del personal	Exp. 11101336211 Exp. 11100308108 Exp. 00300023816 Exp. 12391002764 Exp. 01600235305 Exp. 11101684215 Exp. 01600035015 Exp. 01300049815 Exp. 00800033509 Exp. 11100010912
Orientación y recepción	E9	Error en registrar vigencia de empleador	Acreditación de aportes errónea, evaluación de derecho inexacta	Se pueden considerar diferentes criterios para la falla presentada. Demora en trámite	Procedimiento mal definido	Exp. 11101156714 Exp. 01300017913 Exp. 11101690215 Exp. 01300108515 Exp. 11300019716 Exp. 11100755307 Exp. 39500109715 Exp. 11101684215 Exp. 01300077814 Exp. 39500093115
Orientación y recepción	E10	Error en el registro del sistema	Indicador de fiscalización, ley, y prestaciones mal registradas	Origina tiempos adicionales para su corrección	Falta de funcionalidad en aplicación	Exp. 01600061315 Exp. 01300021813 Exp. 11100006810 Exp. 01300077814 Exp. 00800111402 Exp. 00100002715 Exp. 12300004315 Exp. 00200012202 Exp. 01300133515 Exp. 11300301115
Orientación y recepción	E11	Anexado de reportes	Información anexada no corresponde a la solicitud analizada	Tiempo adicional en verificar y corregir la información	Sobre carga de trabajo	Exp. 12100007316 Exp. 11300416116 Exp. 11181070056 Exp. 39500027216 Exp. 01300175516 Exp. 12300077311 Exp. 88813934398 Exp. 11300313916 Exp. 11300211514 Exp. 01300192501

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 8. Oportunidades de mejora (continúa de la página anterior)

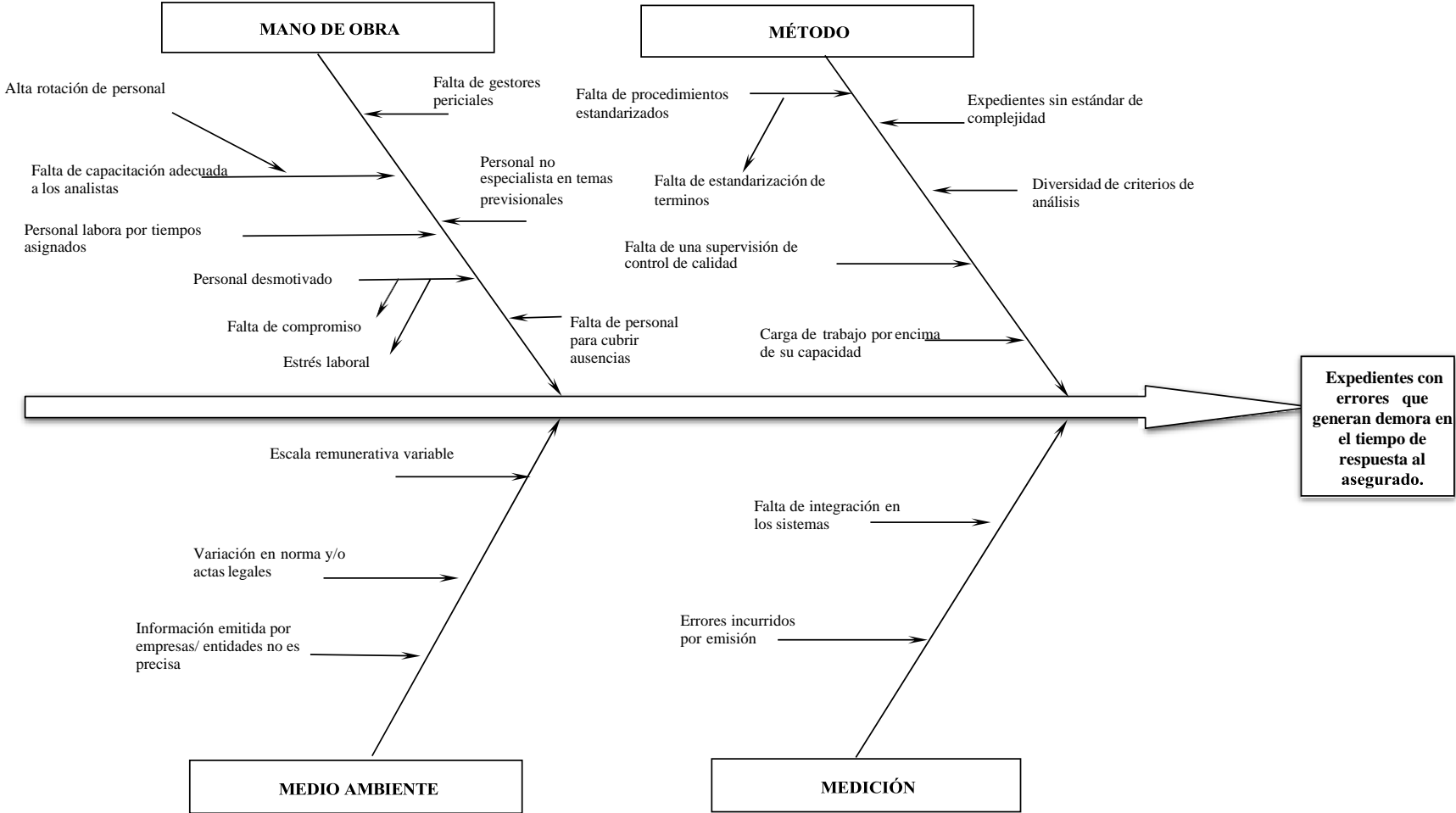
Proceso	Nº	Error	Modos potenciales de falla	Efecto de fallas potenciales	Causas potenciales de falla	Falla ejemplo
Orientación y recepción	E12	Falta de documentación sustentaria para calificación	En algunos casos solo se revisa parcialmente la información contenida en el expediente	Posibilidad de reprocesar el expediente. Esto genera pérdida de tiempo	Desconocimiento de procedimientos establecidos	Exp. 02400007413 Exp. 88829341998 Exp. 11300419416 Exp. 01300175616 Exp. 88815560398 Exp. 12300084301 Exp. 11101477509 Exp. 88828804698 Exp. 11300204211 Exp. 11300415816
Orientación y recepción	E13	Falta firma de asegurado en documentos	Información incompleta para calificación	Reproceso en la calificación. Tiempo adicional de trámite	En muchos casos, se percibe falta de revisión minuciosa por parte de personal	Exp. 11101042513 Exp. 12100030814 Exp. 01300254902 Exp. 00900006716 Exp. 77700771999 Exp. 11100449216 Exp. 11194223521 Exp. 11103275208 Exp. 88814589998 Exp. 11100143204
Orientación y recepción	E14	Falta realizar labores de verificación a empleadores	Información incompleta de empleadores, acreditación parcial de aportes	Reproceso en la Verificación/Calificación. Tiempo adicional de trámite	Personal no constata el número de empleadores que declara el asegurado con lo creado en el sistema	Exp. 00200003208 Exp. 11100718216 Exp. 11100035716 Exp. 12300057617 Exp. 11100182316 Exp. 12301144316 Exp. 12301077716 Exp. 00900060902 Exp. 12300036800 Exp. 11100917712
Orientación y recepción	E15	Falta realizar peritaje a documentación	Posible documento irregular	Reproceso en la calificación. Demora en el trámite	Ausencia de personal especialista en la materia	Exp. 11100094816 Exp. 11100130315 Exp. 12301200216 Exp. 12300105514 Exp. 12100040816 Exp. 11100488811 Exp. 11100035716 Exp. 01391232378 Exp. 39500003617 Exp. 12300019017

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se observa que el problema principal dentro del proceso orientación y recepción son los diversos errores que se generan y que no son detectados por el propio proceso, involucrando fallas en los siguientes procesos y generando demoras en el trámite de pensionamiento.

Mediante la metodología del Diagrama Causa-Efecto los autores de la presente investigación identificaron las causas que originan dicho problema desde el enfoque de mano de obra, método, medio ambiente y medición. En ese sentido, la oportunidad de mejora pasa por controlar los errores incurridos en el proceso orientación y recepción.

Gráfico 20. Diagrama causa-efecto



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El análisis realizado permitió identificar y clasificar 15 tipos de errores que se presentan en el proceso orientación y recepción (tabla 8).

Con la finalidad de proponer medidas de rápida implementación, el presente estudio pretende identificar cuál de estos errores tiene un mayor impacto en la demora del trámite de pensionamiento (plazo mayor a 90 días). Para ello, a partir de las incidencias encontradas en la base de datos de expedientes, se hará uso de una herramienta de apoyo y ayuda confiable para el diagnóstico que es el árbol de decisiones, dado que es un instrumento efectivo para la predicción de probabilidades de incumplimiento (Erandi *et al.* 2009).

En el presente caso las probabilidades estarían dadas por:

- **0.** Probabilidad que el error presentado genere un tiempo de atención del trámite no mayor a 90 días.
- **1.** Probabilidad de que el error presentado genere un tiempo de atención del trámite mayor a 90 días.

En el anexo 5 se muestra el análisis de árbol de decisiones en el cual se identifican los errores que más repercusión genera en la demora del tiempo de respuesta, teniendo en cuenta la complejidad de cada solicitud. La tabla 9 muestra el resultado de dicho análisis, donde se identifican los errores que más impactan en el tiempo de trámite de jubilación.

Tabla 9. Errores que más impactan en la demora del trámite de pensionamiento

Error	Tipo de Error	Descripción
E2	Fondo	Error en creación de empleadores.
E4	Fondo	Error en motivo de petitorio.
E8	Forma	Error en registrar nombre de asegurado.
E12	Fondo	Falta de documentación sustentatoria para calificación.
E14	Fondo	Falta realizar labores de verificación a empleadores.
E15	Fondo	Falta realizar peritaje a documentación.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se identifican seis (06) errores que más repercusión generan en el trámite de pensión, de los cuales se observa que el mayor porcentaje (88.3%) corresponden a tipos de errores de fondo. En ese sentido, en búsqueda de resultados en el corto plazo, se determina dar prioridad a la solución de los errores identificados.

Capítulo VI. Propuesta de mejora

1. Aspectos generales

Los resultados obtenidos del análisis desarrollado en el capítulo anterior conducen a la necesidad de plantear mejoras de corto plazo que permitan reducir las situaciones vulnerables identificadas en beneficio de la entidad y los asegurados.

La propuesta se enmarca dentro de la necesidad de reducir el tiempo del trámite de jubilación a un plazo menor a 90 días, para ello se requiere optimizar el proceso orientación y recepción para superar en el corto plazo las fallas descritas.

En ese sentido se proponen acciones a seguir para la mejora de las actividades dentro del proceso orientación y recepción, así como la formalización de una supervisión de control de calidad dentro de dicho proceso. La implementación de métricas permitirá efectuar una adecuada gestión de los errores presentados.

2. Acciones de mejora

Como parte del trabajo realizado se ha elaborado la matriz que se muestra en la tabla 10 que recoge las principales acciones a seguir para la mejora de las actividades relacionadas al proceso orientación y recepción.

Estas acciones están orientadas a prevenir y controlar los errores del proceso, siendo un punto importante el relacionado a la capacitación del personal, el cual tiene como finalidad mejorar el desempeño de los integrantes mediante el desarrollo de conocimientos y competencias estrechamente relacionados con el ejercicio de sus funciones y los objetivos estratégicos. De este modo, contribuirá transversalmente a afianzar la calidad de los servicios que la ONP brinda a la ciudadanía.

A continuación se proponen las siguientes mejoras para los problemas identificados.

