



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

Mon
658.402
B533
2007

**Propuesta de implantación de la metodología de los 5s
en el departamento de información, control y embargos
de la Dirección general de función pública del Ministerio
de Hacienda y Crédito Público**

Trabajo Monográfico para Optar al Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

- **Berrios Urbina, Melvín José**
- **Cruz, Ayda Karina**
- **Zúñiga D'trinidad, Miriam Cristina**

TUTOR: Sánchez Munguía, Marvín

Managua, 2007

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. RESUMEN.....	4
III. OBJETIVOS	5
Objetivo General:	5
IV. JUSTIFICACIÓN	6
DIAGNOSTICO	8
I.1 INFRAESTRUCTURA.....	11
I.1.1 ÁREA DE TRABAJO.....	11
I.1.2 PUERTAS.....	12
I.1.3 CONDICIONES AMBIENTALES	13
I.1.4. INCENDIOS	13
I.1.5. VIAS DE DESPLAZAMIENTO	14
I.1.6 ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	15
I.2 PERSONAL.....	17
I.2.1. CONDICIONES DE TRABAJO	18
I.2.2. AMBIENTE LABORAL.....	19
I.2.3 REMUNERACION SALARIAL.....	19
I.3 PROCESOS	19
I.3.1 DESCRIPCION DE PROCESOS	19
I.3.1.1 PROCESO DE EMBARGOS JUDICIALES (PROCESO CRÍTICO).....	21
I.3.1.2 PROCESO DE CONSULTA DE EMBARGO.....	26
I.3.1.3 PROCESO DE PAGO DE EMBARGOS JUDICIALES.....	28
I.3.2 ALMACENAMIENTO EN ARCHIVOS	30
I.3.3 USO DE HERRAMIENTAS	31
I.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
I.4.1 COMPOSICION ORGÁNICA.....	31
I.4.2 DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMACION, CONTROL Y EMBARGOS	35
I.5 CONCLUSIONES	39
II.1 METODOLOGÍA DE LAS 5S	42
II.1.1 COMO APLICAR LA METODOLOGÍA DE LAS 5S EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGO.....	42
II.1.2 CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN LA METODOLOGÍA	43
A. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LAS 5S “MAYOR PRODUCTIVIDAD MEJOR LUGAR DE TRABAJO”	44
A.1 ¿PARA QUIÉN SON LAS 5S?	45
A.2 ¿QUÉ SON LAS 5S?.....	46
A.3 ¿QUÉ BENEFICIOS APORTAN LAS 5S?	47
B. CUESTIONARIO PARA LA REFLEXIÓN. SIGNIFICADO, PROPÓSITO Y CONTENIDO DE CADA UNA DE LAS 5S.....	48
B.1. ORGANIZACIÓN	48
B.2. ORDEN	48
B.3. LIMPIEZA	49
B.4. CONTROL VISUAL	49

*Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información,
Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública*

B.5. DISCIPLINA Y HÁBITO.....	50
II.2.3. APLICACIÓN DE CADA UNA DE LAS 5s.	51
II.2.3.1. PRIMERA s: SEIRI (CLASIFICACIÓN).....	51
II.2.3.2. SEGUNDA s: SEITON (ORGANIZAR).....	54
Rótulos II.2.3.2.2. Rótulos de identificación de departamento y empleados.	55
II.2.3.3. TERCERA s: SEISO (LIMPIEZA).....	56
II.2.3.4. CUARTA s: SEIKETSU (ESTANDARIZAR).	60
II.2.3.4.1 Actividades de difusión y apropiación de la cultura organizacional.....	62
II.2.3.4.2 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGO.....	64
II.2.3.4.2.1 Estructura orgánica propuesta para el Departamento de Información, Control y Embargo.....	65
II.2.3.4.3. UNIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	66
II.2.3.4.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DPT).....	67
III.1 Relaciones principales con otros puestos de trabajo a lo interno de la Institución. 72	
III.2 Relaciones Principales con otras Instituciones u Organizaciones.....	73
1. Formación: nivel y especialización	74
2. Titulación Específica:	74
3. Experiencia:	75
4. Otros Requisitos: (Indicar aquellos que requieran acreditación o registro).....	75
5. Competencias ó Características Personales:	75
6. Horario.....	75
II.2.3.4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGOS.	77
II. 2.3.4.5. SALARIOS Y VIÁTICOS	94
II.2.3.4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGOS	94
Impresora	95
II.2.3.5. QUINTA s: SHITSUKE (DISCIPLINA).....	96
III. CONCLUSIONES	98
IV. RECOMENDACIONES	99
V. BIBLIOGRAFIA.....	100
SITIOS WEB	101
A.1 ARTÍCULO. 99 DEL REGLAMENTO DE LA “LEY DE ORGANIZACIÓN, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTOS DEL PODER EJECUTIVO”.....	103
A.2 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGO DE LA DIRECCION GENERAL DE FUNCION PÚBLICA	105
A.3 CONSTITUCIÓN POLITICA DE NICARAGUA.....	108

I. INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta plantea una Propuesta de implantación de la metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos, de la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Con el fin de la mejora de la productividad y lugar de trabajo en este departamento.

El *Departamento de Información, Control y Embargos*, hoy en día se encuentra dentro de la Dirección de Administración de Nómina Fiscal y esta a su vez se encuentra bajo la Dirección General de Función Pública (DIGEFUP) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), la que sita de la rotonda El Güegüense una cuadra al sur y una cuadra hacia el este.

El *Departamento de Información, Control y Embargos*, realiza sus actividades con el fin de acatar órdenes judiciales, las cuales están dirigidas a la ejecución, coordinación y control de las diferentes aplicaciones de embargos salariales ejecutivos, preventivos, judiciales y alimenticios a los empleados del sector público que estén en obligación de solventar deudas incurridas y que son cobradas por esta vía.

Su ámbito de aplicación es a los empleados y funcionarios que se encuentran laborando en la Administración Pública, y consiste en retener del salario bruto, los montos que a través de Oficio de Embargos, Actas y Mandamientos son dictados por el Poder Judicial, con el fin de resarcir los daños o perjuicios a los afectados con base en las Leyes de la República de Nicaragua.

La aplicación de embargos judiciales originalmente estuvo a cargo de la Dirección de Administración de Ingresos y Embargos de la Tesorería General de la República según arto. 99 del Reglamento de la “Ley de

Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo”, hasta el mes de enero del año dos mil cuatro. (Ver en anexos A.1)

Las instalaciones físicas de la DIGEFUP actualmente se encuentran en buen estado, pero el mantenimiento de estas es casi nulo y se limita a una limpieza superficial. En el área correspondiente al *Departamento de Información, Control y Embargos* las instalaciones son utilizadas como bodega de toda la DIGEFUP creando desorden y fuentes de suciedad.

Los procesos que se ejecutan han tenido una modificación, la que se llevo a cabo en el mes de julio del año dos mil cuatro y en el transcurso de tiempo hasta la fecha no se ha realizado ninguna otra modificación, cabe destacar que algunos procesos han descontinuado su ruta de seguimiento debido a la inexistencia de control al finiquitar los mismos.

Actualmente en el departamento se realizan tres procesos mensuales, paralelos a la nómina fiscal de cada mes de todas las instituciones del gobierno central; estos procesos son: Proceso de embargos, Proceso de Consulta y Proceso de Pago de embargos. El proceso de embargos es el proceso más crítico debido a que al iniciar este proceso empiezan también los siguientes procesos, si es cometido un error cuando arranca dicho proceso puede generar problemas de gran magnitud en el departamento y no hay continuidad de los otros procesos, y por ende al cometerse errores genera incremento en la inconformidad de los usuarios externos con respecto al tiempo de aplicación de embargos y los errores cometidos en los mismos.

Dentro de las inconformidades expresadas por los usuarios externos del servicio que se presta, se destacan: extensa burocracia, retraso en la emisión de respuestas a los casos, atención preferencial a ciertos usuarios sobretodo si pertenece al sistema bancario, falta de orientación en los procesos, inexistencia de control de quejas y sugerencias. De igual forma

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

los usuarios internos expresaron sus inconformidades se mencionan las siguientes: desmotivación de recurso humano, recurso humano insuficiente, ambiente de trabajo receloso y de irrespeto, la injerencia del responsable del departamento prioriza asuntos de carácter personal, trato inadecuado por parte del responsable del departamento hacia los subalternos, el responsable del departamento no deslinda responsabilidades salvo en caso de su conveniencia, redundancia de orientaciones y solicitud de informes a los subalternos, asignación de carga de trabajo adicional a la ya estipulada, sobre utilización de recurso humano.

II. RESUMEN

El Departamento de Información, Control y Embargos, pertenece al sector de la administración pública, ya que esta adjudicado a la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En este departamento se llevan a cabo todas las ejecuciones de embargos salariales de los servidores públicos.

El presente estudio se llevo a cabo con el fin de la determinación de acciones de mejoras en dicho departamento ya que existen un sinnúmero de alteraciones que distorsiona el producto final de los procesos en este departamento.

Se realizó un diagnóstico, teniendo como base la observación directa y herramientas de información primaria tales como: entrevistas a los usuarios internos del departamento y otros departamentos de la Dirección General de Función Pública con el que este tiene relación para ejecutar sus procesos.

Una vez identificados los puntos primordiales del diagnóstico se proponen acciones que ayudarán a mejorar aspectos que tengan correspondencia con el ambiente organizacional, desarrollo de procesos y todo lo relacionado con la clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina en el área de trabajo.

Dentro de las acciones de mejoras propuestas se toma en consideración el diseño del organigrama, manual de procedimiento y la elaboración del perfil de cada puesto laboral, también se hace énfasis en la mejora del área de trabajo proponiendo la implantación de la metodología de las 5s en el departamento.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✓ Elaborar una propuesta de implantación de la metodología de las 5s, para la mejora y constancia de la productividad y lugar de trabajo en el Departamento de Información, Control y Embargos, de la Dirección General de Función Pública.

Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se desarrollan las actividades del Departamento de Información, Control y Embargos, de la Dirección General de Función Pública.
- ✓ Determinar los principales factores que influyen en el desarrollo de las actividades del Departamento de Información, Control y Embargos, de la Dirección General de Función Pública.
- ✓ Diseñar manual de procedimientos para la ejecución de procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Información, Control y Embargos.
- ✓ Elaborar el perfil de puesto laboral de los subordinados del Departamento de Información, Control y Embargos.

IV. JUSTIFICACIÓN

Con la implantación de esta propuesta se pretende lograr una mejora evidente en el *Departamento de Información, Control y Embargos*, cuyos principales beneficiados serán los usuarios internos y externos del departamento, ya que se logrará incrementar la productividad y la competitividad del departamento.

Con el establecimiento de la metodología de las 5s, las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación del personal y la eficiencia, se corregirán teniendo como consecuencia el desarrollo de la calidad, en el departamento.

Esto permitirá cambiar de manera positiva la percepción de esta entidad estatal por parte de los usuarios y a su vez lograr la satisfacción de los mismos en la resolución de trámites jurídicos que se realizan en la institución.

CAPITULO I DIAGNÓSTICO

DIAGNOSTICO

A continuación se presenta el diagnóstico realizado en el Departamento de Información, Control y Embargos, con el objetivo de determinar la situación actual del departamento en cuanto a clasificación, orden, limpieza, estándares, normas de conductas, infraestructura, las diferentes actividades y procesos de trabajo y el recurso humano disponible para la ejecución de estos mismos.

Inicialmente se describen los elementos que forman parte de la infraestructura donde se encuentra radicado el departamento siendo el área de trabajo uno de los aspectos principales, también se toman en cuenta las puertas, vías de desplazamiento, equipos de trabajo entre otros.

En este diagnóstico se detalla al recurso humano del departamento y se presenta la estructura actual de puestos de trabajo, además se plasman las opiniones de los empleados con respecto a las condiciones de trabajo.

Consecutivamente, se especifican los procesos, los insumos de estos mismos y también el tratamiento que se les da a estos insumos, y sus respectivos diagramas de flujo de proceso.

Finalmente se explica la estructura orgánica que comprende la Dirección General de Función Pública y la ubicación del Departamento de Información Control y Embargos dentro de dicha estructura.

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

Para la determinación de la situación actual del Departamento de Información, Control y Embargos, con respecto a clasificación, orden, limpieza, estándares, normas de conductas, se utiliza el formato de auditoría de las 5s. En el cual se realizan cinco preguntas para cada aspecto, las cuales serán ponderadas en una escala de 0 a 4 donde 0 representa muy malo, 1 representa malo, 2 representa promedio, 3 representa bueno y 4 representa muy bueno. Este formato se presenta continuación con los resultados de la primera inspección realizada:

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

Tabla I.1: Cuestionario de las 5s

Pilar	Concepto	Nivel
Clasificar	Ausencia de útiles innecesarios	0
	Exceso de material (no se respetan los niveles)	1
	Mobiliario no previsto	1
	Documentos obsoletos	0
	Material no conforme antiguo	1
Total		0.6
Organizar	Elementos de seguridad	2
	Útiles (proceso, control, etc.), herramientas, etc., fuera de su sitio	1
	Elementos máquina, cables, etc. Suelos	1
	Documentos bien archivados	0
	Lo necesario está identificado, almacenado correctamente	0
Total		0.8
Limpiar	Áreas y estanterías marcadas e identificadas	0
	El mobiliario y archivos están oxidados, sucios, estropeados	1
	Las luces, reflectores, cristales están bien	3
	El suelo está estropeado.	2
	Documentos obsoletos	1
Total		1.4
Estandarizar	Hay instrucciones claras de orden y limpieza	1
	Los elementos de manipulación y transporte están normalizados	0
	Los aspectos clave del proceso están controlados con alarmas, visuales o personas	0
	Las actividades de los empleados están definidas claramente.	1
	Existen sitios definidos para los productos de mantenimiento, y equipos de oficina etc.	0
Total		0.4
Disciplinar	Se hace la limpieza de forma sistemática	0
	Se lleva mantenimiento equipo personal de seguridad	1
	Se cumplen los planes de colaboración, mantenimiento, etc.	0
	Hay sanciones para los que incumplen sistemáticamente	0
	Hay plan de mejora en vigor y reconocimiento por estas.	0
Total		0.2

Tabla I.2: Resultados de formato de auditoría de 5s

Pilar	Clasificación	Máximo	%
Clasificar	0.6	4	15
Organizar	0.8	4	20
Limpiar	1.4	4	35
Estandarizar	0.4	4	10
Disciplinar	0.2	4	5
Total	3.4	20	17

Los resultados de los pilares clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplinar que se observan en la tabla I.2, muestran que en el Departamento de Información, Control y Embargos existen serias deficiencias, por lo cual se describen detalladamente los aspectos concernientes a infraestructura, personal, procesos y la estructura organizacional.