Tabla 10. Propuesta de mejora

Problema/causa	Propuesta	Estrategias	Actividades	Método
Documentos y/o información insuficiente para verificación / calificación.	Implementar validaciones en los sistemas para verificar la consistencia de la información registrada de acuerdo a la complejidad de la prestación asignada.	Implementar mejoras en el sistema de modulo de atención.	Coordinar con OTI la implementación de campos de validación de acuerdo a las principales casuísticas presentadas en el proceso de jubilación. Implementación de controles.	Elaboración de instructivos
Falta de capacitación adecuada sobre ingreso de empleadores a los asistentes back office.	Desplegar cursos y/o talleres sobre el adecuado registro de empleadores como un programa de reforzamiento.	Curso brindado por especialistas en el tema de verificación.	Capacitaciones presenciales, retroalimentación de conocimientos.	Hojas de verificación
Personal no especialista en temas previsionales.	Dotar de personal especializado en tema previsional, con el fin que se analice la documentación del trámite y se emita una correcta evaluación.	Selección de personal exhaustiva interna.	Concurso interno de méritos para seleccionar a las personas con el perfil idóneo y más aptos para el puesto.	Hojas de verificación
Falta de capacitación adecuada al personal sobre revisión de documentación.	Desplegar cursos y/o talleres sobre análisis de documentación como parte de un programa de reforzamiento.	Curso brindado por especialistas en el tema de verificación.	Capacitaciones presenciales, retroalimentación de conocimientos.	Hojas de verificación
Falta de procedimientos estandarizados.	Protocolizar procedimiento, definiendo criterios de evaluación y análisis. Corresponde a los coordinadores de los centros de atención vigilar el cumplimiento del protocolo.	Implementar directiva de criterios de jubilación y clasificar expedientes según complejidad : simple - complejo.	Definir parámetros para identificar complejidad, taller focalizado con criterios vigentes únicos para prestación de jubilación.	* Elaboración de instructivos * Hojas de verificación
Carga de trabajo por encima de su capacidad.	Realizar un estudio de tiempos considerando todas las actividades diarias de la jornada y, de acuerdo a ello, hacer simulaciones para determinar la cantidad de recursos.	Levantamiento de información de los tiempos en el análisis de expediente según grado de complejidad.	Muestreo de expedientes midiendo tiempo promedio de analisis según grado de complejidad.	Hojas de verificación
Falta de personal para cubrir ausencias.	Establecer un diagrama de recursos para efecto de vacaciones y/o ausencias imprevistas.	Cronograma de vacaciones de acuerdo a la necesidad del área usuaria.	Programación de vacaciones de forma consolidada y evaluadas mensualmente por cada coordinador de centro de atención.	RIT

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 10. Propuesta de mejora (continúa de la página anterior)

Problema/causa	Propuesta	Estrategias	Actividades	Método
Falta de gestores periciales.	Proveer de un gestor pericial que anteceda la labor del analista de control de calidad.	Gestores periciales en plataformas de atención.	Desplazamiento de peritos expertos de oficina central a plataformas de atención para evaluación de casos presuntamente irregulares.	Documento de selección
Errores incurridos por emisión.	Monitorear mediante sistema el registro con todos los errores encontrados y clasificarlos por tipos; asimismo, identificar al personal que incurrió en ello a fin de realizar el reforzamiento de conocimientos y métodos de análisis.	Base de datos con registro de incidencias.	Implementar en sistema campo con opción de registro de error de cada expediente reprocesado por otros procesos.	Hojas de verificación
Falta de integración en los sistemas.	Integración de los sistemas internos y externos.	Integración de información.	Equipos de trabajo de tecnologías de información que diseñen la trazabilidad de fuentes de información de principales entidades con las que se apoya la ONP.	Hojas de verificación
Variación en norma y/o actas legales.	Difusión de modificación normativa o criterios legales.	Grupo de trabajo normativo.	Equipo especializado que se encargue de difundir, explicar e interpretar a través de talleres presenciales cada modificación o implementación de las reglas de negocio.	Elaboración de instructivos
Escala remunerativa variable.	Honorarios uniformes.	Escala de remuneración por actividad.	El coordinador de centro de atención debe conocer el ingreso promedio de cada colaborador y, de acuerdo a ello, proponerlo a la dirección para la realización de una determinada actividad de acuerdo a la importancia de esta; asimismo, debe verificar la homogeneidad de ingresos en cada proceso.	Documentos normativos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, para los errores identificados en la tabla 9 se propone un formato de control preventivo donde se identifique la revisión de estos puntos. En consecuencia, para que la solicitud sea derivada al siguiente proceso, es necesario que el formato se encuentre validado y anexado en el expediente. Esta herramienta tiene como objetivo prevenir los errores que más impactan en el tiempo de trámite de jubilación. En el anexo 6 se muestra el formato de control preventivo.

3. De la propuesta del proceso modelado (To-Be)

3.1 Supervisión de control de calidad

El esquema To-Be planteado para el proceso de orientación y recepción busca el aseguramiento de la calidad de las actividades realizadas, a través de una supervisión de control de calidad.

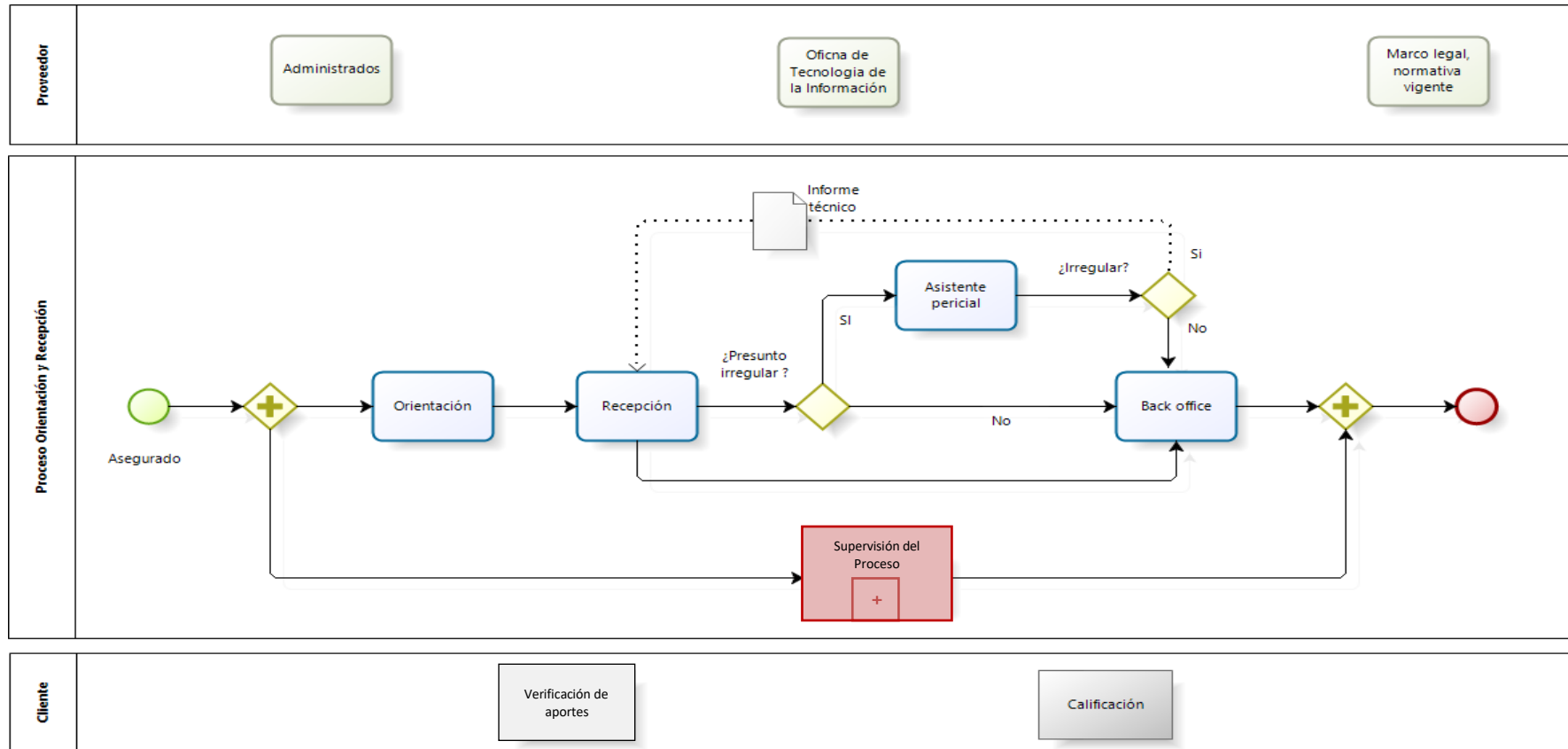
La mejora consiste en adelantar los controles para cada subproceso, para ello se suprime el subproceso control de calidad y se propone la implementación de una supervisión de control de calidad que garantice que los productos que genera cada subproceso estén exentos de errores.

La implementación de la supervisión de control de calidad permitirá alertar en tiempo real cualquier disconformidad que se presente en cada subproceso para la subsanación respectiva; para ello, se contará con especialistas en cada subproceso que garanticen dicha labor. Asimismo, se busca una correcta trazabilidad de documentación, así como información y criterios uniformes.

En el gráfico 21 se presenta el flujograma del proceso orientación y recepción mejorado (modelo To-Be).

Gráfico 21. Modelado To-Be

Orientación y recepción



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Seguimiento y control

4.1 Métricas para evaluación del desempeño

Para un adecuado seguimiento al objetivo expuesto en el plan de mejora, se proponen métricas para los seis principales errores identificados; esto permitirá un adecuado control de los errores del proceso con la finalidad de contar con información necesaria que permita la mejora continua.

Tabla 11. Métricas de control

Proceso	Punto de contacto	Tipo	Métrica	Meta	Responsable	Observación
Orientación y recepción	Centro de Atención	Calidad	% de solicitudes con error en la creación de empleadores (E2). Máximo inicial: 2%	Disminuir el % de solicitudes con error en la creación de empleadores al 2 %.	Supervisión de Control de Calidad	Control semanal
Orientación y recepción	Centro de Atención	Calidad	% de solicitudes reprocesadas por motivo petitorio (E4). Máximo inicial: 10%	Disminuir el % de error por motivo petitorio 10%	Supervisión de Control de Calidad	Control semanal
Orientación y recepción	Centro de Atención	Calidad	% de solicitudes con errores en nombre de asegurado (E8). Máximo inicial: 15%	Disminuir el % de error por mala evaluación 15%	Supervisión de Control de Calidad	Control semanal
Orientación y recepción	Centro de Atención	Calidad	% de solicitudes reprocesadas por falta de documentación (E12). Máximo inicial : 15%	Disminuir el % de reproceso por falta de documentación al 15%	Supervisión de Control de Calidad	Control semanal
Orientación y recepción	Centro de Atención	Calidad	% de solicitudes con labores de verificación no conforme (E14). Máximo inicial: 18%	Disminuir el % de labor de verificación no conforme atribuidos a OyR al 18%	Supervisión de Control de Calidad	Control semanal
Orientación y recepción	Centro de Atención	Calidad	% de solicitudes sin peritaje en documentación (E15). Máximo inicial: 10%	Disminuir el % de solicitudes sin peritaje al 10%	Supervisión de Control de Calidad	Control quincenal

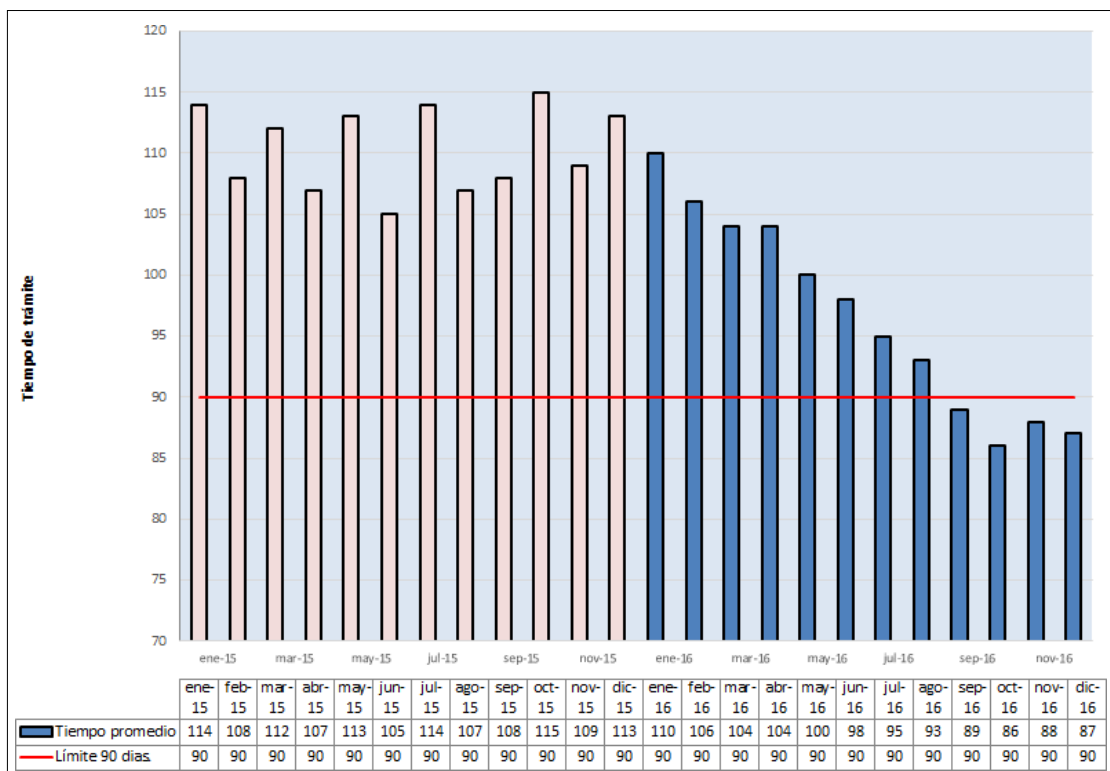
Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el anexo 7 se muestra el panel de control de cada métrica a fin de examinar el desenvolvimiento que tiene durante el proceso de trámite de jubilación. Asimismo, se muestra los niveles de cada uno de ellos, calculados en base a los datos proporcionados por la Oficina de Programación y Control (OPC) de la ONP (2015) y la estimación de los porcentajes que deberían alcanzar dichos indicadores para poder reducir los tiempos de atención.

A partir de las métricas²⁵ propuestas se hace una estimación de la evolución del tiempo promedio de trámite (mejorado):

- 2015 = > 90 días.
- 2016 = < 90 días.

Gráfico 22. Tiempo promedio de trámite



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Beneficios financieros estimados

Como se mencionó, los errores internos en el proceso orientación y recepción generan demoras en el tiempo de trámite de pensión de jubilación; a su vez, esto repercute en costos previsionales²⁶ asumidos por la ONP y el Estado.

Dentro de los costos previsionales incurridos, se detallan los siguientes:

²⁵ El uso de métricas contó con la validación por parte de los especialistas de la ONP respecto a la elaboración y empleo de indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de orientación y recepción, así como los subprocesos que lo integran.

²⁶ También denominado costo por fallas internas.

- **Pensión provisional.** Pensión que se abona cuando el trámite de pensión supera los 90 días de iniciado el trámite²⁷. El costo se advierte cuando las solicitudes atendidas tienen resultado negativo (resolución denegatoria) y la pensión provisional otorgada no es devuelta por el asegurado.
- **Intereses legales.** Todo pago de pensión conlleva el pago de intereses legales; cuanto más tiempo tarde en emitirse una respuesta administrativa, mayores serán los intereses a pagar a los asegurados por parte de la entidad.
- **Proceso contencioso administrativo.** Al existir demora en el trámite de jubilación, los asegurados presentan reclamos. Una instancia adonde acuden muchos asegurados es el Poder Judicial a través de un proceso contencioso administrativo. La atención de cada proceso judicial genera un costo a la ONP.

En la tabla 12 se muestran los costos previsionales incurridos para el periodo 2015.

²⁷ Ley N° 27585, artículo 1 (Congreso de la República, 2001).

Tabla 12. Costos previsionales - 2015

Pensión provisional	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
N° Solicitudes > 90	224,00	183,00	149,00	138,00	175,00	128,00	232,00	170,00	221,00	190,00	137,00	175,00	2.122,00
Pensión	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00
Monto pensión provisional	92.960,00	75.945,00	61.835,00	57.270,00	72.625,00	53.120,00	96.280,00	70.550,00	91.715,00	78.850,00	56.855,00	72.625,00	880.630,00

N° solicitudes > 90 (otorgado)	1.231,00
Pensión	415,00
Monto pensión provisional (recuperado)	510.865,00

Monto pensión provisional (no recuperado)	369.765,00
--	-------------------

Intereses legales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
N° solicitudes > 90	109,00	84,00	95,00	85,00	103,00	93,00	97,00	98,00	122,00	128,00	110,00	107,00	1.231,00
Devengados	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00
Total devengados	135.705,00	104.580,00	118.275,00	105.825,00	128.235,00	115.785,00	120.765,00	122.010,00	151.890,00	159.360,00	136.950,00	133.215,00	1.532.595,00
Interes (%)	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83
Total intereses pagados	3.840,45	2.959,61	3.347,18	2.994,85	3.629,05	3.276,72	3.417,65	3.452,88	4.298,49	4.509,89	3.875,69	3.769,98	43.372,44

Procesos contencioso administrativo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
N° solicitudes > 90	35,00	29,00	38,00	32,00	29,00	34,00	43,00	39,00	36,00	47,00	32,00	31,00	425,00
Costo por expediente contencioso	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Total costo proceso contencioso	47.250,00	39.150,00	51.300,00	43.200,00	39.150,00	45.900,00	58.050,00	52.650,00	48.600,00	63.450,00	43.200,00	41.850,00	573.750,00

Costo fallas internas	Monto (S/)
Pensión provisional (no recuperado)	369.765,00
intereses pagados	43.372,44
Proceso contencioso	573.750,00
Total costo fallas internas	986.887,44

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para la presente estimación se consideró:

- Pensión provisional (S/ 415 mensual²⁸) por cada solicitud.
- El 41% del total de solicitudes presentadas tuvieron resultado negativo²⁹ (resolución denegatoria).
- Devengados teniendo en cuenta una demora de 90 días (S/ 415 por 3 meses = S/ 1.250).
- Interés legal laboral promedio mensual de 2,83% (SBS).
- Del total de solicitudes que se demoran más de 90 días, el 20% realiza su reclamo iniciando un proceso contencioso administrativo contra la ONP³⁰; asimismo, el monto en el que incurre la ONP por cada expediente judicial tiene un costo promedio de S/ 1.350³¹.

Atendiendo a estas consideraciones, a continuación se presenta la estimación de los costos previsionales para el periodo 2016.

²⁸ Se están considerando S/ 415 dado que es la pensión mínima en el SNP, de acuerdo al Decreto Supremo N° 099-2002-EF.

²⁹ Información proporcionada por la Oficina de Pago de Prestaciones de la ONP (2015).

³⁰ Información proporcionada por la Oficina de Asesoría Jurídica de la ONP.

³¹ Información proporcionada por la Oficina de Pago de Prestaciones de la ONP (2015).

Tabla 13. Costos previsionales - 2016

Pensión provisional	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
N° solicitudes > 90	83,00	72,00	76,00	62,00	67,00	61,00	85,00	73,00	81,00	69,00	63,00	57,00	849,00
Pensión	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00
Monto pensión provisional	34.445,00	29.880,00	31.540,00	25.730,00	27.805,00	25.315,00	35.275,00	30.295,00	33.615,00	28.635,00	26.145,00	23.655,00	352.335,00

N° solicitudes > 90 (otorgado)	510,00
Pensión	415,00
Monto pensión provisional (recuperado)	211.650,00

Monto pensión provisional (no recuperado)	140.685,00
--	-------------------

Intereses legales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
N° solicitudes > 90	42,00	44,00	36,00	54,00	37,00	45,00	31,00	48,00	37,00	52,00	46,00	38,00	510,00
Devengados	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00	1.245,00
Total devengados	52.290,00	54.780,00	44.820,00	67.230,00	46.065,00	56.025,00	38.595,00	59.760,00	46.065,00	64.740,00	57.270,00	47.310,00	634.950,00
Interes (%)	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83
Total intereses pagados	1.479,81	1.550,27	1.268,41	1.902,61	1.303,64	1.585,51	1.092,24	1.691,21	1.303,64	1.832,14	1.620,74	1.338,87	17.969,09

Procesos contencioso administrativo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
N° solicitudes > 90	14,00	12,00	16,00	15,00	17,00	13,00	16,00	14,00	13,00	12,00	15,00	13,00	170,00
Costo por expediente contencioso	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Total costo proceso contencioso	18.900,00	16.200,00	21.600,00	20.250,00	22.950,00	17.550,00	21.600,00	18.900,00	17.550,00	16.200,00	20.250,00	17.550,00	229.500,00

Costo fallas internas	Monto (S/)
Pensión provisional (no recuperado)	140.685,00
intereses pagados	17.969,09
Proceso contencioso	229.500,00
Total costo fallas internas	388.154,09

* Proceso mejorado: Se estima reducir el 60% de solicitudes de pensión de jubilación que se atienden en un plazo mayor a 90 días.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

A efectos de cuantificar el impacto en términos de costo previsional de la reducción del número de solicitudes que se atendieron en un plazo mayor a 90 días, se mantienen las consideraciones descritas en la tabla 12.

De lo anteriormente descrito, se tendría un ahorro neto proyectado de:

Costo previsional (sin mejora) = S/ 986.887,40

Costo previsional (mejorado) = S/ 388.154,10

Ahorro neto = S/ **598.733.40**

Se observa un ahorro neto estimado de S/ 598.733,40, esto producto de la disminución del tiempo de atención, dado que al reducir el tiempo de respuesta disminuye el número de pensiones provisionales otorgadas; asimismo, los intereses de las pensiones otorgadas serían menores y los reclamos a través de procesos judiciales se reducirían.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

La presente investigación ha planteado que a raíz del análisis del centro de atención de la ONP con mayor demanda de solicitudes, se encuentra que la demora en el trámite de pensionamiento es generada, principalmente, por los errores que se cometen durante el proceso de orientación y recepción, dado que repercute en toda la cadena del proceso de trámite de jubilación y genera la superación del plazo establecido. Este exceso perjudica el servicio público que brinda la entidad, toda vez que las personas adultas mayores requieren una atención eficiente de acuerdo a las necesidades especiales que tienen que cubrir.

En ese orden de ideas, la investigación en el centro de atención de Lima Centro identificó que los factores que repercuten en la demora de tiempo de respuesta se centran, mayoritariamente, en los errores relacionados a ausencia de perfiles de personal, ausencia de controles, ausencia de procedimientos estandarizados y complejidad del sistema de registro.

En virtud a ello, la propuesta de mejora considera que la reducción de los tipos de errores es factible en el corto plazo considerando entre las acciones a seguir las siguientes: concurso interno de méritos; inducción extensa y acentuada en los errores identificados; mejora del sistema de registro, de lo complejo a lo amigable.