I.1 INFRAESTRUCTURA.

I.1.1 ÁREA DE TRABAJO

El área del Departamento de Información, Control y Embargos es reducida, teniendo 23 m² de área total, en la cual se halla en el área de atención a usuario dos escritorios, dos archivos, seis sillas y una mesa pequeña sobre la que se encuentra un dispositivo de red. Dentro de la oficina del responsable del departamento existe un escritorio, un estante de 9 m², un archivo metálico, una credencia y una mesa pequeña. Siendo esta área de 10 m².

A continuación se muestra la imagen I.1.1.1 y la imagen I.1.1.2, donde se puede apreciar una estación de trabajo y en el fondo se encuentra una ventana que es parte de la oficina de la responsable del departamento.



Imagen I.1.1.1 Área de trabajo del departamento, estación de trabajo 1.



Imagen I.1.1.2 Área de trabajo del departamento, estación de trabajo 2.

I.1.2 PUERTAS

Un punto importante a destacar, es que ninguna área de la DIGEFUP está debidamente identificada, es decir ningún área se diferencia de otras por indicadores o rótulos.

El edificio de la DIGEFUP solo cuenta con una puerta de entrada y salida, que ha pesar de tener buenas dimensiones, ante cualquier eventualidad hacen falta salidas y ventanas de emergencia. El departamento solo tiene una puerta y es la única en el área, esta puerta se encuentra en la oficina de la responsable del departamento, el área donde se encuentran los empleados es abierta.

A continuación se muestran las imágenes I.1.2.1 e imagen I.1.2.2 correspondientes a las puertas de entrada hacia el edificio de la DIGEFUP.



Imagen I.1.2.1 Vista interna de la puerta principal hacia la DIGEFUP.



Imagen I.1.2.2 Vista externa de la puerta principal hacia la DIGEFUP.

I.1.3 CONDICIONES AMBIENTALES

En la DIGEFUP se encuentra una central de climatización en la cual se regula el termostato de los aires acondicionados generando temperatura agradable durante todo el día, pero hay situaciones en las que esta temperatura disminuye demasiado tornándose incómoda para los trabajadores. En las imágenes I.1.3.1 y I.1.3.2 se puede apreciar la ubicación de los aires acondicionados de la DIGEFUP:



Imagen I.1.3.1 Aires acondicionados de la DIGEFUP.



Imagen I.1.3.2 Aires acondicionados de la DIGEFUP.

I.1.4. INCENDIOS

Para la prevención de incendios la DIGEFUP esta equipada con dos extintores, uno situado cerca de la entrada principal junto al reloj de control de entradas y salidas, y el otro se localiza en uno de los pasillos de la institución (Ver imagen I.1.4.1). Cabe destacar que las instalaciones están construidas de plycem en su totalidad, y que ningún empleado conoce la manera técnica de manipulación de los aparatos contra incendios. Además a dichos aparatos no se les realiza ningún tipo de mantenimiento.



Imagen I.1.4.1 Extintor ubicado junto al reloj de control de entradas y salidas de la DIGEFUP.

I.1.5. VIAS DE DESPLAZAMIENTO

En la DIGEFUP existen un sinnúmero de vías de desplazamiento las cuales intercomunican los distintos departamentos dentro del edificio. En el Departamento de Información, Control y Embargos, estas vías se encuentran obstruidas y no permiten amplia movilidad a los empleados.

Los empleados del departamento comparten la misma vía hacia sus estaciones de trabajos respectivas y está obstaculizada por un archivador metálico y una silla que a pesar de no ser utilizada por uno de los empleados se localiza ahí.

En la imagen I.1.5.1 se puede observar la silla que no es utilizada junto al archivador y al escritorio de uno de los empleados del departamento.



Imagen I.1.5.1 Silla obstaculizando la vía de acceso hacia la estación de trabajo.

Asimismo el paso hacia los archivos metálicos en los cuales se almacenan los expedientes de embargos, esta interceptado por sillas y escritorios que no son usados y también por seis tubos que salen del piso hasta una altura de 35 cm. los que en su interior contienen cables de energía alterna, teléfono y red que no están siendo utilizados, a como se puede apreciar en las imágenes I.1.5.2 e I.1.5.3.



Imagen I.1.5.2 Tubos obstruyendo la vía de acceso hacia los archivos.



Imagen I.1.5.3 Sillas y escritorios no utilizados obstruyendo el acceso hacia los archivos.

I.1.6 ORDEN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

En el departamento el orden es inexistente, ya que en el área de trabajo de los empleados se encuentran numerosos artículos que no tienen ninguna relación con las actividades del mismo (Ver imagen I.1.6.1). Los elementos que si se relacionan están mal ubicados tales como impresora y fotocopidora.

Adorno fuera de lugar



Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

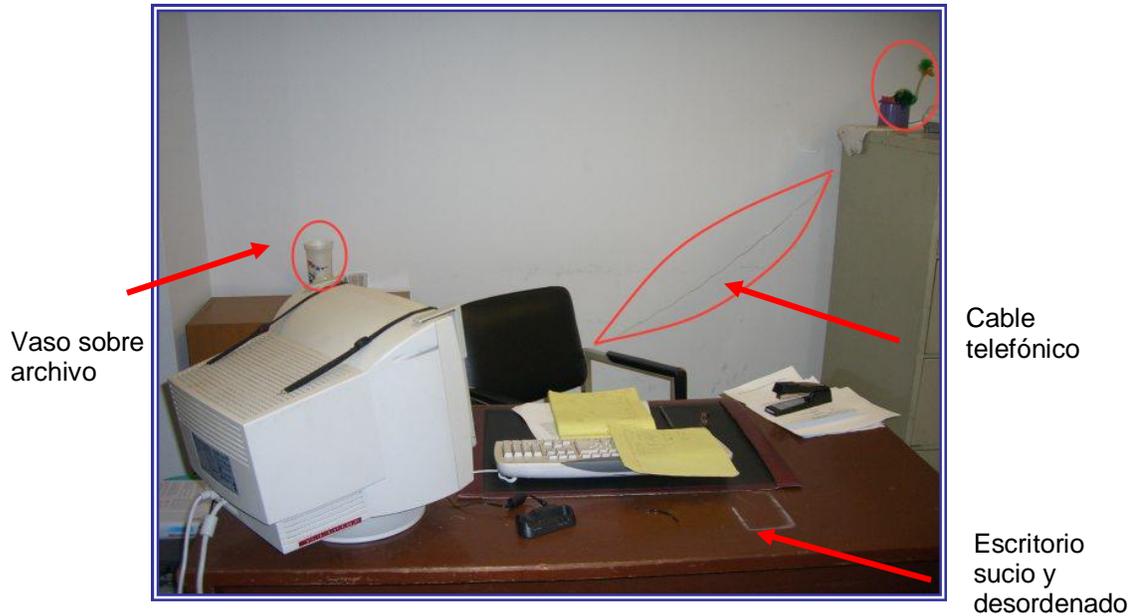


Imagen I.1.6.1 Artículos no pertenecientes al área de trabajo

Para la ejecución de la limpieza del departamento existe una afanadora la cual se encarga de la limpieza del piso del departamento y paredes haciendo uso de utensilios de aseo, escoba y lampazo, esta limpieza ha pesar de estar estipulado el aseo diario con frecuencia no se realiza. (Ver imagen I.1.6.2). La limpieza de escritorios, sillas y demás artículos de oficina es responsabilidad de cada empleado. El mantenimiento de los artículos y equipos de trabajo son responsabilidad de la administración de la DIGEFUP, y sólo se llevan a cabo los de carácter correctivos.



Imagen I.1.6.2 Área de limpieza.

En las imágenes

I.1.6.3 y I.1.6.4, se

puede apreciar la necesidad de mantenimiento que requieren algunos mobiliarios y edificio mismo, dentro de los cuales se destacan la corrosión de archivos metálicos, el deterioro de madera tanto de escritorios como paredes y sillas.



Imagen I.1.6.3 Archivos que requieren mantenimiento.



Imagen I.1.6.4 Mobiliario que requiere mantenimiento.

I.2 PERSONAL

La contratación del personal para el Departamento de Información, Control y Embargos, está a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General Administrativa Financiera del MHCP.

La Tabla I.2.1 muestra la estructura actual de puestos de trabajo del departamento, que se encuentra de la siguiente forma:

Tabla I.2.1 Tabla de Estructura de Puestos de trabajo.

Puesto	Plaza	Ocupante
Responsable de Departamento	1	Mayra Espinoza
Técnico en Registro de Recursos Financiero	1	Juan Briceño
Operador de Computadora	1	Gema Ríos

A como puede apreciarse en la tabla I.2.1, los empleados subordinados por la responsable del departamento tienen distintos nombres de puesto, pero realizan las mismas funciones, esto fue verificado y comprobado a través de los mismos empleados al momento de tener una entrevista con ellos.

Seguidamente se plasma la información que emitieron los empleados del departamento con respecto a sus condiciones de trabajo, ambiente laboral y remuneración salarial, cuando se les realizó una entrevista. Cabe destacar que esta solo pudo ser realizada a los empleados subordinados del Departamento de Información, Control y Embargos. (Ver en anexos cuestionario de entrevista A.2).

I.2.1. CONDICIONES DE TRABAJO

- * Los mobiliarios y equipos de oficina que se utilizan no son adecuados para los empleados, por ejemplo, los escritorios del área no permiten comodidad entre el empleado y el monitor de la computadora que utiliza, por que no hay un equilibrio entre la altura del monitor y los ojos del empleado ya que el monitor o esta muy alto o muy bajo, causando al empleado dolor en la parte posterior de su cuello, además las sillas que se usan también no ayudan a la ergonomía produciendo dolores de espalda al empleado.
- * Por otro lado el espacio en el área de trabajo es estrecho generando que los empleados se sientan incómodos, debido a que las sillas y archivos, están a corta distancia unos de otros.
- * Además el área de embargos no esta delimitada con los otros departamentos, quedando al descubierto sin ninguna barrera de diferenciación y seguridad de documentos.
- * No se realizan estudios de ninguna índole para conocer las condiciones y necesidades de los empleados.

I.2.2. AMBIENTE LABORAL

- * El ambiente laboral dentro del departamento no es un ambiente agradable, sino más bien es un ambiente de tensión, sobretodo cuando se cometen errores provocados por la misma responsable del departamento.

- * No hay presencia de trabajo en equipo y existe falta de liderazgo dentro del departamento

- * La comunicación laboral interna del departamento es de una sola vía, ya que la responsable del departamento ejerce su autoridad sobre sus subalternos de manera dictatorial.

- * Las opiniones y sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta.

I.2.3 REMUNERACION SALARIAL

- * La remuneración mensual que reciben los empleados no compensa las actividades que estos llevan a cabo.

- * Cuando los empleados deben realizar trabajo fuera de su jornada laboral, solamente se le paga viático de transporte y alimentación, además de estar subvalorados.

I.3 PROCESOS

I.3.1 DESCRIPCION DE PROCESOS

Los procesos inician con la elaboración de la nómina fiscal que se procesa en el Sistema de Nómina Fiscal (SNF) y se hace efectiva todos los días cinco de cada mes, por lo tanto la elaboración de la misma se desarrolla en

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

un periodo de trece días, comprendidos entre el día veinte de cada mes y el día dos del mes subsiguiente, periodo en el cual también se procesan las aplicaciones de embargos judiciales en el SNF.

En la nómina del estado al igual que en otras organizaciones se desembolsan devengados y se realizan deducciones salariales. El Departamento de Información, Control y Embargos es el encargado de ejecutar las deducciones de embargos, y para ello se producen tres procesos; Proceso de Embargos Judiciales (Proceso Critico), Proceso de Consulta de Embargos y Proceso de Pagos de Embargos Judiciales.

El SNF esta bajo la administración del Departamento de Control de Nómina y es éste quien restringe y autoriza los permisos para trabajar en cualquier modulo del SNF.

Para la aplicación de los procesos de embargos a empleados y funcionarios de la administración pública, existen políticas y normas de operación, pero actualmente dichas políticas y normas no son tomadas en cuenta en su totalidad por parte del personal.

Algunos de los empleados no tienen conocimiento de la existencia de estas políticas. Según lo expresado por los mismos, dichas políticas no han sido presentadas ni siquiera al momento de ser entrenados para la ejecución de los procesos y por ende tampoco conocen su ámbito de aplicación.

Actualmente el manual de procedimientos oficial para la aplicación de procesos de embargos es el mismo que ejecutaba la Dirección de Administración de Ingresos y Embargos de la TGR, estando hoy en día desactualizado, debido a que en el Departamento de Información, Control y Embargos se llevan a cabo actividades no contempladas en dicho manual.

Es importante destacar que hasta la fecha, los procesos de embargos se están rigiendo basados en una propuesta de manual de procedimientos, realizado por la Dirección de Análisis Organizacional de la DIGEFUP y éste aún no ha sido ratificado.

Los procesos se ejecutan sin tomar en cuenta su flujo de seguimiento. Algunos se hacen sin respetar el orden de calendarización de la información; existe una fecha límite para recopilar dicha información y esta estipulada entre el día primero al día quince de cada mes, para que los empleados puedan realizar sus operaciones para el mes subsiguiente.

En algunos casos existe favoritismo en la resolución de los casos, excesivo tiempo de espera en consultas telefónicas y personales, así como también la información que se le brinda a los usuarios externos es inoportuna e ineficaz, por lo que estos al ser atendidos por el operador de computadora y/o el técnico en registro de recursos financieros expresa las inconformidades y obstrucciones que se presentan para que su transacción sea llevada a cabo a la mayor brevedad.

Los tres procesos antes mencionados están concatenados, ya que al ejecutarse el proceso embargo judicial, se generan consultas sobre el mismo y posteriormente se reciben solicitudes de pagos del mismo embargo por parte de las autoridades judiciales.