Asimismo, la principal mejora que se plantea consiste en la adopción de un sistema de control y supervisión por parte de la ONP en función de garantizar la calidad de la información procesada en la etapa de orientación y recepción. Esta supervisión se desarrollaría de manera permanente en todo el proceso y se complementaría con un formato de control que valide la información registrada.

Con la adopción de esta mejora, se generaría un ahorro estimado de S/ 598.733,40 a la entidad en un plazo de un año, el cual podría estar destinado a la capacitación del personal para la atención del trámite, reconociendo que el mayor porcentaje de errores se centra en fallas del personal.

De otro lado, considerando los tipos de errores que se presentan de manera regular en el proceso de orientación y recepción, la presente investigación considera que se deben priorizar seis de

ellos, pues el riesgo que generen una demora en el trámite de jubilación mayor a 90 días representa una probabilidad cercana al 70%. Para ello, la propuesta introduce el uso de métricas orientadas a un adecuado control y gestión del proceso, a través de las cuales se espera disminuir en un 60%³² los expedientes que superan el plazo de 90 días; es decir, la ONP estaría atendiendo y resolviendo de manera significativa aquellos casos que superen los plazos establecidos por ley.

Finalmente, la propuesta permitirá brindar una respuesta oportuna a las personas adultas mayores, haciendo efectivo su función de la entidad.

2. Recomendaciones

- Implementar el sistema de control y las herramientas propuestas en la presente tesis, dado que permitiría reducir en un 60% la atención de solicitudes de pensión de jubilación cuya demora es mayor a 90 días, generando una mejor atención hacia el cliente y ahorro de recursos para la Entidad.
- Monitorear de forma periódica las fallas del proceso, mediante la metodología propuesta, verificando su nivel de recurrencia, de esta manera se contará con un mecanismo de mejora continua para ser más eficientes en los tiempos de respuesta hacia los asegurados, dado que ello es una de las principales quejas que presentan las personas adultas mayores.
- Utilizar periódicamente la metodología aplicada para monitorear las fallas del proceso, verificando su nivel de recurrencia y permitiendo que siempre estén controladas de acuerdo a los objetivos estratégicos que establezca la entidad.
- Empoderar al equipo de la implementación del plan de mejora a través del compromiso de la alta dirección, considerando que se lograrán resultados positivos a corto plazo, de gran impacto y sobre todo medible lo que ayudaría a impulsar la imagen de la Institución y por ende la atención oportuna de las personas adultas mayores.

³² Estimando el mismo nivel de ingresos de solicitudes del periodo de estudio (2015).

Bibliografía

Bernal, N.; Muñoz, A.; Perea, H.; Tejada, J.; y Tuesta, D. (2008). *Una mirada al Sistema Peruano de Pensiones*. Lima: Grupo Editorial Norma.

Comisión Permanente del Congreso de la República. (2001). “Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General”. En: *spij.minjus.gob.pe*. [PDF]. 21 de marzo de 2001. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates&fn=default-lig_leyprocadm.htm&vid=Ciclope:CLPdemo_lig>.

Congreso Constituyente Democrático. (1993). “Constitución Política del Perú. Capítulo II, De los derechos sociales y económicos”. En: *extwprlegs1.fao.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/10/2016. Disponible en: <<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per127779.pdf>>.

Congreso de la República. (2001). “Ley N° 27585, Ley de Simplificación Administrativa de las solicitudes de pensión del Sistema Nacional de Pensiones, regulado por el Decreto Ley N°19990”. En: *mintra.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 03/11/2016. Disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos_legales/ley_27585.htm>.

Congreso de la República. (1997). “Ley N°26790. Ley de Modernización Social en Salud”. En: *portales.susalud.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 14/09/2016. Disponible en: <<http://portales.susalud.gob.pe/documents/11450/27670/Ley+N%C2%B0+26790+%E2%80%933+Ley+de+la+Modernizaci%C3%B3n+de+la+Seguridad+Social.pdf/5b23f57c-a1a7-481f-850f-de017dc1f45d>>.

Congreso de la República. (2005). “Ley N°28532, Ley que establece la Reestructuración Integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP)”. En: *onp.gob.pe*. [PDF]. 26 de mayo de 2005. Fecha de consulta: 21/10/2016. Disponible en: <https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/559.pdf>.

Congreso de la República. (2006). “Ley N°28803, Ley de las Personas Adultas Mayores”. En: *mimp.gob.pe*. [PDF]. 19 de julio de 2006. Fecha de consulta: 009/09/2016. Disponible en: <http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diapam/Ley_28803_Ley_del_Adulto_Mayor.pdf>.

Congreso de la República. (2007). “Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE)”. En: *minsa.gob.pe*. [PDF]. 20 de diciembre de 2007. Fecha de consulta: 02/10/2016. Disponible en: <<http://www.minsa.gob.pe/renhice/documentos/normativa/Ley%2029158%20-%20Ley%20Org%C3%A1nica%20Poder%20Ejecutivo%20LOPE.pdf>>.

Contraloría General de la República. (2016). *Estudio Mejora Regulatoria y Simplificación de Procedimientos Administrativos que afectan la Inversión*. Lima: Contraloría General de la República, Gerencia de Estudios y Gestión Pública.

Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional (ONP). (2015). “Cantidad de solicitudes presentadas ante la ONP en el periodo 2015, según régimen pensionario”. [Base de datos]. Documento interno.

Erandi, R.; Cruz, N.; Acosta, H.; Rabatte, I.; Gogearcochea, M.; Pavón, P.; Blázquez, S. (2009). “Árboles de decisión como herramienta en el diagnóstico médico”. En: *Revista Médica UV*. Julio-diciembre 2009. [PDF]. 18 de setiembre de 2009. Fecha de consulta: 06/01/2017. Disponible en: <https://www.uv.mx/rm/num_anteriores/revmedica_vol9_num2/articulos/arboles.pdf>.

Kavanagh, S. (2014). “Defining and Creating Value for The Public”. En: *Government Finance Review*. 4.

Legis. (s.f.). “Régimen Peruano de Seguridad Social”. En: *legis.com.pe*. [Base de datos]. Lima: Legis Perú. Acceso restringido.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013). “Resolución Ministerial N° 174-2013- EF/10, Aprueban Reglamento de Organización y Funciones de la Oficina de Normalización Previsional - ONP”. En: *peru.gob.pe*. [PDF]. 14 de junio de 2013. Fecha de consulta: 07/08/2016.
Disponible en:
<http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/82/PLAN_82_2014_rof.pdf>.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (2013). *Planpam, 2013-2017. Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores*. Lima: Cendoc MIMP.

Oficina de Atención al Asegurado de la ONP. (2015). “Quejas recibidas por ONP – insatisfacción”. [Base de datos]. Documento interno.

Oficina de Normalización Previsional (ONP). (2015a). “Misión, visión y objetivos estratégicos”. En: *Resolución Jefatural N° 002-2014-JEFATURA/ONP*. Fecha de consulta: 16/08/2016.
Disponible en:
<http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/82/PLAN_82_2016_PEI_2015-2016.PDF>.

Oficina de Normalización Previsional (ONP). (2015b). “Resolución Jefatural N°051-2015-Jefatura-ONP”. Documento interno.

Oficina de Normalización Previsional (ONP). (s.f.). “Centros de Atención a Nivel Nacional”. En: *onp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/10/2016. Disponible en: <https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/1645.pdf>.

Oficina de Programación y Control (OPC) de la ONP. (2015). “Días promedio de trámite, desde el ingreso de la solicitud hasta el pronunciamiento – 2015”. [Base de datos]. Documento interno.

Pacheco, R. (2003). *Manual de los Regímenes de Salud y Pensiones*. Lima: Instituto de Investigación El Pacífico E.I.R.L.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Presidencia de la República. (1971). “Decreto Ley N°18846, Seguro Social Obrero asume exclusivamente el seguro por accidentes de trabajo de los obreros”. En: *onp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 17/11/2016. Disponible en: <https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/333.pdf>.

Presidencia de la República. (1973). “Decreto Ley N°19990. El Gobierno Revolucionario crea el Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. 30 de abril de 1973. Fecha de consulta: 14/09/2016. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-temas/pensiones/6812-decreto-ley-n-19990-1/file>>.

Presidencia de la República. (1974). “Decreto Ley N°20530. Régimen de Pensiones Y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley N° 19990”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/09/2016. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FF5A6FCE9F7FB11105257A36007E58B3/\\$FILE/2.D.L.20530.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FF5A6FCE9F7FB11105257A36007E58B3/$FILE/2.D.L.20530.pdf)>.

Presidencia de la República. (1992). “Decreto Ley N°25967, Modifican el goce de pensiones de jubilación que administra el Instituto Peruano de Seguridad Social – IPSS”. En: *congreso.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/09/2016. Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/ronp/DL25967.pdf>>.

Presidencia de la República. (1994). “Ley N°26323, Establecen disposiciones referidas al funcionamiento de la Oficina de Normalización Previsional”. En: *onp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 18/09/2016. Disponible en: <https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/322.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2011). “Decreto Supremo N°058-2011-PCM, Actualizan la calificación y relación de los Organismos Públicos”. En: *pcm.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 14/10/2016. Disponible en: <http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2011/DS-058-2011-PCM.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [PDF]. 09 de enero de 2013. Fecha de consulta: 26/09/2016. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>>.

Rueda, G. (2003). *Sistema de Pensiones, Pensiones y Jubilación*. Lima: Editora Gráfica Bernilla.

Rutgers, Mark y Overeem, Patrick. (2014). “Public Values in Public Administration”. En: *Journal Of Public Administration Research*. 24 (3). [En línea]. 11 de abril de 2014. Fecha de consulta: 08/10/2016. Disponible en: <<https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/24/3/806/2875349/Public-Values-in-Public-Administration>>.

Sotelo, A. (s.f.). “La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica”. En: *Asociación Internacional de Presupuesto Público (ASIP)*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/11/2016. Disponible en: <<http://asip.org.ar/la-cadena-de-valor-publico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colision-metodologica/>>.

Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.

Tejeda, J.; Bernal, N.; Muñoz, A.; y Tuesta, D. (2008). *Una mirada al Sistema Peruano de Pensiones*. Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima, México: Grupo Editorial Norma.

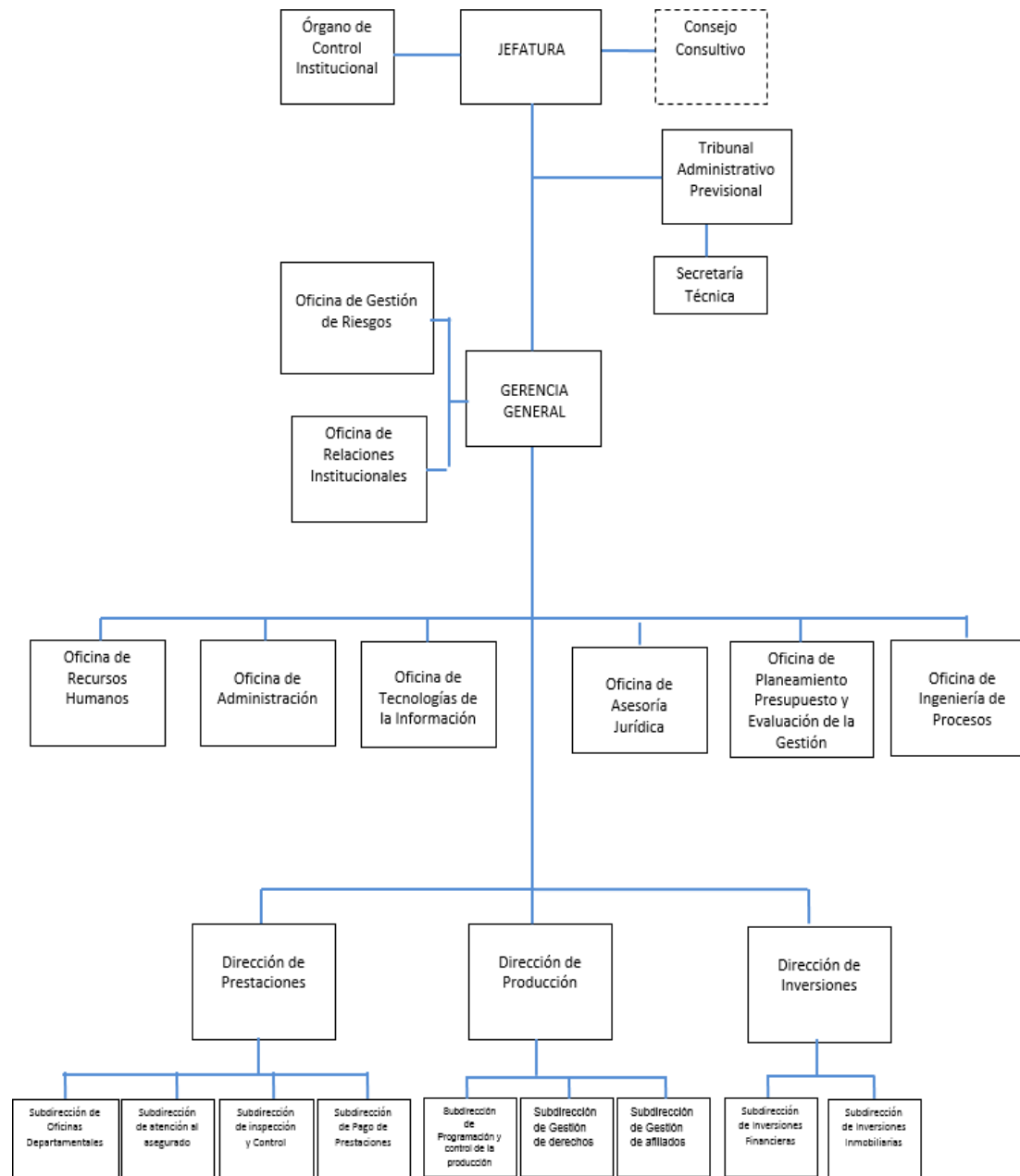
Velasco, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Velasco, J. (2007). *Gestión por Proceso*. Madrid: ESIC Editorial.

Vilar, J. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.

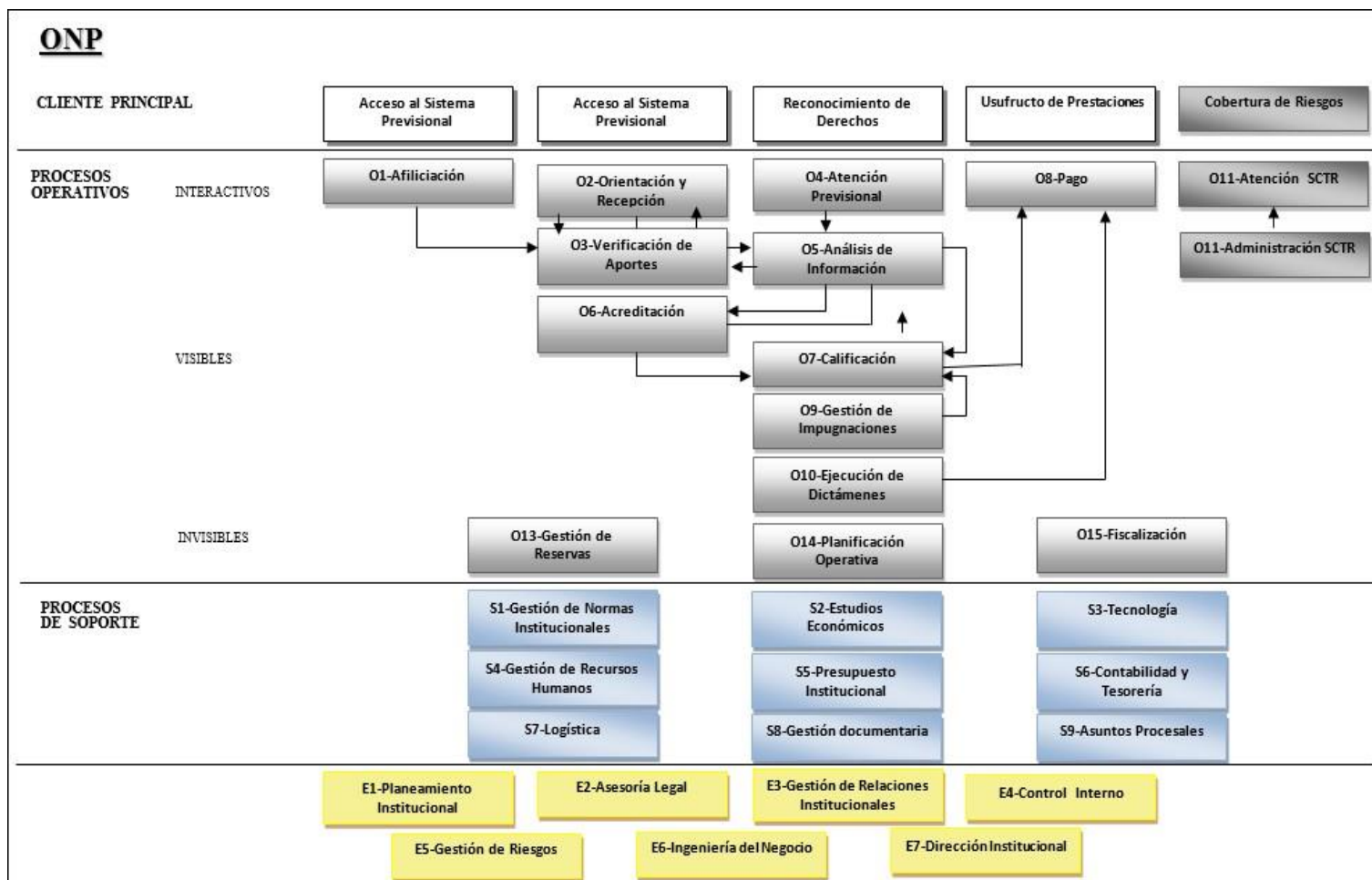
Anexos

Anexo 1. Organigrama de la ONP



Fuente: ONP, 2015b.

Anexo 2. Mapa de procesos de la ONP



SCTR. Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

Fuente: ONP, 2015b.

Anexo 3. Formato de incidencias

I. Datos generales del expediente

Asegurado	
Número de expediente	
Prestación	
Número de empleadores	

II. Error

Error presentado	
Descripción detallada del error presentado	
Proceso que generó el error	
Observaciones	
Fecha de visita	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Descripción de los subprocesos de orientación y recepción

Subproceso	Descripción	Sub productos
Orientación	Brinda información al asegurado respecto de requisitos del Decreto Ley N°19990 y la documentación a presentar al empezar el trámite de jubilación, utilizando para ello materiales temáticos aprobados por la entidad y de acuerdo a la realidad de cada administrado. Asimismo, orienta sobre las posibilidades que podría tener el asegurado respecto a un derecho pensionario.	Tríptico de orientación
Recepción	Recepción de la documentación presentada por el asegurado, registro de información complementaria, creación de solicitud en sistema NSTD ³³ , anexo de documentación debidamente foliado.	Cargo de recepción
Back office	Registro de información en sistema NSTD; es decir, se consigna información referente a empleadores declarados por el solicitante; asimismo, se registra los periodos laborados que han sido declarados. En este proceso también se realiza el anexo de documentación extraída de los sistemas ONP que muestren vínculo con el asegurado.	Formato registro de información
Control de calidad de recepción	Consiste en la validación y evaluación de la documentación presentada por el asegurado de acuerdo al marco legal vigente. Valida información registrada en el sistema NSTD. Evalúa y determina preliminarmente el derecho pensionario. Da inicio a la apertura del expediente de jubilación. Clasifica y determina la derivación del expediente al siguiente proceso.	Apertura de expediente

Fuente: Elaboración propia, 2017.

³³ Sistema ONP: Nuevo sistema de trámite documentario.

Anexo 5. Árbol de decisiones

Para evaluar cómo impactan los errores incurridos en el tiempo de trámite de jubilación se realizará un diagnóstico de los mismos a través del uso de árbol de decisión.

Un árbol de decisión es un modelo de predicción cuyo objetivo principal es el aprendizaje inductivo a partir de observaciones y construcciones lógicas. Su principio básico es generar particiones recursivas por reglas de clasificación hasta llegar a una clasificación final, tal que es posible identificar perfiles (nodos terminales) en los que la proporción de errores que generan una atención mayor a 90 días es muy alta (o baja) y de esta forma asignar su probabilidad. Los árboles de decisiones se presentan como una herramienta efectiva para la predicción de probabilidades de incumplimiento (Erandi 2009).

Para desarrollar esta técnica se ha clasificado la información contenida en la base registro de expedientes; específicamente, se ha considerado el tipo de error de cada solicitud y la complejidad que registra. La herramienta que sirvió de apoyo para la estimación fue el estadístico R³⁴.

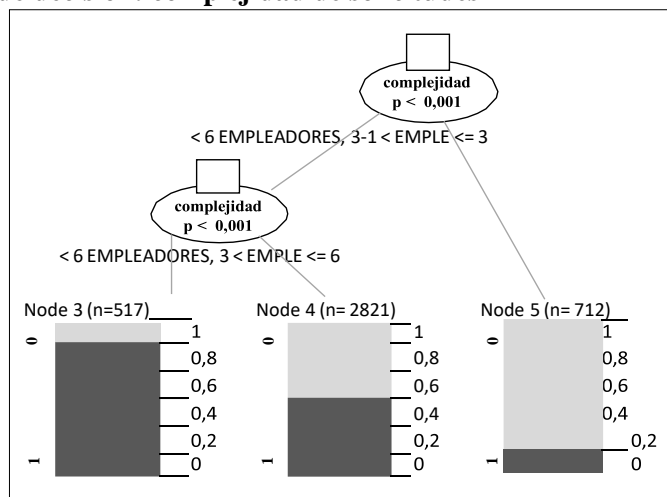
7.1 De la complejidad de las solicitudes

Medida por el número de empleadores que posee. De acuerdo a los 4.050 registros contenidos en la base, la complejidad está clasificada de la siguiente manera:

- 1 ≤ Empleador ≤ 3 : complejidad baja.
- 3 < Empleador ≤ 6 : complejidad media.
- Empleador > 6 : Complejidad alta.

El modelo de árbol de decisiones se elaboró considerando el siguiente supuesto: ¿cuál es la probabilidad que una solicitud se demore más de 90 días, teniendo en cuenta su grado de complejidad? El gráfico A muestra los resultados obtenidos luego de ingresar los 4.050 datos clasificados al estadístico R.

Gráfico A. Árbol de decisión: complejidad de solicitudes



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Donde:

- **0.** Probabilidad que una solicitud no supere el plazo de 90 días (cumplimiento).

³⁴ Software estadístico para el procesamiento y análisis de datos.

- **1.** Probabilidad que una solicitud supere el plazo de 90 días (incumplimiento).

Así, se observa lo siguiente:

- **Nodo1 = 517 solicitudes (> 6 empleadores).** Existe alta probabilidad (>80%) que una solicitud al presentar complejidad alta supere el plazo de 90 días.
- **Nodo2 = 2821 solicitudes (3 < empleador ≤6).** Existe una probabilidad cercana al 50% que una solicitud al presentar complejidad media supere el plazo de 90 días.
- **Nodo3 = 712 solicitudes (1 ≤ empleador ≤3).** Existe una probabilidad inferior al 10% que una solicitud al presentar complejidad baja supere el plazo de 90 días.