I.3.1.1 PROCESO DE EMBARGOS JUDICIALES (PROCESO CRÍTICO)

Las deducciones salariales basadas en embargos se dan por orden de oficio judicial (Oficio I), orden la cual estipula a quien se le deberá aplicar la deducción, quien es el demandante, el monto total del embargo, la cuota mensual de las deducciones hasta cancelar el monto total y quien será el depositario judicial de dichas retenciones. El depositario en estas deducciones vía nómina fiscal siempre es la TGR.

Para dar inicio a este proceso el Interesado/Portador (que a su vez puede ser una persona Natural o Jurídica) entrega Oficio I al Analista de Embargo o Técnico en Registro de Recursos Financieros del Departamento de Información, Control y Embargos, documento que es verificado para determinar si la persona demandada es empleado activo del estado, y solo si es así el embargo puede ser ejecutado vía MHCP.

Una vez localizado el empleado demandado, se procede a identificar en el SNF sus devengados y deducciones, con el fin de constatar la existencia de embargo previo; si existe embargo previo el embargo actual pasa a estado de espera, de lo contrario se realiza la aplicación del embargo actual; el operador de computadora y/o el técnico en registro de recursos financieros elabora manualmente los cálculos aritméticos a como se aprecia en la imagen I.3.1.1

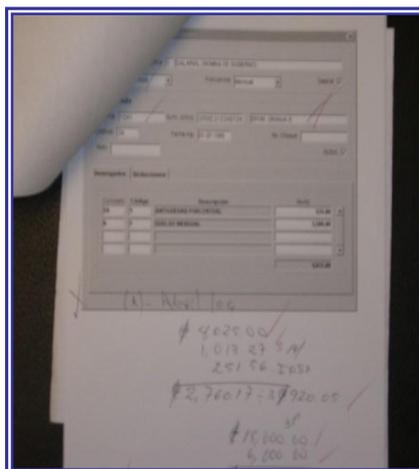


Imagen I.3.1.1 Cálculo aritmético manual elaborado por los empleados.

Para la aplicación de la deducción mandada por el juez, que consiste en la resta del total de devengados y las deducciones de ley, a esta diferencia se le aplica el monto de deducción que manda el juez, una vez obtenidos el monto de deducción mensual y el monto total de embargo, son grabados, aprobados, validados, y actualizados en la base de datos de deducciones

del SNF, realizando deducciones automáticas mensuales por el SNF hasta cancelar el monto total del embargo.

Además estas deducciones quedan retenidas por el MHCP – TGR. (Ver Diagrama I.3.1.1 1 de 2 y I.3.1.1 2 de 2.) Además después de todo esto se crea un expediente con toda la documentación del caso y es archivado, pero antes se le agrega el reporte de validación de deducciones generado en el SNF. La tarea de digitación de deducciones por embargos es de carácter muy sensible, ya que en esta se ingresan los parámetros de entrada para el proceso de embargo, y si dichos parámetros no son correctos y el SNF no lo valida, la aplicación del embargo se ejecutará errada.

Para cada tipo de embargo en el SNF esta estipulado un código que lo identifica, la deducción de embargo alimenticio porcentual es el código 4 y la cuota fija es código 13, la deducción 67 y 68 corresponden a embargos dolarizados y se diferencian por ser preventivo y ejecutivo respectivamente, la deducción 71 y 108 conciernen a los embargos en moneda nacional y se diferencian por ser preventivo y ejecutivo.

Para la ejecución del proceso de embargo, se involucran primordialmente dos departamentos, el Departamento de Información, Control y Embargos y el Departamento de Control de Nómina. La relación entre ellos es interdependiente debido a que en el Departamento de Información, Control y Embargos no se puede llevar a cabalidad el proceso de embargos sin la autorización del Departamento de Control de Nómina quien administra el SNF, y el Departamento de Control de Nómina no puede ejecutar los cálculos de la nómina fiscal sin que el Departamento de Información, Control y Embargos haya finalizado el proceso de embargos.

Diagrama I.3.1.1 1 de 2, Proceso de embargo judicial.

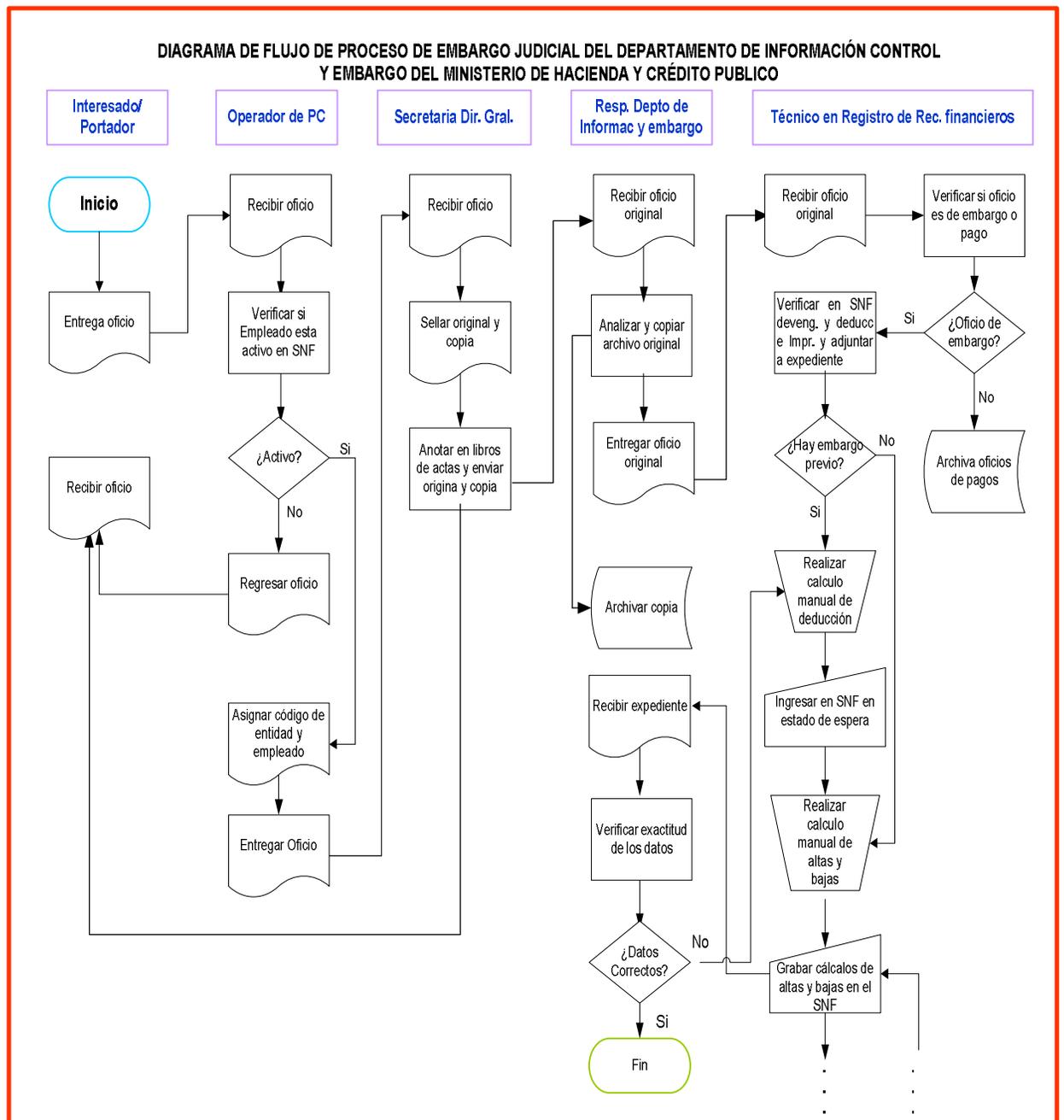
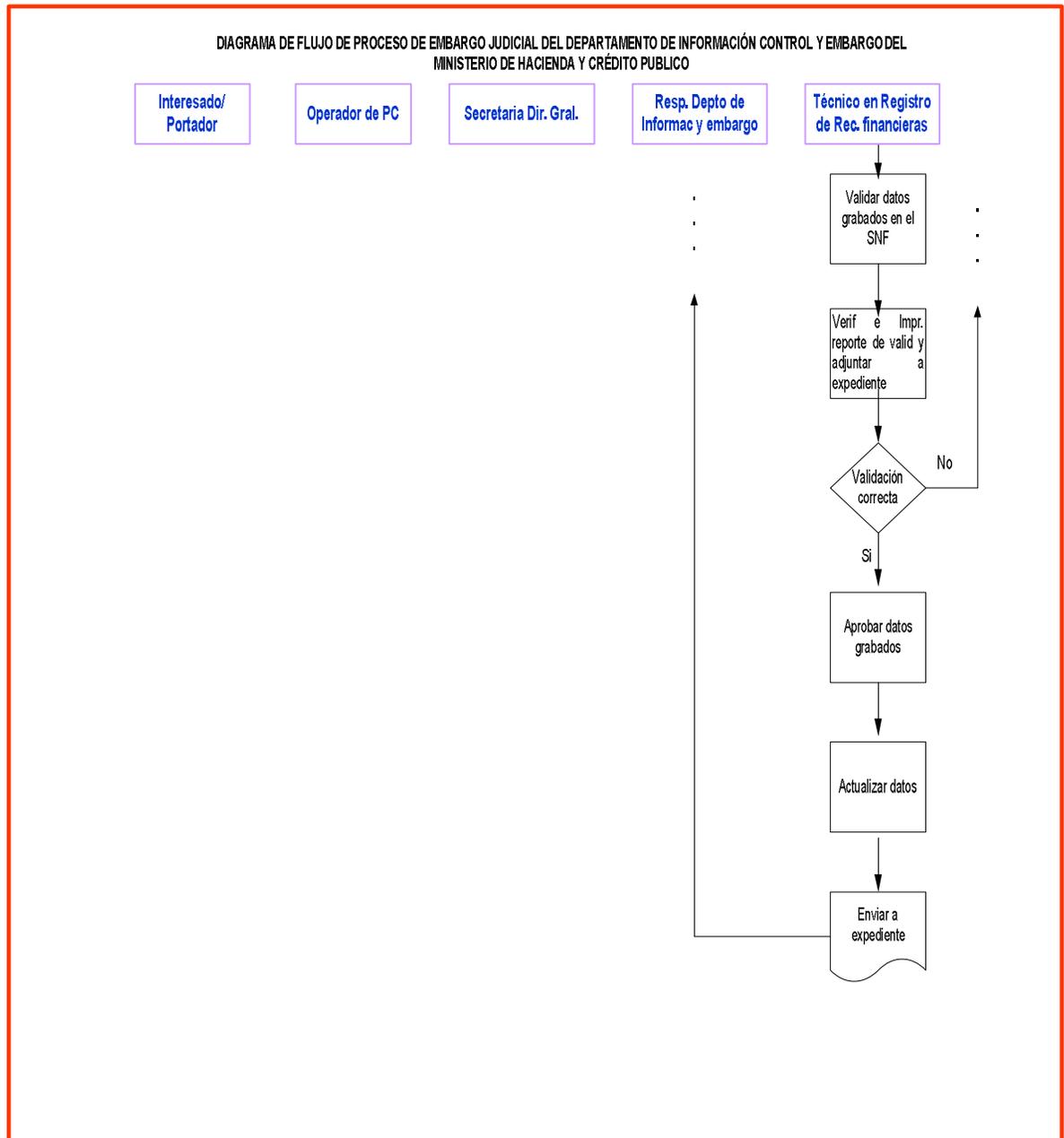


Diagrama I.3.1.1 2 de 2, Proceso de embargo judicial



I.3.1.2 PROCESO DE CONSULTA DE EMBARGO

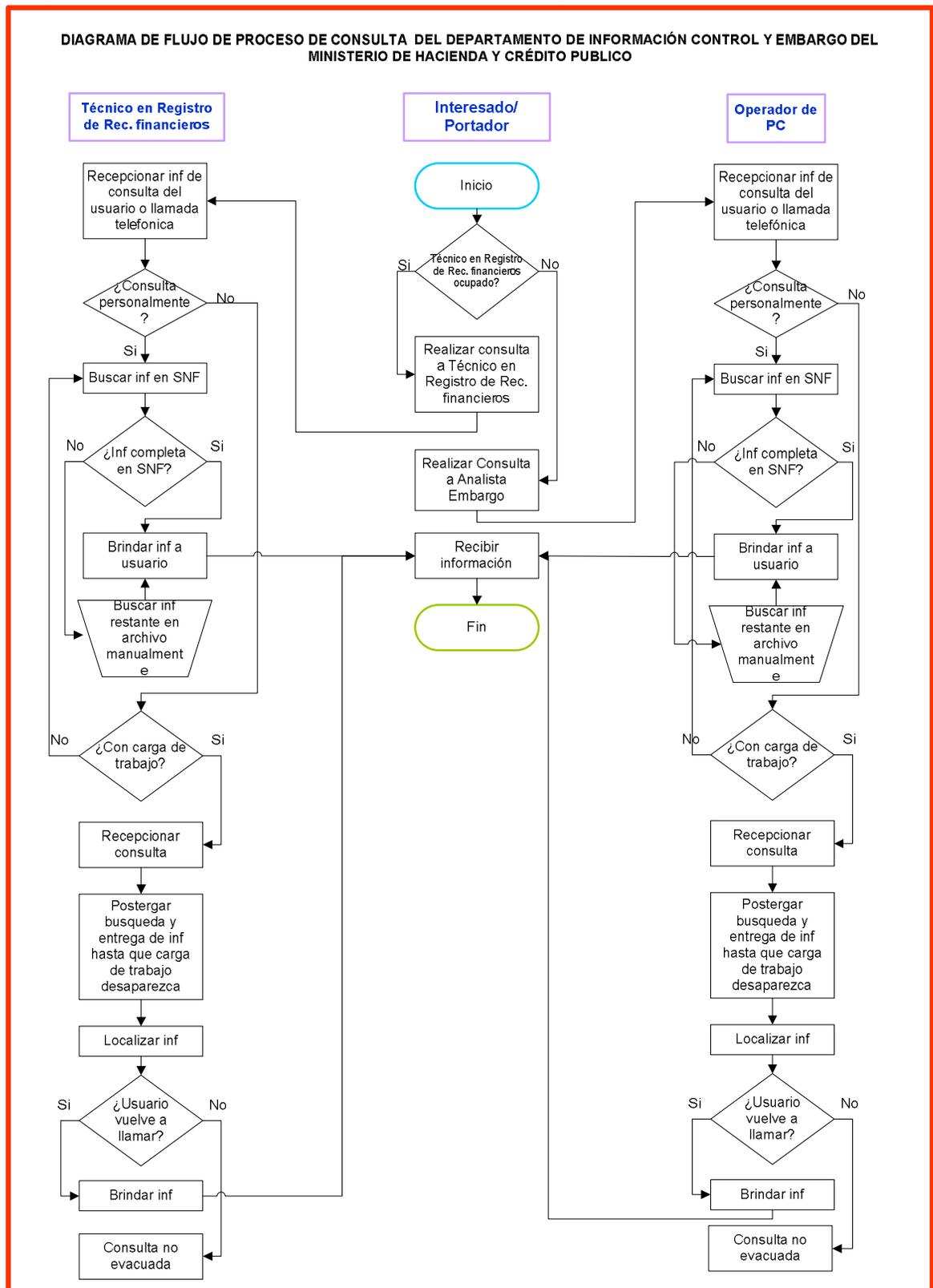
Una vez aplicada la deducción mensual, tanto los afectados como los beneficiarios realizan consultas sobre la situación en la que se encuentra el embargo.