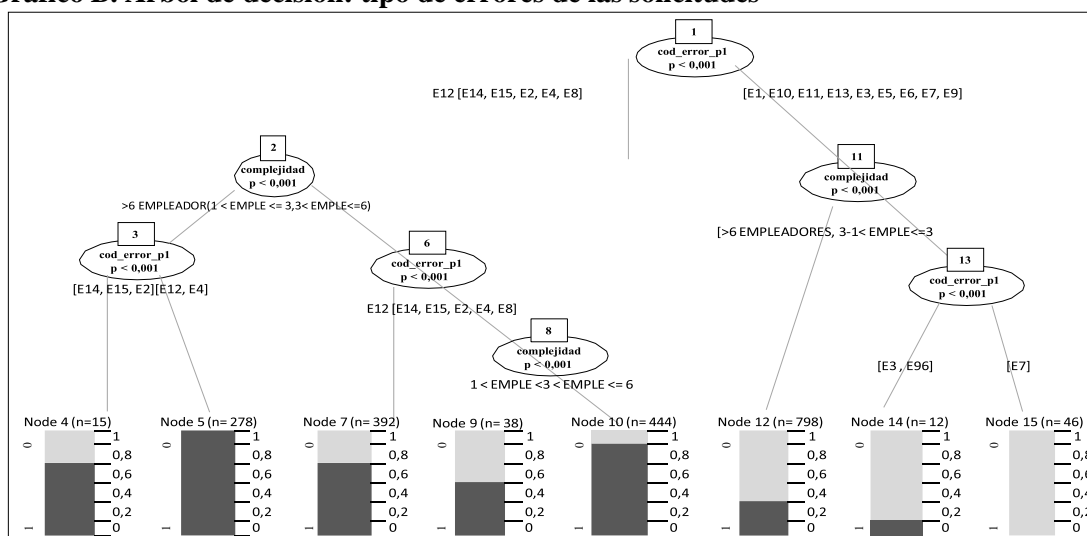
De acuerdo a los resultados, una primera conclusión es que la complejidad es un factor importante que influye en el tiempo de trámite de jubilación. Asimismo, se observa que la mayor cantidad de solicitudes presentadas se encuentran en el nodo2. De esta forma, al querer establecer mejoras en el corto plazo se tomaría como referencia este punto.

7.2 De los tipos de errores y la demora en el trámite

Para hallar los tipos de errores que más impactan en el tiempo de trámite de jubilación se considerarán las incidencias encontradas (2.023) en la base de registro de expedientes que corresponden al proceso orientación y recepción.

El modelo de árbol de decisiones se elabora en base al siguiente supuesto: ¿cuál es la probabilidad de que el trámite de jubilación se atienda en un plazo mayor de 90 días, teniendo en cuenta el tipo de error generado? El gráfico B muestra los resultados obtenidos luego de ingresar los 2.023 incidencias según los 15 tipos de error, al estadístico R.

Gráfico B. Árbol de decisión: tipo de errores de las solicitudes



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Donde:

- **0.** Probabilidad de que el error presentado genere un tiempo de atención del trámite no mayor a 90 días (cumplimiento).
- **1.** Probabilidad de que el error presentado genere un tiempo de atención del trámite mayor a 90 días (incumplimiento).

Asimismo, se muestra la descripción de los tipos de error:

Tabla A. Descripción de los tipos de error

Error	Tipo de Error	Descripción
E1	Fondo	Error en dirección del empleador
E2	Fondo	Error en creación de empleadores
E3	Fondo	Error en la evaluación del derecho
E4	Fondo	Error en motivo de petitorio
E5	Fondo	Error en periodo registrado en solicitud
E6	Forma	Error en registrar ubicación de empleador
E7	Forma	Error en nombre de empleador
E8	Forma	Error en registrar nombre de asegurado
E9	Fondo	Error en registrar razón social de empleador
E10	Forma	Error en registro de sistema
E11	Forma	Error en anexo de reportes
E12	Fondo	Falta de documentación sustentaria para calificación
E13	Forma	Falta firma de asegurado en documentos
E14	Fondo	Falta realizar labores de verificación a empleadores
E15	Fondo	Falta realizar peritaje a documentación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Teniendo como resultado los valores mostrados en la tabla B.

Tabla B. Probabilidad en cada nodo

Nodo	Error	Total = n	Probabilidad
2	276	278	99%
5	374	444	84%
1	12	15	80%
3	267	392	68%
4	21	38	55%
6	280	798	35%
7	1	12	8%
8	0	46	0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Así, la descripción del árbol de decisiones para cada nodo es la siguiente:

- **Nodo 1 (complejidad alta) = 15.** La probabilidad de que los errores (E14, E15, y E2) generen una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 80%.
- **Nodo 2 (complejidad alta) = 278.** La probabilidad de que los errores (E12 y E4) generen una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 99%.
- **Nodo 3 (complejidad media) = 392.** La probabilidad de que el error (E12) genere una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 68%.
- **Nodo 4 (complejidad baja) = 38.** La probabilidad de que los errores (E14, E15, E2, E4 y E8) generen una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 55%.
- **Nodo 5 (complejidad media) = 444.** La probabilidad de que los errores (E14, E15, E2, E4 y E8) generen una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 84%.

- **Nodo 6 (complejidad alta) = 798.** La probabilidad de que los errores (E1, E10, E11, E13, E3, E5, E6, E7 y E9) generen una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 35%.
- **Nodo 7 (complejidad baja) = 12.** La probabilidad de que los errores (E3 y E6) generen una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 8%.
- **Nodo 8 (complejidad baja) = 46.** La probabilidad de que el error (E7) genere una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días, es 0%.

Considerando un nivel de complejidad media, los errores que podrían generar una atención en el trámite de jubilación en un plazo mayor a 90 días son E2, E4, E8, E12, E14 y E15. Por lo tanto, en búsqueda de resultados en el corto plazo, se tendría que priorizar la solución de estas fallas ubicadas en los nodos 3 y 5. Asimismo, aplicando probabilidad a cada error presentado, se tendría la siguiente lectura: ¿cuál es la probabilidad que el trámite de jubilación sea atendido en un plazo mayor a 90 días, dado que sucedió el error “E”? Los resultados se muestran en la tabla C:

Donde:

- A: Trámite supere el plazo de 90 días.
- E: Error presentado.

Tabla C. Probabilidad que el trámite se atienda en un plazo mayor a 90 días

Evento	Probabilidad
P(A/E1)	40%
P(A/E2)	82%
P(A/E3)	35%
P(A/E4)	89%
P(A/E5)	43%
P(A/E6)	0%
P(A/E7)	0%
P(A/E8)	85%
P(A/E9)	38%
P(A/E10)	25%
P(A/E11)	32%
P(A/E12)	79%
P(A/E13)	50%
P(A/E14)	81%
P(A/E15)	79%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo al cálculo obtenido se observa que los errores que más impactan en la demora del trámite de jubilación son:

- **E2.** Error en creación de empleadores (Error de Fondo).
- **E4.** Error en motivo de petitorio (Error de Fondo).
- **E8.** Error en registrar nombre de asegurado (Error de Forma).
- **E12.** Falta de documentación sustentaría para calificación (Error de Fondo).
- **E14.** Falta realizar labores de verificación a empleadores (Error de Fondo).
- **E15.** Falta realizar peritaje a documentación (Error de Fondo).

Todos estos errores pueden ser detectados en el proceso orientación y recepción, evitando que continúen su flujo y sean recién detectados en los siguientes procesos, generando devoluciones (reprocesos) que dilatan el tiempo de respuesta al asegurado.

Anexo 6. Formato de control preventivo

ONP	FORMATO DE CONTROL PREVENTIVO		Asegurado :
	Proceso	Orientación y Recepción	Expediente :
			Complejidad :

Adjunto al presente, remito el expediente de la referencia, teniendo en cuenta la validación de los siguientes puntos:			
Tarea	Validación		Observación
	Si	No	
Creación de empleadores			
Motivo de petitorio			
Datos de asegurado			
Documentación necesaria para calificación			
Labor de verificación			
Posibles documentos irregulares			

Atentamente,

V°B Supervisión

En caso expediente sea reprocesado:

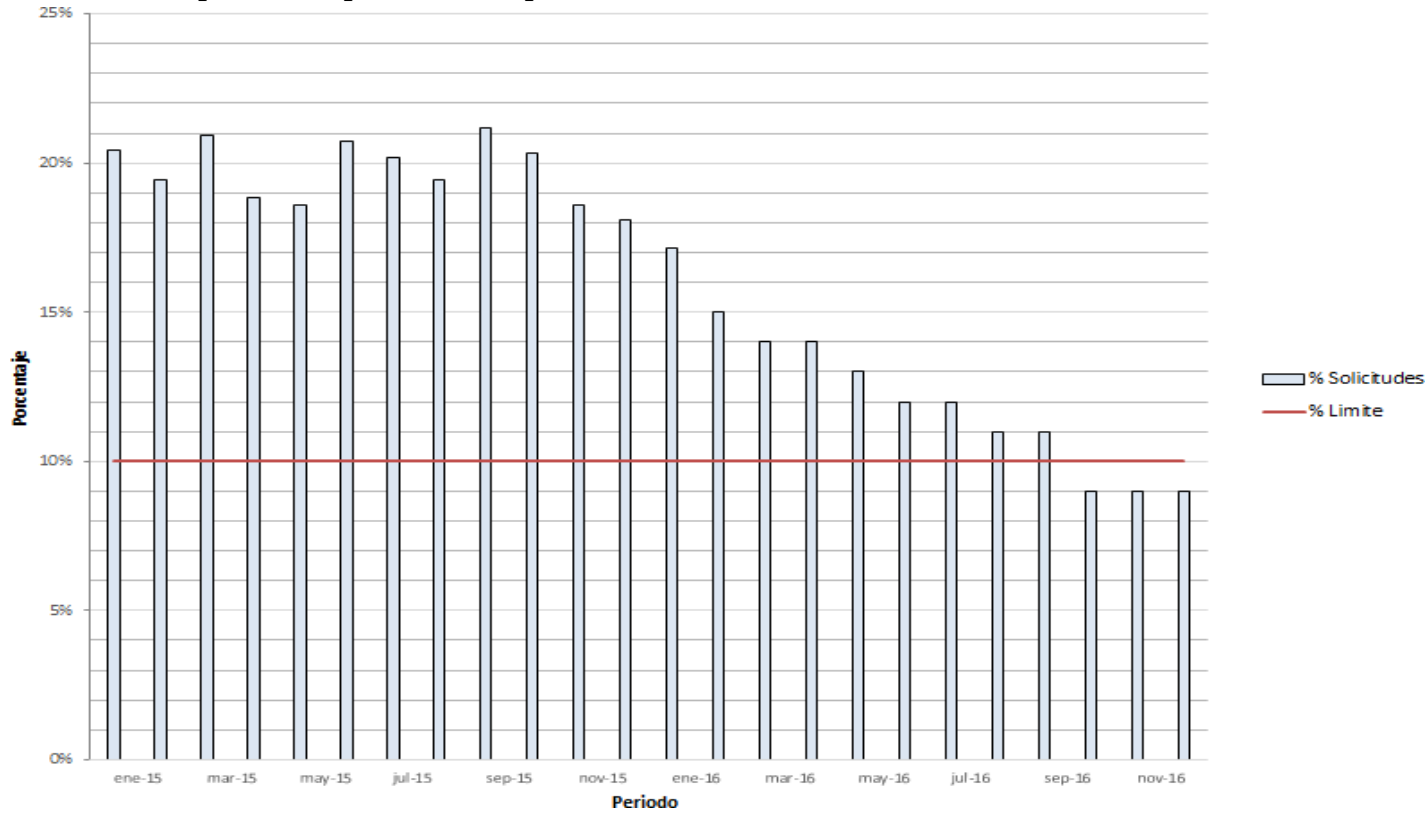
Proceso que detecta la falla	
Tipo de falla	Descripción
1.	
2.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Métricas para evaluación del desempeño del proceso

- Porcentaje de solicitudes reprocesadas por motivo petitorio.** Esta métrica hace alusión a las solicitudes devueltas por otros procesos debido al mal registro de petitorio; es decir, lo registrado no coincide con lo solicitado por el administrado. La estimación permite tener una idea general del porcentaje de errores incurridos producto del factor humano. Así, se tiene que para el periodo 2015 este indicador se encuentra en 20% y se estima que logre un límite de 10% (2016).