Este proceso inicia con la consulta realizada por el usuario cuando este llega personalmente a las instalaciones o a través de llamada telefónica. Y para la resolución de la misma se averigua la información solicitada tanto en el SNF como en archivos manuales.

Las consultas llevadas a cabo de manera personal, son las que tienen mayor frecuencia de resolución, debido a que las telefónicas son tomadas con menor prioridad.

En la sección próxima se muestra el Diagrama de Flujo del Proceso de Consulta de Embargo (Diagrama I.3.1.2), donde se pueden apreciar las actividades que comprenden dicho proceso.

Diagrama I.3.1.2, Proceso de consulta de embargos.

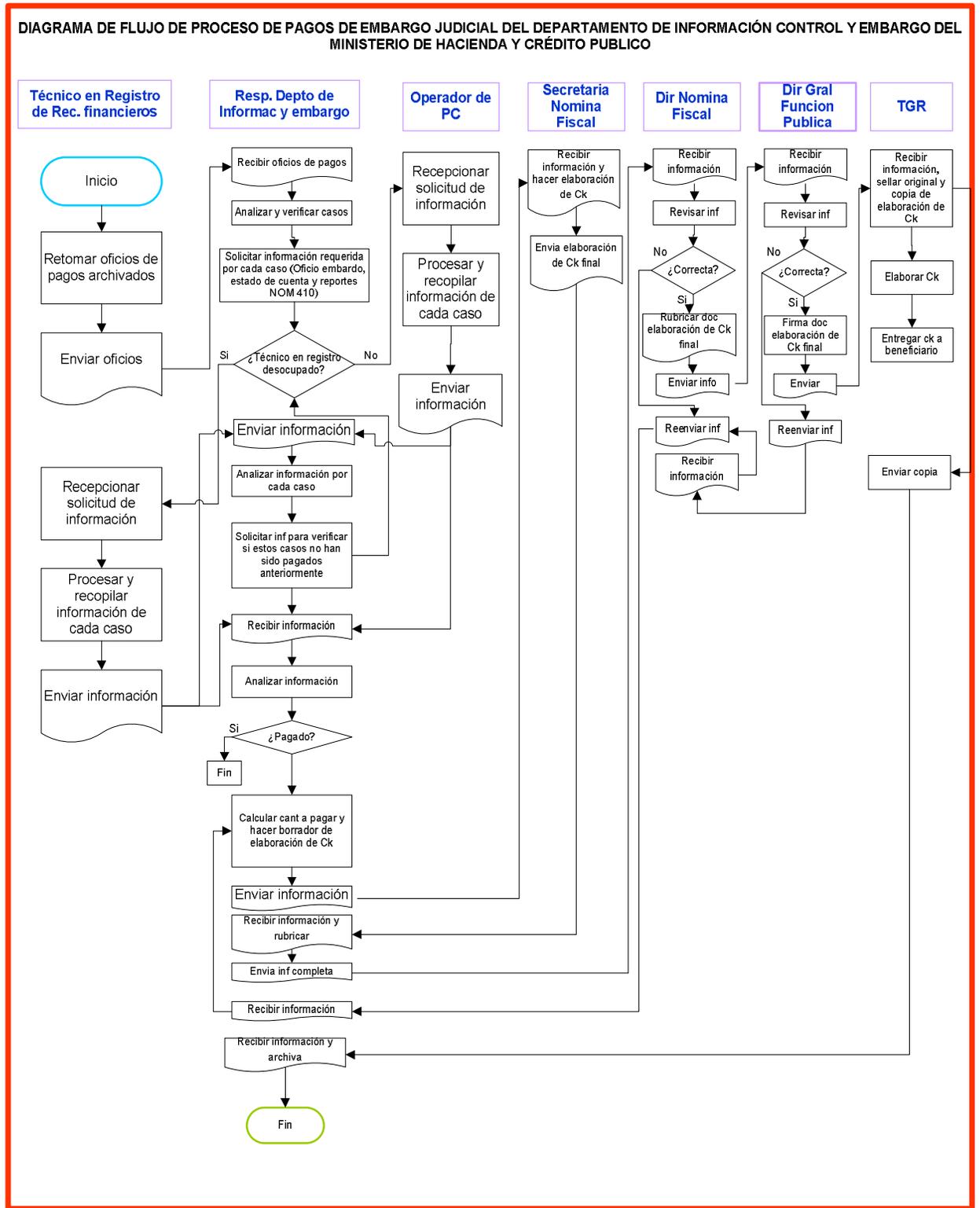


I.3.1.3 PROCESO DE PAGO DE EMBARGOS JUDICIALES

Posteriormente a los procesos mencionados, se realizan los trámites para la entrega de las deducciones retenidas a sus respectivos beneficiarios (*Proceso de pago de Embargos Judiciales*). Estas deducciones acumuladas en la TGR se entregarán a los beneficiarios de acuerdo al oficio judicial de entrega de sumas retenidas (Oficio II), el cual detalla quien es el beneficiario, la cantidad total final a entregar al beneficiario y el cambio de depositario de la TGR al beneficiario final. Esta cantidad se entrega a través de cheque a los beneficiarios, y este cheque se emite en la TGR, después de haber recibido orden de elaboración de cheque autorizada por parte de la Dirección General de Función Pública.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de pago de embargo judicial (Diagrama I.3.1.3).

Diagrama I.3.1.3, Proceso de pagos de embargos.



I.3.2 ALMACENAMIENTO EN ARCHIVOS

Durante los procesos de embargos surge el almacenamiento de expedientes tanto tramitados como en proceso de trámites.

Los expedientes ya tramitados se clasifican en cuatro grandes paquetes: CSJ, Policía, MINSA y Varios Organismos, estos paquetes se almacenan en archivos metálicos bajo llave, mientras los que están por tramitarse son almacenados en el escritorio del empleado sin ningún tipo de seguridad.

Por estar clasificados de esta manera, al momento de requerir de algún documento específico su búsqueda se torna tediosa, tardada y desordenada.

En las imágenes I.3.2.1 y I.3.2.2 se muestra el almacenamiento de los documentos dentro de los archivos metálicos.



Imagen I.3.2.1 Documentos en archivos.

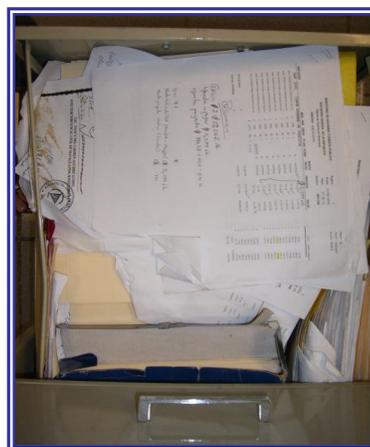


Imagen I.3.2.2 Documentos en archivos.

I.3.3 USO DE HERRAMIENTAS

Las principales herramientas empleadas en los procesos de embargos son: computadora, impresora y fotocopidora, que además de ser obsoletas, se les da un inadecuado uso. En el área de trabajo también existen otras herramientas de menor uso e inclusive duplicado; como es el caso de las calculadoras eléctricas.



Imagen I.3.3 Herramientas de oficina.

I.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este punto se abarcarán aspectos de composición orgánica tanto de la DIGEFUP (Departamento de Información, Control y Embargos.) como del MHCP, además se presentan las descripciones de los puestos de los empleados que a pesar de realizar las mismas actividades tienen diferentes nombres y descripciones de puestos.

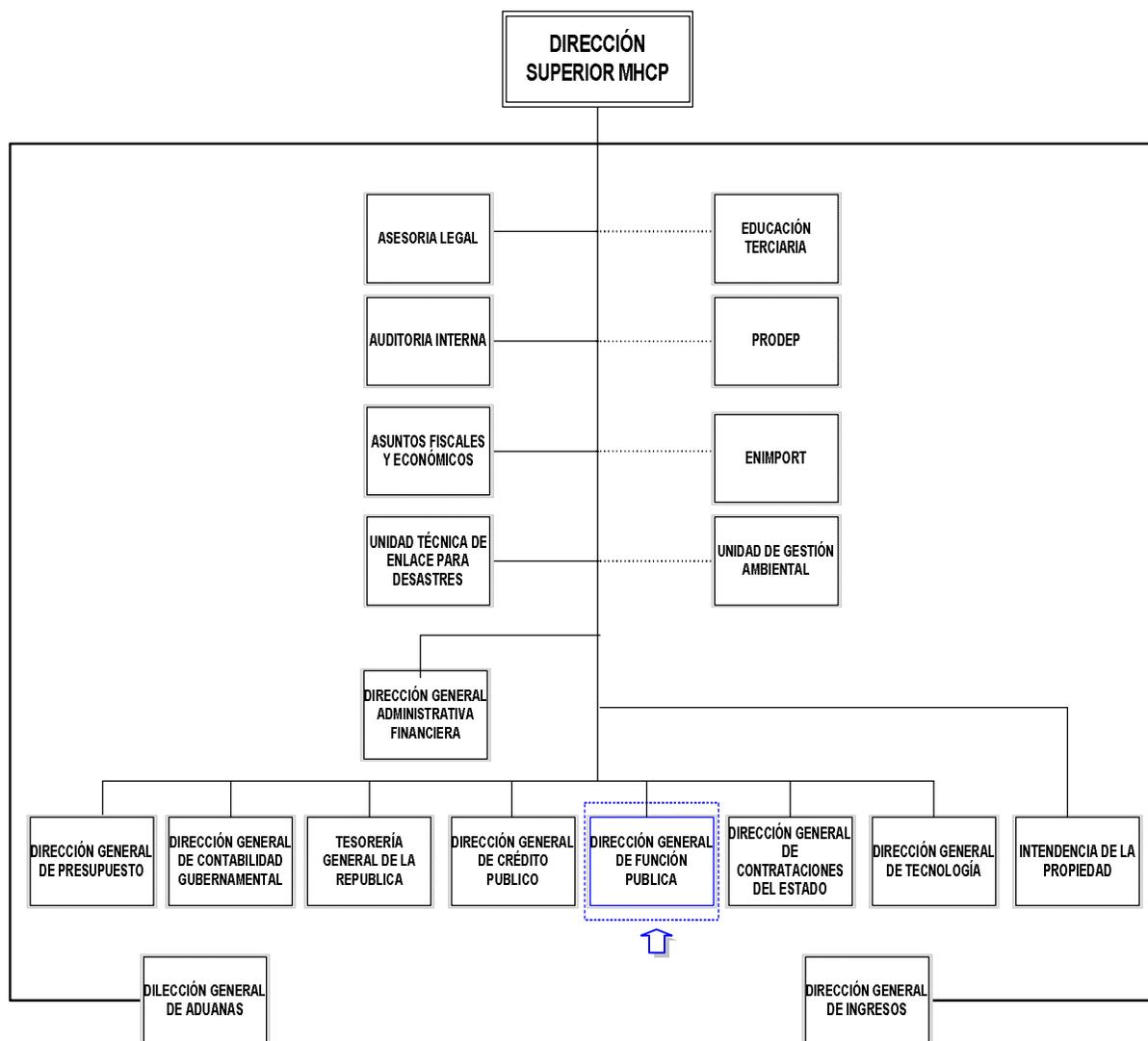
I.4.1 COMPOSICION ORGÁNICA

La Dirección Superior del MHCP, es la instancia responsable de coordinar las Relaciones Institucionales, a nivel nacional e internacional, coordinar y ejecutar la comunicación de las políticas definidas, en relación a las Reformas Institucionales y de Gestión de Recursos Humanos de la administración del estado, así como la planificación y programación de

necesidades de recursos en coordinación con las direcciones que la integran.

Organigrama I.4.1.1, Organigrama General del MHCP

ORGANIGRAMA GENERAL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



↑ La línea punteada indica la ubicación de la Dirección General de Función Pública, que es la dirección a la que se encuentra subordinado el Departamento de Información, Control y Embargos a través de la Dirección de Administración de Nómina Fiscal.