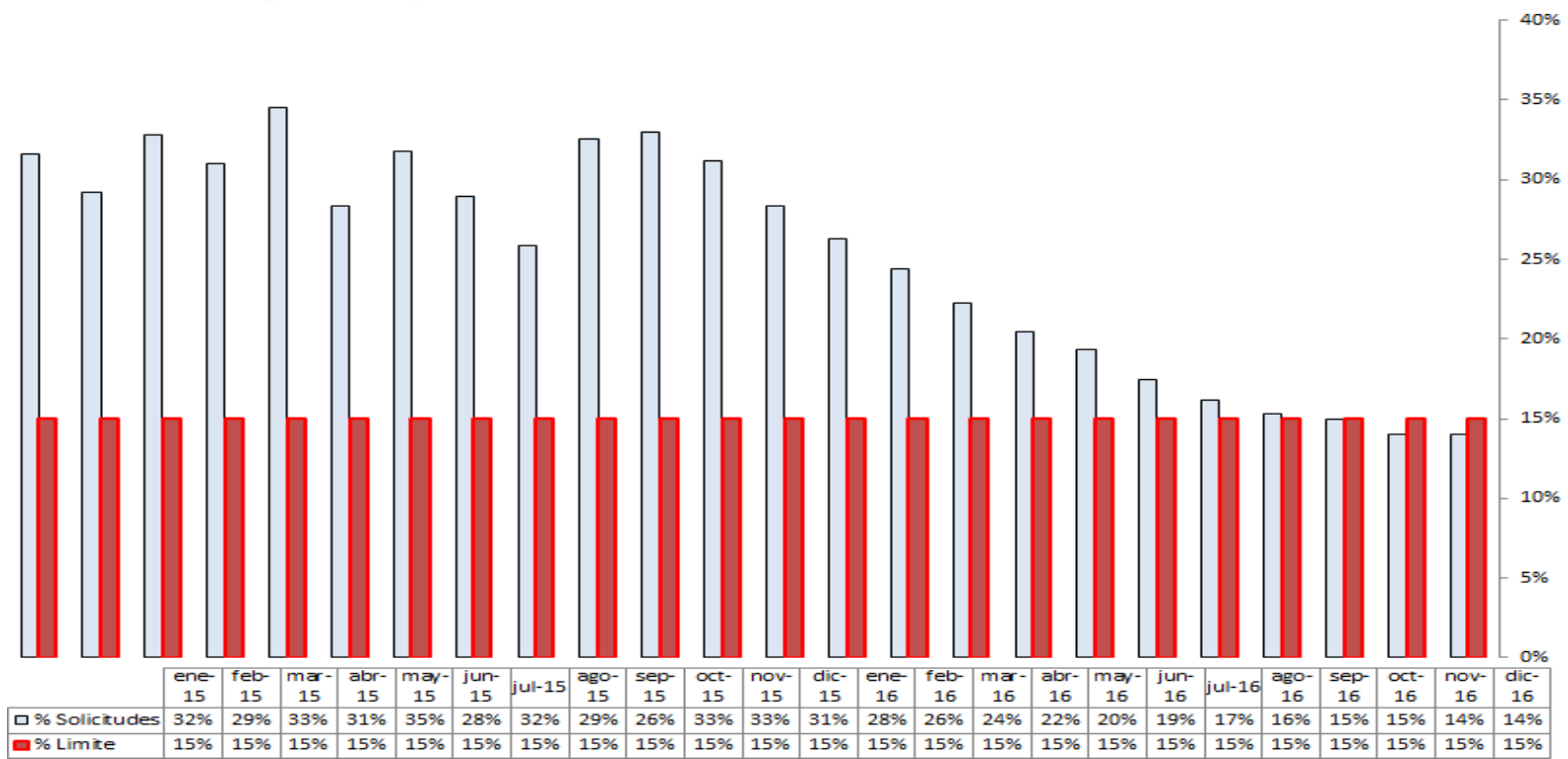
Gráfico A. % de solicitudes reprocesadas por motivo de petitorio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Porcentaje de solicitudes reprocesadas por falta de documentación.** Se considera falta de documentación cuando una solicitud carece de un requisito esencial para su calificación. Para sacar el porcentaje se contemplaron los casos erróneos por falta de documentación sobre el total de solicitudes erradas en el proceso orientación y recepción. De acuerdo a los datos del periodo 2015 el porcentaje promedio es 30%, y se estima controlar dicha falla reduciendo su porcentaje al 15% (2016).

Gráfico B. % de solicitudes reprocesadas por falta de documentación

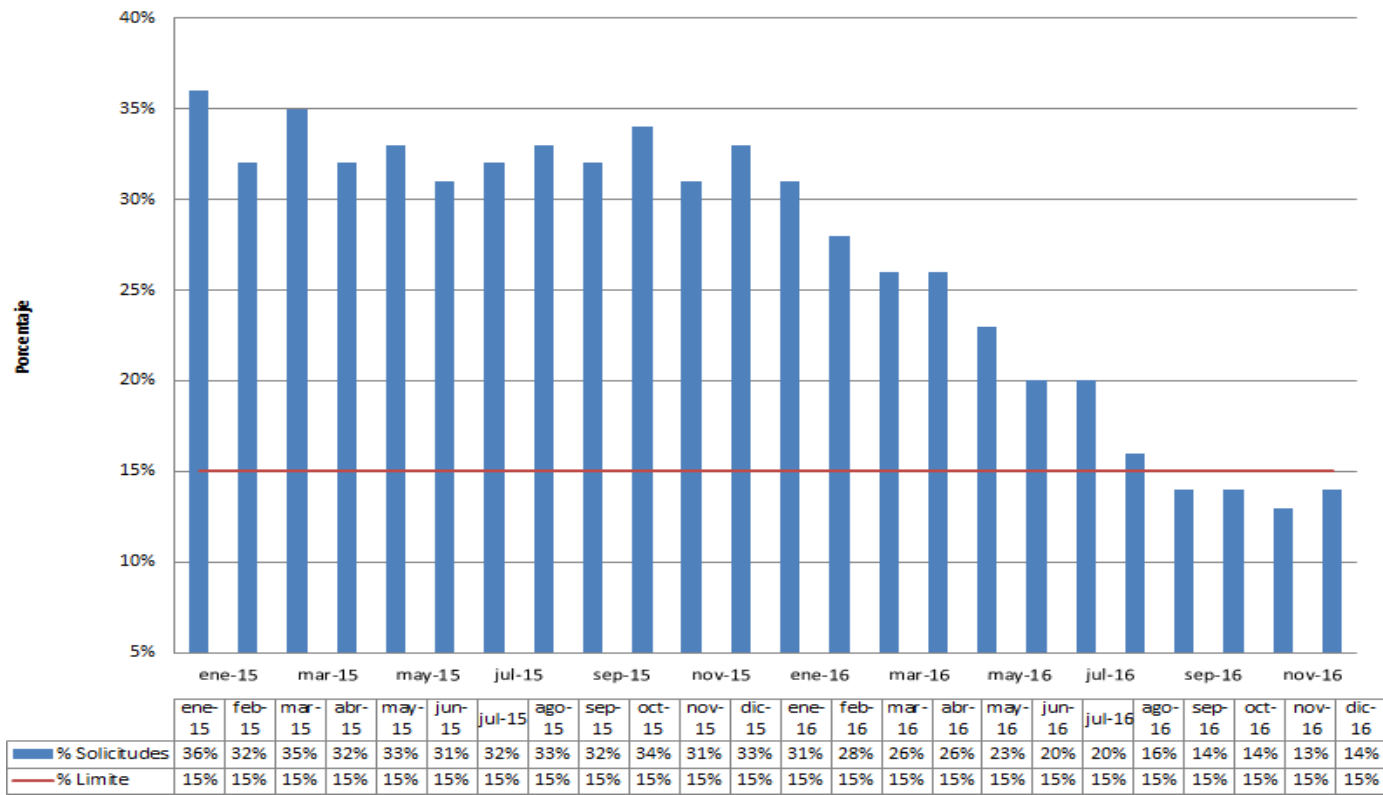


Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Porcentaje de solicitudes con errores en nombre de asegurado.** Representa el grado de error que se tiene al momento de registrar los datos del administrado. Hace referencia a como se deberían ir corrigiendo dichas fallas. De acuerdo a la base de datos del periodo 2015, este indicador alcanza un 33%. Se estima reducir y controlar dicho porcentaje teniendo como límite 15% (2016).

Anexo 7. Métricas para evaluación del desempeño del proceso (continúa de la página anterior)

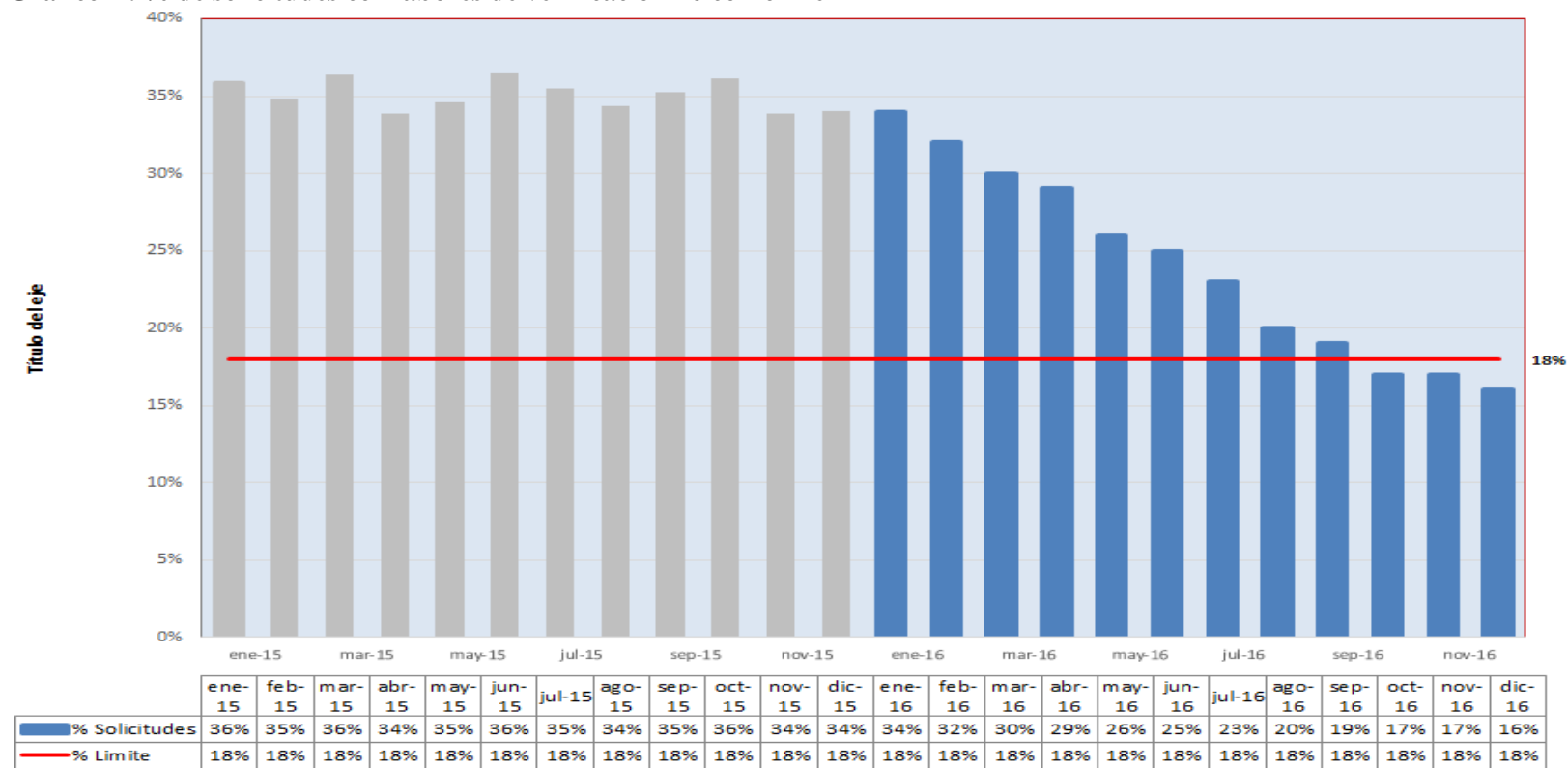
Gráfico C. % de solicitudes con errores en nombre de asegurado