La Dirección General de Función Pública se encarga de impulsar e implantar una visión estratégica de la gestión de los funcionarios y empleados al

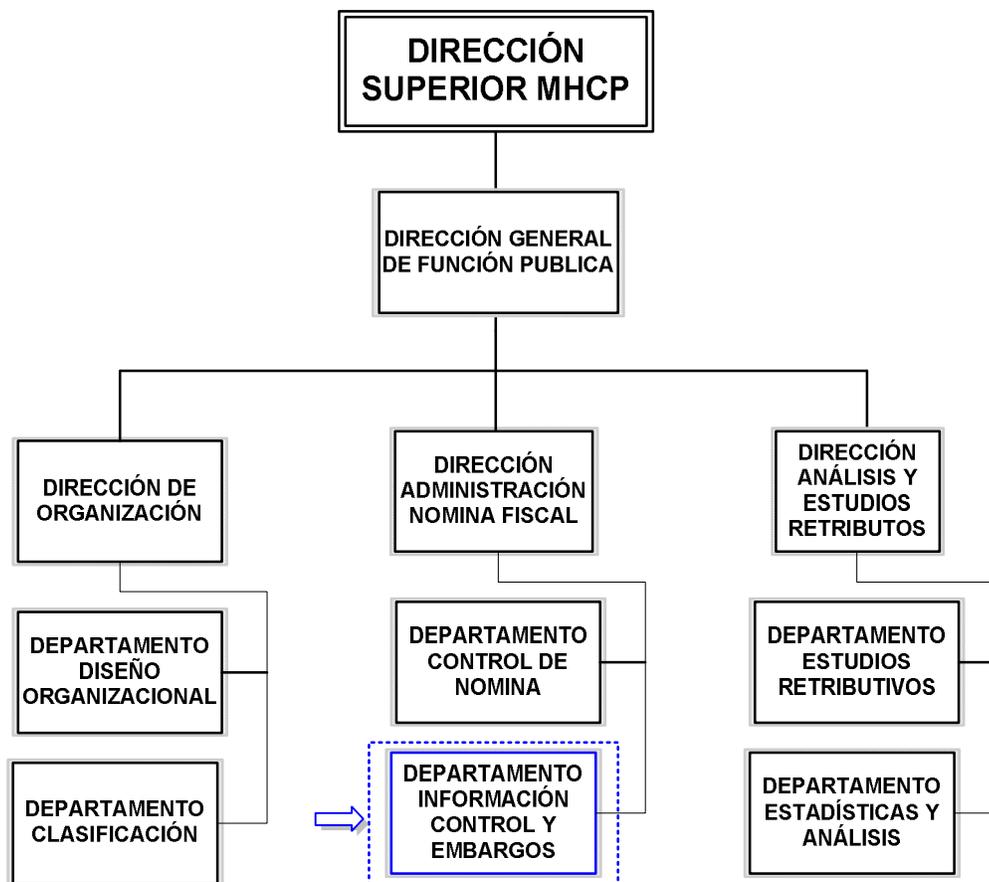
Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

servicio de la administración del Estado Nicaragüense, a través del establecimiento de un sistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa, regulando la relación jurídica de estos y fortaleciendo su profesionalidad, capacidad técnica y ética, permitiendo la continuidad, eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios a la ciudadanía, así como dictaminar en materia de Estructuras Organizativas para lograr una organización armónica del Poder Ejecutivo, en base a la Ley 290 y su Reglamento.(Ver en anexos A.1)

La Dirección General de Función de Pública está compuesta por distintos departamentos y direcciones que se relacionan entre si y dependen unas de otras para la realización de sus actividades. En el siguiente organigrama se pueden observar los distintos departamentos y direcciones que la componen.

Organigrama I.4.1.2, Organigrama de la DIGEFUP

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



⇒ La línea punteada indica la ubicación del Departamento de Información, Control y Embargo en el organigrama de la Dirección General de Función Pública.

El Departamento de Información, Control y Embargos se encuentra dentro de la Dirección de Administración de Nómina fiscal y esta a su vez se encuentra bajo la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El Departamento de Información, Control y Embargos es el encargado de la ejecución, coordinación y control de embargos judiciales, y para ello tiene relaciones con entidades tanto internas como externas a la Dirección

General de Función Pública, estas entidades y sus funciones se muestran en la tabla I.4.1.3

Tabla I.4.1.3. Relaciones con otras entidades

Entidad	Función
Dirección de Administración de Nómina Fiscal	Fiscalizar al Departamento de Información, Control y Embargos
Dirección General de Función Pública(DIGEFUP)	Fiscalizar a la Administración de Nómina Fiscal
Tesorería General de la República (TGR)	Elaborar cheque de pago de embargo a nombre del beneficiario.
Contabilidad Gubernamental	Autorizar desembolso para fondos del cheque del beneficiario

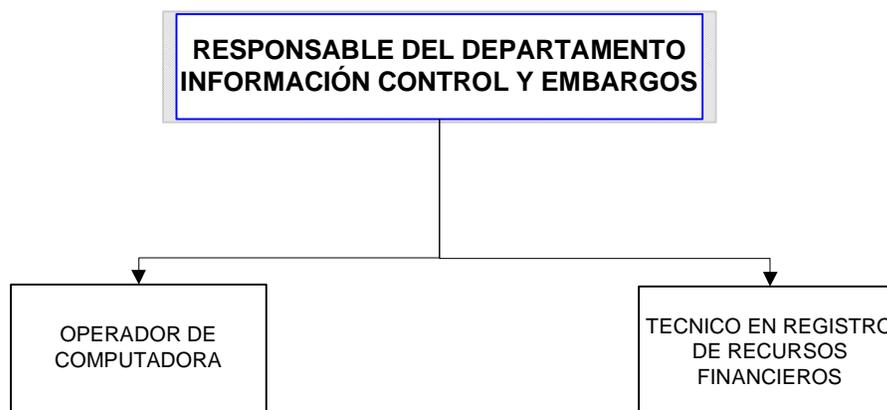
I.4.2 DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMACION, CONTROL Y EMBARGOS

El Departamento de Información, Control y Embargos actualmente lo componen tres personas a como puede apreciarse en la tabla I.2.1 Tabla de Estructura de Puestos de trabajo.

Se presenta el organigrama del departamento y se interpreta que existen tres puestos de trabajo, cada uno con funciones y actividades diferentes. La Dirección General Administrativa Financiera (Recursos Humanos) tiene establecido que los puestos subordinados al responsable del Departamento de Información Control y Embargos tienen a cargo diferentes responsabilidades y ejecución de procesos, pero en la práctica realizan las mismas actividades.

Organigrama I.4.2.1. Estructura orgánica actual del Departamento de Información, Control y Embargos

ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO INFORMACIÓN CONTROL Y EMBARGOS



Las funciones y actividades establecidas por recursos humanos son las siguientes:

Responsable de departamento:

- ❖ Dirigir, coordinar y controlar las solicitudes de demandas judiciales en conceptos de embargos preventivos, ejecutivos, judiciales y alimenticios a empleados y funcionarios de la administración pública, con el objetivo de garantizar la aplicación de las deducciones a empleados en la nómina fiscal del gobierno central, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.
- ❖ Dirigir y coordinar en el sistema de nómina fiscal, las bajas de embargos judiciales a empleados y funcionarios en caso de finiquito o cancelación de total de deudas, embargos ejecutivos y suspensión de embargo alimenticio, con forme oficio recibido por la autoridad competente.

Todo esto con el fin de garantizar los trámites necesarios para la devolución o entrega de los montos retenidos a empleados del sector público.

❖ Coordinar el registro de las órdenes de reposo, subsidio y rehabilitación de cheque en los diferentes sistemas de nómina fiscal. Con el objetivo de garantizar la recuperación del 60% de las órdenes de reposo ante el INSS, así como las deducciones de ley de los salarios no devengados de las instituciones del gobierno central.

❖ Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo del departamento e informar al responsable inmediato. Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las metas planteadas en el plan anual de la dirección.

Técnico en registro de recursos financieros:

❖ Recibir, analizar y registrar en el Sistema de Nómina Fiscal, los oficios de Embargos Ejecutivos, Preventivos y Alimenticios del personal de Gobierno Central, interpuestos ante el Ministerio por la autoridad judicial. Para garantizar la correcta deducción en la Nómina Fiscal del Gobierno Central, a empleados afectados con embargos.

❖ Aplicar en el Sistema de Nómina Fiscal, baja de embargo judicial a empleado o funcionario en caso de finiquito o cancelación total de la deuda y suspensión de embargo alimenticio, conforme oficio recibido por la autoridad competente. Para garantizar los trámites necesarios para la devolución o entrega de montos retenidos al perjudicado.

❖ Realizar trámites de recuperación de cheques rehabilitados de las Instituciones del Gobierno Central. Garantizar la recuperación de las deducciones aplicadas en cheques rehabilitados de las instituciones del Gobierno Central.

- ❖ Realizar trámites de la recuperación del 60% de subsidios de las Instituciones del Gobierno Central a través de cheque emitido por el INSS al MHCP. Con e objetivo de garantizar el reembolso del monto del 60% en concepto de subsidio, emitido al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Operador de computadora

- ❖ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo para garantizar la eficiencia, limpieza y funcionamiento de los mismos.

- ❖ Mantener actualizadas las bases de datos de acuerdo a los movimientos mensuales de la nómina fiscal. Con el principal propósito de obtener la información en tiempo y forma.

- ❖ Depurar y mejorar los programas de manipulación de base de datos. Con el objetivo de propiciar la seguridad de los datos.

Los puestos de trabajos, técnico en registro de recursos financieros y operador de computadora, tienen establecido realizar diferentes funciones, pero en la práctica en ambos puestos se realizan las actividades descritas para el puesto de técnico en registro de recursos financieros, y ambos puestos son llamados analistas de embargos.

I.5 CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el diagnóstico que se realizó son las siguientes:

- ✓ En relación a la infraestructura de la DIGEFUP y el Departamento de Información, Control y Embargos existe una serie de deficiencias en cuanto al área de trabajo del departamento el cual es reducida e incómoda para los empleados.
- ✓ Las condiciones de trabajo en las cuales se desarrollan las actividades del Departamento de Información, Control y Embargos, son desfavorables ya que generan incomodidad y falta de ergonomía. El ambiente laboral es muy friccionado, el trabajo en equipo es inexistente y sobre todo la dirección del departamento es de carácter autoritario. Finalmente la remuneración del personal es muy baja y realizan trabajos fuera de la jornada laboral establecida, recibiendo sólo un viático subvalorado en concepto de cena.
- ✓ En este departamento se llevan a cabo tres grandes procesos; proceso de embargo, proceso de pago de embargos y proceso de consultas de embargos. Estos procesos al momento de ejecutarse van encadenados, y un error en el primero desatará una cadena de faltas en los procesos subsiguientes.
- ✓ En la estructura organizacional de este departamento, se detallan tres puestos de trabajos, el primero de ellos con carácter de responsable de departamento, los siguientes dos subordinados al primero y descriptivamente realizando funciones y actividades diferentes, pero la práctica realizan las mismas actividades y son nombrados de manera inadecuada.

Para contrarrestar todas estas situaciones, se formula la propuesta que se presenta a continuación.



CAPITULO II
PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN
DE LA METODOLOGÍA DE LAS 5s

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

A seguir se muestra Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos, de la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito público.

La propuesta de implantación de la metodología de las 5s, implica compromiso por parte de la dirección superior de la institución en la facilitación de los recursos organizativos y materiales necesarios para llevar a cabo esta implantación. Además implica compromiso, participación de los empleados del departamento donde se debe establecer dicha implantación. Con lo que se logrará la apropiación de una cultura organizacional establecida dentro de la política institucional en la que el empleado se sienta protagonista, dando como efecto una reorganización funcional y del espacio físico. También como parte de la estructura organizativa se propone el incremento en la remuneración salarial y en los viáticos que reciben los empleados en concepto de horas extras.

Además lo que se pretende al plasmar la implantación de la metodología de las 5s es; mejorar de forma óptima para generar credibilidad en los usuarios del servicio que en este departamento se brinda, auspiciar los puestos de trabajo más seguros, liberando espacio, a través de una excelente gestión de oficina. El fomento del orden y localización por prioridades de los artículos o herramientas necesarios es otro de las metas a cumplir, para poder obtener presentación estética de las instalaciones de los puestos de trabajos. Los empleados deberán de tener la iniciativa de aseo de su estación de trabajo, realizándolo con frecuencias determinadas y dirigidas a los focos generadores de suciedad, con lo cual se logra identificar averías en los equipos, reducción de despilfarros. Por otro lado teniendo un control visual a través de la buena gestión de oficina, orden y limpieza, permite con facilidad la identificación de situaciones normales y anormales (estandarización), ya que por ello existen procedimientos descriptivos de las actividades y procesos del departamento. Todo este esfuerzo para lograr

obtener calidad en las actividades de este departamento debe de volverse un hábito y/o cultura en el recurso humano para que exista una constancia y retroalimentación de lo que se lleva a cabo para la mejora en aspectos de la calidad.

II.1 METODOLOGÍA DE LAS 5S

En el diagnóstico del Departamento de Información, Control y Embargos, se describe como en la actualidad se desarrolla el ambiente organizacional, contexto laboral y el entorno de desarrollo de los procesos, manifestando deficiencia en cada uno de ellos. La calidad por consiguiente es inaceptable en todos los procesos que se llevan a cabo, es por esto que para contrarrestar la inadmisibile calidad en el entorno de desarrollo de los procesos, se propone la implantación de la metodología de las 5s.

Con el establecimiento de la metodología de las 5s, las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación del personal y la eficiencia, se mejorarán teniendo como consecuencia el perfeccionamiento de la calidad, la productividad y la competitividad de la institución, especial mente en el Departamento de Información, Control y Embargos.

II.1.1 COMO APLICAR LA METODOLOGÍA DE LAS 5S EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGO

Para llevar a cabo la aplicación de esta metodología, principalmente se necesita de una persona moderadora de esta diligencia y además de un equipo de personas involucradas en los procesos del departamento, específicamente estas personas serian; los empleados que trabajan directamente en el departamento. El moderador debe de ser la persona que guíe al equipo en la implantación de la metodología, por ende el moderador debe de tener amplios conocimientos acerca de la metodología de las 5s.

II.1.2 CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN LA METODOLOGÍA

En la DIGEFUP, no existe personal capacitado para poder ser un moderador de la implantación de la metodología de las 5s. Por lo que se propone capacitar a la persona elegida como posible moderador de la siguiente forma en cursos de Trabajo en equipo, Motivación y Liderazgo y Gestión de la Calidad ya que estos conocimientos son requeridos para la aplicación de la metodología.

Una vez listo el moderador, este debe de realizar un documento (Ver ejemplo II.1.2 documento Divulgativo) el cual contenga de manera completa y sencilla la esencia de la metodología de las 5s, y con esta herramienta luego este capacite al personal del Departamento de Información, Control y Embargos, para iniciar el establecimiento de la metodología de las 5s en este departamento. Además al moderador le corresponde ser quien abastezca al equipo de los materiales necesarios para la aplicación de la metodología.

Además el moderador realizará las siguientes funciones:

- ❖ Formar a los miembros del equipo de proyecto en la metodología 5S
- ❖ Ayudar a la Dirección en la planificación del proceso global de implantación de las 5S.
- ❖ Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos necesarios, la eficacia de las reuniones y cualquier otra actividad de grupo.
- ❖ Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
- ❖ Aportar orientación, actuando como un consultor interno.
- ❖ Velar por el seguimiento riguroso de la metodología.
- ❖ Informar a la Dirección sobre la evolución del proyecto.
- ❖ Velar por el mantenimiento y mejora de la situación alcanzada tras el proceso de implantación.

- ❖ Transferir la experiencia a otras áreas, guiando el proceso de extensión de la metodología y canalizando el conocimiento sobre 5S en la institución.
- ❖ Ser un experto conocedor de la metodología 5S, formarse continuamente y aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje que se presentan.

Se propone que la persona moderadora debe de ser el administrador de la DIGEFUP, ya que actualmente es quien se encarga de la gestión de insumos que se necesitan en toda la institución. Los integrantes del equipo serán todo el personal del Departamento de Información, Control y Embargos (Responsable del departamento, operador de computadora y técnico en registro de recursos financieros).

El documento divulgativo de la metodología de las 5s debe de tener mucha similitud con el que continuación se presenta:

Ejemplo II.1.2 Documento divulgativo

METODOLOGÍA DE LAS 5S M AYOR PRODUCTIVIDAD MEJOR LUGAR DE TRABAJO

A. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LAS 5S “MAYOR PRODUCTIVIDAD MEJOR LUGAR DE TRABAJO”

La metodología descrita en este documento puede ayudarle a realizar en su organización numerosas mejoras a bajo coste. Invierta unos minutos en leer, evalúe la situación en la que se encuentra su organización y decídase a mejorar.

A la hora de planificar la mejora de nuestras organizaciones frecuentemente nos vemos atraídos sólo por soluciones complejas. Hablar de organizar, ordenar y limpiar puede ser considerado por muchos como algo trivial o demasiado simple. Son conceptos que asociamos al ámbito doméstico y nunca al empresarial. Sin embargo, estos tres conceptos tan sencillos en una primera impresión, son el primer paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora y una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable.

Cuando se infravaloran las actividades de Organización, Orden y Limpieza se desaprovecha una excelente oportunidad de mejora. Adoptando un plan sistemático de gestión que mantenga y mejore continuamente la Organización, el Orden y la Limpieza, se consigue de forma inmediata una mayor productividad y un mejor lugar de trabajo.

A.1 ¿PARA QUIÉN SON LAS 5S?

Para cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua. Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios. SIEMPRE SE PUEDEN EVITAR INEFICIENCIAS, EVITAR DESPLAZAMIENTOS, Y ELIMINAR DESPILFARROS DE TIEMPO Y ESPACIO.

Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es una mera cuestión de estética. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

A.2 ¿QUÉ SON LAS 5S?

Las operaciones de Organización, Orden y Limpieza fueron desarrolladas por empresas japonesas, entre ellas Toyota, con el nombre de 5S. Se han aplicado en diversos países con notable éxito. Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

SEIRI – ORGANIZACIÓN

Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

SEITON – ORDEN

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

SEISO – LIMPIEZA

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de salud.

SEIKETSU- CONTROL VISUAL

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

SHITSUKE- DISCIPLINA Y HÁBITO

Consiste en convertir en hábito el empleo y la utilización de las primeras 4s, implica un desarrollo de la cultura de auto control dentro de la empresa.

A.3 ¿QUÉ BENEFICIOS APORTAN LAS 5S?

Aportan diversos beneficios. Vamos a señalar tres:

- La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo. Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimiento. LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.

- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

- Menos productos defectuosos.
- Menos averías.
- Menor nivel de existencias o inventarios.
- Menos accidentes.
- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Menor tiempo para el cambio de herramientas.
- Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza logramos un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:

- Más espacio.
- Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- Mejor imagen ante nuestros clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mayor conocimiento del puesto.

B. CUESTIONARIO PARA LA REFLEXIÓN. SIGNIFICADO, PROPÓSITO Y CONTENIDO DE CADA UNA DE LAS 5S

Aunque piense que actualmente su organización, empresa o puesto de trabajo se encuentra en óptimas condiciones con respecto a Organización, Orden y Limpieza, continúe, por favor, leyendo. Le pedimos que adopte un espíritu autocrítico y que reflexione sobre las siguientes preguntas. Con toda seguridad encontrará diversas áreas para la mejora.

B.1. ORGANIZACIÓN

¿ESTÁ APROVECHADO EL ESPACIO EN SU ORGANIZACIÓN O EMPRESA AL MÁXIMO, DE MANERA EFICIENTE Y RACIONAL?



¿TODO EL MUNDO TIENE EL MATERIAL – DOCUMENTACIÓN Y HERRAMIENTAS - NECESARIO PARA DESARROLLAR SU LABOR?

Organizar es identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando todos los materiales necesarios que se utilizan.

B.2. ORDEN

¿ENCUENTRA CUALQUIER HERRAMIENTA O DOCUMENTO EN MENOS DE 30 SEGUNDOS Y SIN NECESIDAD DE DESPLAZARSE DE SU PUESTO DE TRABAJO O DE PREGUNTAR A OTROS?



Ordenar es establecer la manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que “cualquiera” pueda encontrarlos, usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil. Con una correcta UBICACIÓN se consigue “UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR”.

Mediante la IDENTIFICACIÓN se establece un lenguaje común: “UN NOMBRE PARA CADA COSA Y CADA COSA CON UN SOLO NOMBRE”.

B.3. LIMPIEZA

¿HA HABIDO EN SU EMPRESA AVERÍAS EN LA MAQUINARIA POR FALTA DE LIMPIEZA? ¿SE VE OBLIGADO A DEDICAR ALGUNA JORNADA A LIMPIAR EN VEZ DE TRABAJAR NORMALMENTE?



Limpiar consiste en mantener limpio el puesto asegurando que todo se encuentra siempre en perfecto estado de uso.

La limpieza implica identificar y eliminar las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los apaños y las piezas deterioradas o dañadas, para lo que se deben establecer y aplicar procedimientos de limpieza. La idea es actuar con un enfoque preventivo: NO SE TRATA DE LIMPIAR SINO DE EVITAR QUE SE ENSUCIE.

B.4. CONTROL VISUAL

¿PUEDE ALGUIEN AJENO A UN DEPARTAMENTO O SECCIÓN DE SU ORGANIZACIÓN O EMPRESA VER QUE ALGO NO ESTÁ UBICADO O NO FUNCIONA CORRECTAMENTE?



SI ESTA PERSONA DETECTA UNA SITUACIÓN INCORRECTA ¿TIENE LAS INDICACIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA ACTUAR EN CONSECUENCIA SIN DEPENDER DE OTRAS PERSONAS?

El Control Visual consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra que no lo es, mediante una norma visible para todos a través de dispositivos y soportes visuales (manómetros, contadores, marcas que denotan la ausencia de una herramienta o el agotamiento de un material).

Para que el Control Visual sea eficaz requiere que se establezca también cómo actuar en caso de desviación. El Control Visual ayuda a mantener las tres fases anteriores. Es un control “por excepción”, que permite identificar con rapidez las situaciones o el funcionamiento no normal.

B.5. DISCIPLINA Y HÁBITO

¿ESTÁ SU LUGAR DE TRABAJO MEJOR ORGANIZADO, MÁS LIMPIO Y ORDENADO QUE HACE UN AÑO?

Disciplina y Hábito consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, asumiendo el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de Organización, Orden y Limpieza en la actividad diaria.

En el contexto de las 5S el término “DISCIPLINA” no implica una obligación impuesta por otros. DISCIPLINA ES ACTUAR DE ACUERDO A LO QUE SE HAYA ACORDADO ENTRE TODOS POR PROPIA CONVICCIÓN.

El HÁBITO se crea mediante la actuación repetida siguiendo las normas. La práctica constante, refuerza los hábitos correctos.

Si no hay disciplina y no se adquieren los hábitos correctos, por no seguir las normas y procedimientos diseñados en cada fase, todo el trabajo y esfuerzo personal realizado durante la implantación de las cuatro primeras S habrá servido de muy poco.

II.2.3. APLICACIÓN DE CADA UNA DE LAS 5s.

Con el transcurso del tiempo aumenta la acumulación, lo que suele provocar que la búsqueda de las cosas insuma un tiempo mayor que el de utilización. Esto ocurre porque se guardan cosas que son útiles y otras que no lo son, por si se llegaran a necesitar. Para evitar esta situación es necesario realizar una limpieza mayor pues de lo contrario se afecta la capacidad de producir, también es ineludible establecer normas y estándares que mejoren la capacidad de producir y utilizar la retroalimentación para alcanzar estos estándares.

II.2.3.1. PRIMERA s: SEIRI (CLASIFICACIÓN).

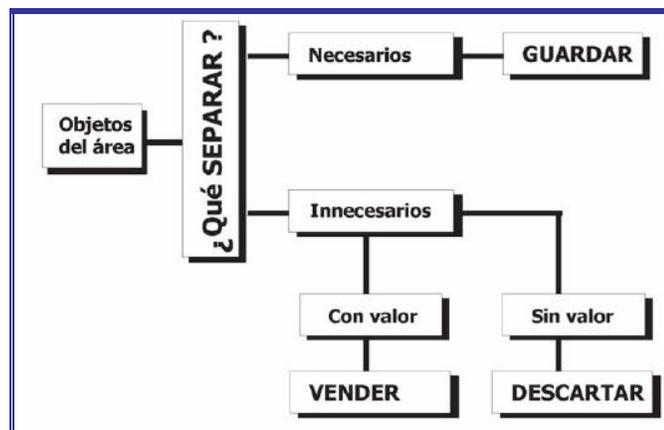
Para dar inicio a la implementación de Seiri se debe de estar seguro de: ¿Quiénes deben de ejecutar la clasificación? y ¿Dónde se necesita clasificar?

Primeramente, esta claro que quienes tienen que desarrollar la clasificación son los integrantes del equipo, ya que para la clasificación se debe de saber que es lo que realmente se necesita y que no en el puesto de trabajo, por tanto los integrantes del equipo harán esa tarea por que solo ellos y nadie más que ellos son los que saben cómo y con qué hacen las cosas, por lo tanto son idóneos para determinar su utilidad.

La clasificación que se necesita realizar se efectuará en el departamento de Información, control y embargos, y se dará en dos grandes grupos; objetos necesarios e innecesarios. Los objetos catalogados como necesarios se

deben de conservar en el puesto de trabajo, y los catalogados como innecesarios se deben de dar de baja del inventario del departamento y remitirlos a las oficinas de recursos humanos del MHCP, quien decidirá si recupera algún valor del objeto subastándolo (Practica del MHCP del inventario de baja), o simplemente descartarlo. Para tener una guía de la ejecución de la clasificación se presenta el siguiente flujo grama de clasificación.

Flujograma II.2.3.1.1 Flujo grama de clasificación.



Para todo lo anterior se propone plasmar un inventario de artículos y documentos tanto útiles como inservibles en el área de trabajo. Por lo que a continuación se muestra como guía el siguiente formato de inventario que puede ser utilizado para dicho fin el cual se presenta en la sección siguiente.

acción para retirar todos ellos queda bajo la responsabilidad de la dirección administrativa financiera del MHCP.

Figura II.2.3.1.3 Tarjeta roja

TARJETA ROJA	
Fecha:	_____ No _____
Área:	_____
Nombre del elemento:	_____
Cantidad:	_____
Comentario:	_____ _____ _____

Al aplicar Seiri (Clasificación), se recupera espacios desperdiciados, escritorios, mesas, archivos etc. Además mejora la seguridad ya que se despeja el área de trabajo y las vías de desplazamiento.

II.2.3.2. SEGUNDA s: SEITON (ORGANIZAR).

Una vez identificados los artículos y documentos útiles en el área de trabajo, estos deben de organizarse de acuerdo al criterio de frecuencia de uso. Este criterio establece que, cuando más se usan los artículos y documentos, más cerca deben estar de las personas, y cuando menos se usan, más alejados. Aplicando estos criterios se mejora la eficiencia del departamento, ya que se minimiza los tiempos de movimientos para la búsqueda de un artículo o documento.

Para la organización de los artículos y documentos basados en el criterio de frecuencia, se muestra orientación en la siguiente tabla.

Tabla II.2.3.2.1. Frecuencia de uso de artículos

Frecuencia	Lugar de almacenamiento
En todo momento	En el área de trabajo
Diario	Muy cerca del área de trabajo
Semanal, mensual	En estantes, archivos
Esporádica	En el archivo del departamento

Por tanto los artículos de frecuencia en todo momento deberán de localizarse sobre el escritorio del empleado, los de frecuencia diario en las gavetas del escritorio, los de frecuencia semanal, mensual en archivo pequeño cerca del escritorio, y los de frecuencia esporádica en los archivos del departamento situado a 10 m del área de trabajo (Ver Tabla II.2.3.4.1).

Otro aspecto el cual debe de establecerse dentro de la organización del departamento, es la identificación visual de las áreas de éste. Debe de existir un rótulo en la entrada del departamento que lo distinga y de esta manera facilitar la localización para los usuarios, los empleados del departamento deberán tener individualmente en sus estaciones de trabajo un rótulo que los identifique de antemano con el usuario, las áreas de archivo de igual forma deben de estar rotuladas y delimitadas. A seguir se presentan prototipos de señalizaciones.

Rótulos II.2.3.2.2. Rótulos de identificación de departamento y empleados.



Aplicando Seiton, se minimizan o eliminan los tiempos improductivos mejorando la productividad. También mejora la distribución de planta del departamento sobre todo en la señalización y localización tanto de los empleados como de los equipos.