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Porcentaje de solicitudes con labores de verificación no conforme.** Para obtener dicha métrica contemplamos el total de labores de verificación generadas. El porcentaje es el resultado de la división entre el número de verificaciones rechazadas (no conformes) y la cantidad de verificaciones generadas. En el periodo 2015 el porcentaje de labor de verificación no conforme se encuentra en 35%, y se estima reducir este indicador al 18% (2016).

Gráfico D. % de solicitudes con labores de verificación no conforme

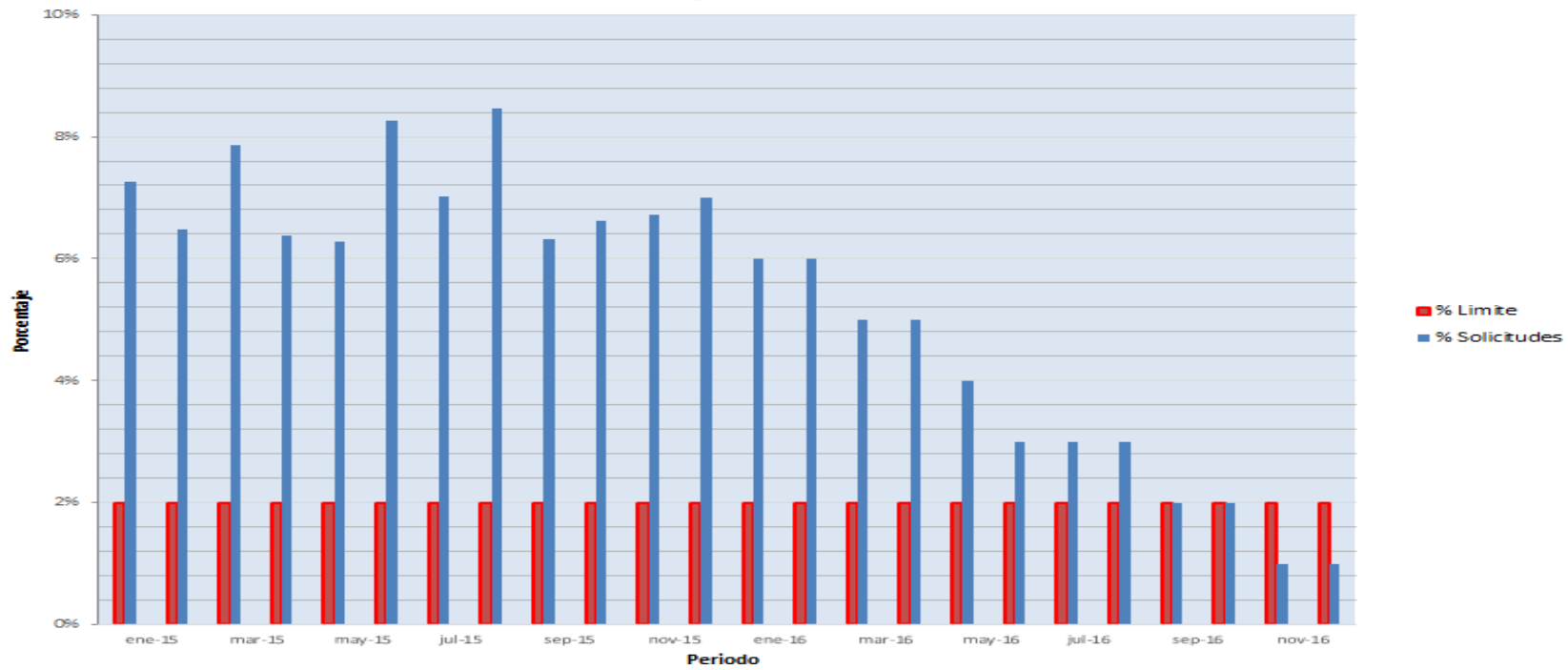


Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Porcentaje de solicitudes con error en la creación de empleadores.** Representa el grado de fallas producto de un incorrecto registro de empleadores. Para el periodo 2015 dicho indicador se encuentra en 7%, y se estima reducir y controlar este porcentaje con un límite del 2%.

Anexo 7. Métricas para evaluación del desempeño del proceso (continúa de la página anterior)

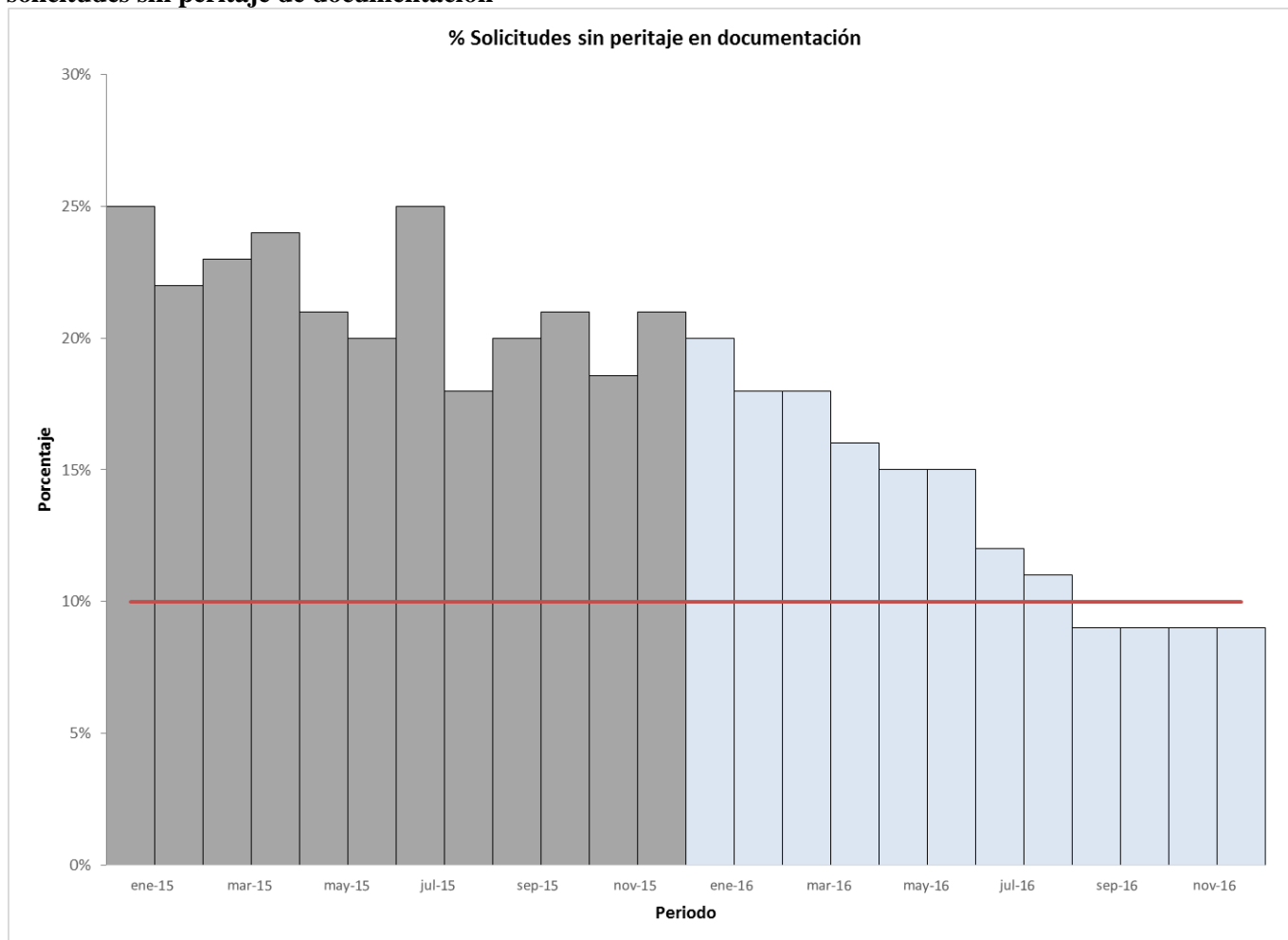
Gráfico E. % de solicitudes con error en la creación de empleadores



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Porcentaje de solicitudes sin peritaje en documentación.** Esta métrica hace alusión a las solicitudes devueltas al proceso orientación y recepción por parte de los otros procesos, debido a la omisión y/o falta de peritaje de documentos obrantes en las solicitudes. Para el periodo 2015 este indicador se encuentra en 23%, y se estima reducir este porcentaje al 10% (2016).

Gráfico F. % de solicitudes sin peritaje de documentación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Javier E. Cabrera Alarcón

Economista egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magíster en Finanzas por la Universidad Nacional Federico Villarreal y egresado de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico; además, ha cursado un Diplomado de especialización en Gestión de Organizaciones Públicas de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC). Tiene amplia experiencia en el sector público, especialmente en el sistema previsional y actuarial. Actualmente labora como profesional de la Dirección de Producción de la Oficina de Normalización Previsional y es docente universitario.

Elizabeth Janeth Cusihualpa Ríos

Abogada egresada de la Universidad San Martín de Porres, colegiada y habilitada por el Colegio de Abogados de Lima y egresada de la Maestría de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. Cuenta con experiencia acreditada en gestión administrativa en el sector público, así como especialización en Gestión de Recursos Humanos, Contrataciones con el Estado y Auditoría Gubernamental, desarrollando su carrera en diversos puestos jefaturales y de asesoría en instituciones públicas. Actualmente se desempeña como jefe de la Oficina General de Administración del Hospital-Clínica del Hogar de la Madre.

Hilda Gadea Lozano Soto

Licenciada en Administración, egresada de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con estudios concluidos de maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico; además, cuenta con un Diplomado de Especialización de Recursos Humanos y un Diplomado en Contrataciones del Estado. Tiene amplia experiencia en el sector público, especialmente en sistemas administrativos de Recursos Humanos. Se inició como personal técnico, ascendiendo luego a profesional, llegando a ser jefa de la Oficina de Remuneraciones de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Actualmente se desempeña como jefa de la Oficina Central de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Federico Villarreal.