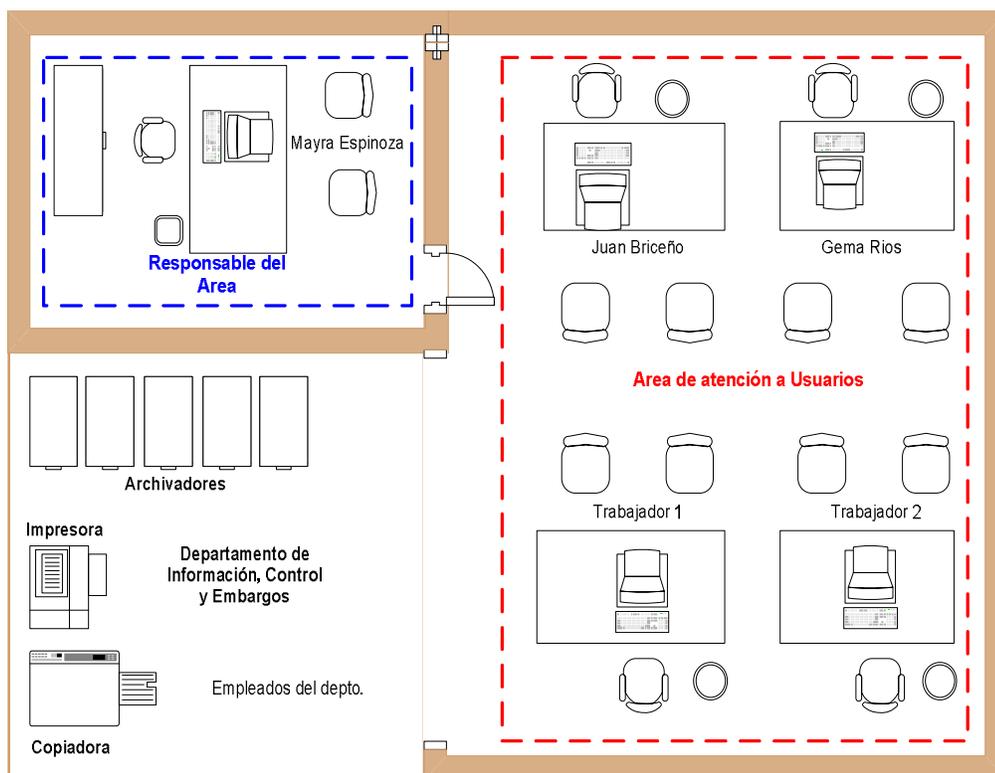
II.2.3.3. TERCERA s: SEISO (LIMPIEZA).

Las condiciones óptimas de artículos, documentos e instalaciones, se deben al mantenimiento que se aplica sobre ellos, y éste es el soporte principal en el que se basa Seiso.

Los encargados de la limpieza de artículos y documentos son los integrantes del grupo, en este caso los empleados involucrados son los del Departamento de Información, Control y Embargos, son ellos quienes tienen la responsabilidad de mantener limpios escritorio, sillas, archivos etc., además deberán de estar alertar con los artículos a los cuales ellos no pueden aplicarles limpieza o mantenimientos ya sea preventivos o correctivos, como por ejemplo computadoras, software (SNF), archivos corroídos, etc., para solicitar a la administración de la DIGEFUP su inmediato mantenimiento.

El mantenimiento de las instalaciones de la institución está bajo la responsabilidad de la administración de la DIGEFUP. La distribución de la limpieza es fundamental para la aplicación de Seiso (Limpieza). Cada empleado del departamento debe de limpiar su área asignada, por ello se muestra el mapa de la 5s para la limpieza.

Mapa II.2.3.3.1. Mapa de las 5s para la limpieza.



En el mapa II.2.3.3.1. Se describen las áreas del departamento y además se detalla quien se encarga de la limpieza de cada área específica. Este mapa se ubicará en las paredes del área de archivo e impresión. Además cada empleado tendrá en su poder el rol de mantenimiento y limpieza del departamento y su respectivo formato de chequeo de limpieza para cada artículo.

*Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de
Función Pública*

Rol II.2.3.3.3. Rol de mantenimiento y limpieza.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO				
DEPARTAMENTO DE INFORMACION CONTROL Y EMBARGOS				
ROL DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA				
1	2	3	4	5
Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP
8	9	10	11	12
Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP
15	16	17	18	19
Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP
22	23	24	25	26
Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP	Limpieza de todos los artículos de Destino 1 y2, por empleados del departamento. Limpieza de instalaciones del departamento, por parte de la conserje de la DIGEFUP. Realización y entrega de reporte de estado físico y limpieza de de artículos como computadora, archivos, etc. Y solicitud de materiales de limpieza y protección contra polvo para equipos.

II.2.3.4. CUARTA s: SEIKETSU (ESTANDARIZAR).

El principal objetivo de Seiketsu es el de alertar a cualquier persona integrante del grupo o ajena a este, sobre algún error, alteración o desequilibrio en las actividades, artículos y documentos del área de trabajo. Para ello Seiketsu aplica un sinnúmero de imágenes, señalizaciones o etiquetas como medios de control, con las cuales se pueden tomar decisiones para la inmediata corrección de estos errores.

Una vez clasificados, organizados y limpios todos los artículos y documentos de departamento de información, control y embargos, es necesario establecer un control visual o identidad para cada uno de ellos, es decir, cada artículo y documento debe de tener una indicación de su ubicación y frecuencia de uso.

Lo que establece un modelo de comportamiento en los trabajadores del área y con ello se demuestra quien cumple con las normativas y quien lo hace. Seiton establece el destino en el que artículos y documentos permanecerán.

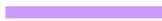
Los destinos en el departamento, serán divididos en cinco localidades y a cada localidad tendrá su propia leyenda o cartel; la primera está categorizada con el número 1, y los artículos se localizaran exactamente en el área de trabajo, la segunda con el número 2 (2A, 2B y 3C), y los artículos se localizaran exactamente en las gavetas del escritorio de cada empleado, la tercera con el número 3 (3A, 3B y 3C), y los artículos se localizaran exactamente en un archivo pequeño situado cerca del destino número 1, la cuarta con el número 4 y descripción de año (4A, 4B, 4C), los documentos se almacenarán en archivos grande ubicados en el área de archivo del departamento, y la quinta con el números 5 (5A, 5B, 5C) los artículos se establecerán en los gabinetes de la cocina de la institución.

Tabla II.2.3.4.1 Destino de artículos.

Destino	D. Especifico	Artículos o Documentos
1	----- --	Escritorio, computadora, sillas, teléfono, impresora, copiadora, cesto desechos
2	A	Lápiz, lapicero, marcadores, etiquetas, engrapadora, grapas, saca grapas, clips, CD, Diskete
	B	Libretas, papelería (resma, carpetas)
	C	Doc. a procesar en mes actual
3	A	Doc. mes pasado
	B	Doc. hace dos meses
	C	Doc. hace tres meses
4 Año :::	A	Doc. años anteriores, meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril
	B	Doc. años anteriores, meses de Mayo, Junio, Julio, Agosto
	C	Doc. años anteriores, meses de Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre
5	A	Vajilla
	B	Artículos personales de cocina de otros departamentos
	C	Artículos personales de cocina del personal del departamento

Dentro de los destinos 3 y 4, los documentos estarán grupalmente clasificados y distinguidos por tipos de embargos e institución. Individualmente por nombre del embargado.

Tabla II.2.3.4.2 Leyendas de referencia de almacenamiento de documentos.

Moneda	Tipo embargo	Color carpeta
\$	Preventivo	
	Ejecutivo	
C\$	Preventivo	
	Ejecutivo	
C\$	Alimenticio %	
C\$	Alimenticio cuota fija	

II.2.3.4.1 Actividades de difusión y apropiación de la cultura organizacional

Para dar inicio a las actividades de estandarización de difusión y apropiación de la cultura organizacional en el departamento de información, control y embargos, se establecieron objetivos y el plan de actividades que deberá llevarse a cabo.

El objetivo que se planteo para la difusión y apropiación de la cultura organizacional es:

❖ Objetivo 1: Definir una política institucional que genere en los empleados la apropiación de estas mismas.

Las instancias rectoras a las que les corresponde velar por el cumplimiento de estos objetivos primeramente son la División de Recursos Humanos, la Dirección General de Función Pública a través de sus distintas subordinaciones como la Dirección de Análisis organizacional y la Administración General de Función Pública.

Los planes que forman parte de las dimensiones de diseño organizativo son:

Establecimiento de Seminarios; donde se imparta a los empleados las políticas sobre las cuales se rige la institución con el objetivo de que estos se apropien de las políticas institucionales.

Redefinición, actualización y oficialización del manual de procedimientos.

La dirección de análisis organizacional es la que tendrá que encargarse de las actualizaciones y las pertinentes correcciones que se han de hacer a los manuales de procedimientos adecuándolos al entorno de ejecución

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

de actividades, tomando en cuenta cambios en la estructura funcional del departamento, simplificación de actividades para eliminar tiempos improductivos y redundancia de actividades.

Cuando se tengan listos los manuales de procedimientos corresponde velar por el cumplimiento y puesta en práctica por parte de los empleados, para ello la Dirección de Análisis Organización será la responsable. Además deberá ser fiscalizadora de la oficialización y aprobación de dichos manuales por parte del director General de Función Pública en curso.

Las políticas que se deberán de difundir a los empleados serán primordialmente las Políticas Institucionales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y las Políticas y normas de aplicación para la ejecución de procesos particularmente para el proceso de aplicación de embargos judiciales.

A continuación se presenta la propuesta de manual de procedimientos para la aplicación de embargos judiciales en el Departamento de Información, Control y Embargos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la cual incluye las Políticas y normas de aplicación para los procesos de embargos judiciales, Objetivos del procedimiento y la descripción de actividades así como también los diagramas de flujo de proceso que se proponen para el departamento de Información, Control y Embargos.

II.2.3.4.2 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGO

Para el establecimiento de la estructura organizativa dentro del departamento de información, control y embargo se planteo el siguiente objetivo:

- ❖ Objetivo 2: Definir la estructura organizacional del departamento.

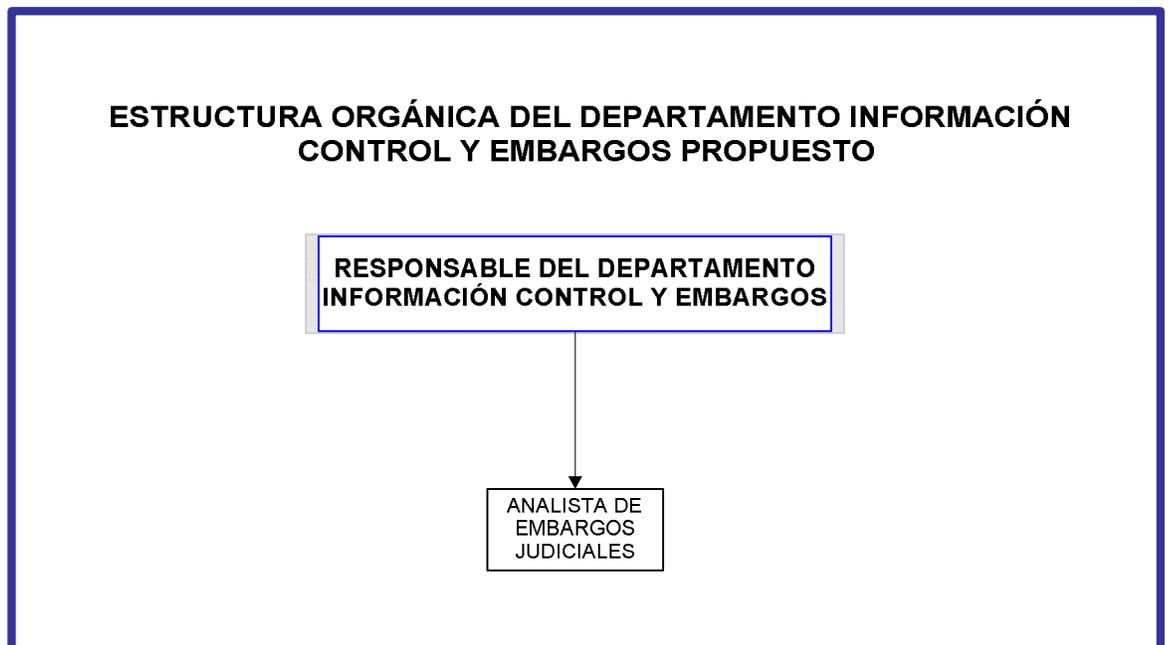
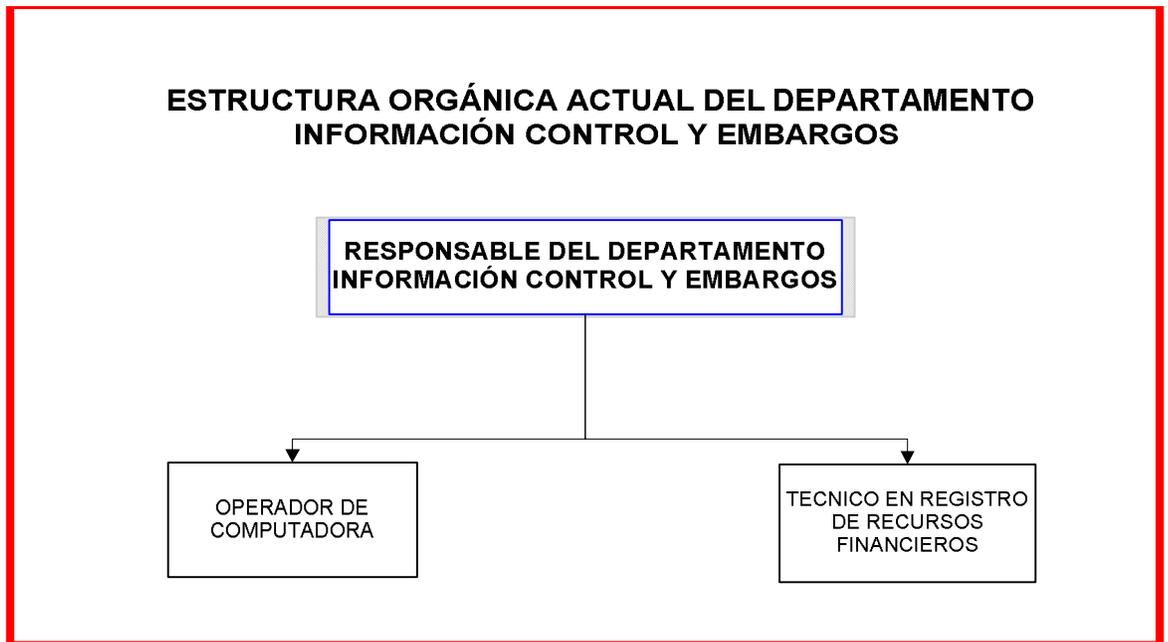
La estructura organizativa da inicio con el diseño del organigrama del departamento, actualmente se tienen dos nombres de puestos distintos que ejecutan las mismas actividades y no están clasificadas con el mismo nivel de complejidad y por consiguiente hay discrepancia en las remuneraciones salariales asignadas para cada puesto.

El departamento de información, control y embargo, está compuesto por tres personas, la persona responsable del departamento y los dos subordinados encargados de la ejecución de los procesos que aquí se realizan. Los nombres de los puestos de los dos empleados son: Técnico en Registro de Recursos Financiero y Operador de Computadora.

En la siguiente sección se muestra el organigrama actual del departamento, pero también se muestra el organigrama propuesto. En ambos organigramas se nota claramente la diferenciación de puestos actualmente.

El nuevo organigrama propuesto debe darse a conocer por igual a los tres empleados del departamento.

II.2.3.4.2.1 Estructura orgánica propuesta para el Departamento de Información, Control y Embargo



II.2.3.4.3. UNIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Debido a que los empleados del departamento tienen distintos nombres de puesto y ejecutan las mismas actividades, se propone realizar la unificación de puestos de trabajo. Los nombres actuales de los puestos son: técnico en registro de recursos financieros y operador de computadora. Por lo tanto el nombre de puesto que han de tener los empleados del departamento es Analista de embargos y ambos desarrollaran las mismas actividades y por ende tienen que recibir la misma remuneración salarial.

A la División de Recursos Humanos del MHCP le corresponde y la implantación y la implementación de los nuevos puestos de trabajo, así como también la revisión y preparación de las modificaciones convenientes que se hayan de efectuar a estos puestos.

Un punto que es de vital importancia es la asignación equitativa de las cargas de trabajo, dicha asignación de carga deberá ser obligación de la responsable del departamento de Información, Control y Embargos.

A continuación se presenta la Descripción de Puesto de trabajo propuesta para los empleados del Departamento de Información Control y Embargos.

II.2.3.4.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DPT)

Descripción de Puesto de Trabajo

Nombre del Puesto: Analista de Embargos

Nombre de la Persona: _____

Puesto Superior Inmediato: Responsable Departamento de Información, Control y Embargo

Nombre de la Persona: _____

Institución u Organismo: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Dirección / Área: Dirección General de Función Pública/Dirección Administración Nómina Fiscal/Departamento de Información, Control y Embargo.

Fecha de Validez: ____ ____ ____

Aprobado por: _____
(Superior) (Ocupante)

II. Misión

Analizar y registrar en el Sistema de Nómina Fiscal los oficios de Embargos Ejecutivos, Preventivos y Alimenticios; realizar la recuperación de cheques rehabilitados de salarios no devengados y deducciones de ley del Gobierno Central, y el 60% de los subsidios que otorga el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con base a oficios presentados por la autoridad judicial, normas, procedimientos establecidos y orientaciones del Responsable Inmediato, a fin de garantizar un control eficiente en la liquidación de embargos y recuperación de los cheques rehabilitados del Gobierno Central.

III. Naturaleza de la Función

Funciones y Actividades Principales

Función 1:

Recibir, analizar y registrar en el Sistema de Nómina Fiscal, los oficios de Embargos Ejecutivos, Preventivos y Alimenticios del personal de Gobierno Central, interpuestos ante el Ministerio por la autoridad judicial.

Resultado 1:

Garantizar la correcta deducción en la Nómina Fiscal del Gobierno Central, a empleados afectados con embargos.

Actividades

1 .1 Recibir oficios de retención y verificar en el Sistema de Nómina Fiscal si el demandado es empleado activo del Gobierno Central y si están firmados por la autoridad judicial, en caso contrario devolver el caso.

1 .2 Verificar en Base de Datos del Sistema de Nómina Fiscal, número de empleado sujeto a embargo, código DAF y nombre de la Institución donde éste labora, ingresar en la consulta de devengados y deducciones del Sistema, datos del empleado e imprimir hoja de Devengados y Deducciones por cada empleado sujeto a embargo.

1 .3 Efectuar en hoja de Deducciones, cálculo manual del monto bruto del salario, menos deducciones de ley y aplicar porcentaje del embargo, conforme oficio o mandato del juez.

1 .4 Actualizar en el Sistema de Nómina Fiscal código de Deductor, a los no existentes en el registro y las altas o aplicación de embargos a los empleados o funcionarios afectados, de acuerdo a cálculos manuscritos en Hoja de Deducciones.

1.5 Aplicar en el menú de movimientos, la aprobación y actualización de los casos grabados para la emisión de reportes de validación de deducciones por Institución.

1.6 Validar reporte de datos grabados de cada embargo aplicado y corregir los errores, emitir reporte de actualización final, para su aplicación en la Nómina Fiscal del período en trámite.

1.7 Archivar y resguardar las actualizaciones por Institución para su seguimiento; así como los embargos no aplicables por tener otros embargos en curso, una vez cancelado este se procede a su trámite.

1.8 Remitir a Responsable Inmediato los casos que no cumplen los requisitos, de acuerdo a normativas de "Garantizar Salario Mínimo y Deducciones de Ley" para su devolución al juzgado que emitió el dictamen de Embargo Judicial.

Función 2:

Aplicar en el Sistema de Nómina Fiscal, baja de embargo judicial a empleado o funcionario en caso de finiquito o cancelación total de la deuda y suspensión de embargo alimenticio, conforme oficio recibido por la autoridad competente.

Resultado 2:

Garantizar los trámites necesarios para la devolución o entrega de montos retenidos al perjudicado.

Actividades

2.1 Ingresar en la consulta de Devengados y Deducciones del Sistema de Nómina Fiscal, baja de embargo judicial a empleado o funcionario en caso de finiquito o cancelación total de la deuda.

2.2 Efectuar la sumatoria de las retenciones aplicadas a la fecha y cotejar con el expediente del empleado o funcionario afectado que el monto total retenido coincida con el oficio enviado por la autoridad competente.

2.3 Reparar liquidación de monto por retener y grabar baja del embargo al empleado o funcionario afectado, que cumplió con el monto del adeudo, para su validación y emisión de reporte.

2.4 Verificar conforme pre-nómina, la aplicación de retenciones aprobadas y grabadas por la Institución y corregir errores en Tabla de Movimientos para emisión de la nómina.

2.5 Elaborar y conformar expedientes de casos aplicados, de acuerdo al tipo de embargo y archivar para su seguimiento, remitir a la Instancia Superior reporte mensual de embargos aplicados a empleados y funcionarios por Institución.

2.6 Atender a representantes de casas comerciales, abogados, jueces y trabajadores afectados con embargos, para evacuar consultas en relación a los mismos.

2.7 Efectuar consultas al Asesor Legal de la Dirección General de Función Pública, al presentarse dudas acerca de la aplicación de embargos interpuestos.

Función 3:

Realizar trámites de recuperación de cheques rehabilitados de las Instituciones del Gobierno Central.

Resultado 3:

Garantizar la recuperación de las deducciones aplicadas en cheques rehabilitados de las instituciones del Gobierno Central.

Actividades

3.1 Recibir colillas de cheques a rehabilitarse del Gobierno Central del mes anterior, para ser recuperadas en el siguiente mes y grabar en el Sistema de Nómina Fiscal datos de cheque, número o referencia del Organismo.

3.2 Realizar verificación de resumen de devengados y deductores, contra el consolidado de rehabilitación para conocer monto recuperado.

3.3 Verificar conforme pre-nómina, las deducciones del monto total a pagar y aplicación del monto a recuperar, en caso de existir diferencias revisar en el sistema, para asegurar que los datos estén correctos.

3.4 Preparar informe de monto recuperado, dirigido al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) por Institución y remitir al Responsable Inmediato, para su notificación.

Función 4:

Realizar trámites de la recuperación del 60% de subsidios de las Instituciones del Gobierno Central a través de cheque emitido por el INSS al MHCP.

Resultado 4:

Garantizar el reembolso del monto del 60% en concepto de subsidio, emitido al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Actividades.

4.1 Analizar ordenes de reposo, verificar si estas cumplen con requisitos normativos vigentes establecidos por el INSS (Firma, Sello y Código del médico que extendió orden de reposo, Número y Nombre del Asegurado, Número de días y en letras, Tipo de Orden de Reposo, Sellos y Firmas de la Empresa Provisional y Cotización actualizada del INSS) y grabar en

SNF, con el objetivo de generar reporte de consolidado de la recuperación del 60%.

4.2 Conciliar en coordinación con el Departamento de Subsidios del INSS, las boletas o copias de las órdenes de reposo de las Instituciones de la Administración Central del Estado con el propósito de verificar los montos de recuperación (60%).

4.3 Verificar si las ordenes de reposo del periodo liquidado fueron debidamente facturadas por el INSS en el reporte de planilla de subsidios emitido por este mismo, con la finalidad de conciliar con la Tesorería General de la República, cheque emitido por el INSS del período liquidado, en concepto de recuperación del 60%.

4.4 Recibir órdenes de reposo en el INSS por presentar inconsistencias y remitirlas a las instituciones de la Administración Central del Estado para su corrección y futura recuperación del 60%.

4.5 Elaborar y remitir al responsable inmediato informe sobre la recuperación del 60% de subsidio de las instituciones del gobierno, para su conocimiento y los fines que estime conveniente.

III.1 Relaciones principales con otros puestos de trabajo a lo interno de la Institución.

(Indique puesto, área, motivo y frecuencia)

❖ Administrador Sistema de Nómina Fiscal, para revisar o validar en pre-nómina, información relacionada con la recuperación de cheques rehabilitados y aplicación de embargos. Periódicamente.

❖ Empleados y funcionarios de distintas áreas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para brindarles información relacionada a afectación con embargos. Frecuentemente

❖ Asesor Legal de la Dirección General de Función Pública, para consultar aspectos legales de algunos embargos interpuestos, para su aplicación. Eventualmente.

III.2 Relaciones Principales con otras Instituciones u Organizaciones **(Indique Institución u Organización, puesto, motivo y frecuencia)**

❖ Instituciones del Gobierno Central, con Director de Recursos Humanos, Responsable de Nómina y personal afectado con embargos, para brindarles información acerca de la aplicación de los mismos u otra información referente al caso. Frecuentemente.

❖ Empresas Comerciales e Instituciones Estatales, con Abogados representantes de las diferentes casas comerciales y Jueces, para tratar aspectos de los oficios entregados y aplicados. Frecuentemente.

❖ INSS, con responsable del departamento de subsidios y analistas de subsidios, para garantizar el 60% de recuperación de las órdenes de reposo al MHCP.

IV. Naturaleza de los Problemas

(Aspectos que suponen mayor dificultad o complejidad en el puesto. Puede ser problemas de orden técnico, gerencial o derivado de las relaciones humanas. Explique brevemente el problema y su incidencia)

❖ Falta recursos y personal de apoyo para el archivo de expedientes, incide en el debido resguardo y orden, que al momento que se tiene que brindar información de embargos y preparar datos de montos retenidos, pagados, entre otros o casos dados de baja, se invierte tiempo en la búsqueda de datos en expedientes.

V. Naturaleza de la Responsabilidad

(Decisiones, propuestas o contribuciones más significativas propias del puesto)

❖ Garantizar el registro en el Sistema de Nómina Fiscal, los oficios de Embargos Ejecutivos, Preventivos y Alimenticios del personal de Gobierno Central, interpuestos ante el Ministerio por la autoridad judicial.

VI. Otros Aspectos

(Indicar si son necesarios otros aspectos significativos que permitan conocer mejor el puesto y que no hayan sido explicadas en los apartados anteriores).

❖ El titular del puesto expresa que se aplica un promedio mensual de 115 a 120 embargos a empleados, de las diferentes Instituciones del Gobierno Central. Además se procesan mensualmente un promedio de 450 a 500 subsidios a nivel del gobierno central.

VII Perfil del Puesto.

1. Formación: nivel y especialización

Nivel Académico

❖ Técnico Superior en administración de empresas

2. Titulación Específica:

Conocimientos específicos

❖ Aspectos Legales relacionados con casos de embargos.

❖ Ley de seguridad social

❖ Aspectos relacionados con el manejo del SNF

- ❖ Manejo de paquete Office a nivel de usuario.

3. Experiencia:

- ❖ Haber estado en puestos similares

Duración de la misma (años):

- ❖ 2 años

4. Otros Requisitos: (Indicar aquellos que requieran acreditación o registro)

5. Competencias ó Características Personales:

Competencias

- ❖ Identificación con el Servicio Público
- ❖ Orientación al Ciudadano
- ❖ Integridad
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Efectividad Personal
- ❖ Capacitación y Autodesarrollo

Habilidades

- ❖ Comunicación Oral y Escrita
- ❖ Elaboración de Informes Técnicos
- ❖ Capacidad para relacionarse con los demás

6. Horario

Lunes a Viernes de 8:00am - 12:00m - 1:00pm - 5:00pm

Turnos

Mañana / Tarde / Noche ó Fin de Semana ó ambos combinados

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA
Procedimiento para Aplicación de Embargos Judiciales a Empleados y Funcionarios de la Administración Pública	VIGENCIA	Número de página
	Mes / Día / Año	
	/ /	1
Índice de Manual de Procedimiento		

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

II. 2. 3. 4. 4 M A N U A L D E P R O C E D I M I E N T	Base Legal	2	
	Objetivo del Procedimiento	2	
	Políticas y normas de operación	3	
	Descripción narrativa del procedimiento	6	
	Diagramas de proceso propuesto	9	
	Glosario de Términos	12	
	Autorizado por	Aprobado por	Fecha

OS PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGOS.

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	2

BASE LEGAL:

La norma que regula la aplicación de los Embargos a los Empleados y Funcionarios de la Administración Pública son:

1. Constitución Política de la República de Nicaragua, arto. 82, Inciso 3. (Ver en anexos A.3)
2. Código de Procedimiento Civil
3. Código del Trabajo, arto. 92
4. "Ley de Alimentos", Ley No. 143, publicado en la Gaceta No. 57 del 24 de marzo del año 1992.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:

Aplicar Embargos Judiciales a Empleados y Funcionarios que laboran en la Administración Pública, dictados por el Poder Judicial.

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	3
<p><u>POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN</u></p> <p>1. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Función Pública, es el Órgano responsable de normar, regular y coordinar la correcta ejecución de los Embargos Judiciales, que las Instituciones del Gobierno Central apliquen a los empleados y funcionarios que laboran en la institución afectada.</p> <p>2. Cada institución del Gobierno Central, a través de la Instancia de Recursos Humanos es la responsable de, garantizar que la aplicación de los embargos, no contravenga lo dispuesto en la Constitución de la República arto.82, inciso 3 y el Código del Trabajo, arto. 92, sobre “Garantizar el salario mínimo a los empleados”; con la excepción de lo establecido en la “Ley de Alimentos” artos. 13 y 15.</p> <p>3. Los Embargos Judiciales serán tramitados en base a oficio, Acta de Embargo o Mandamiento emitido por juez y presentado por las instancias interesadas, ante la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.</p>			

4. Toda solicitud para la aplicación de Embargos Judiciales, deberán ser presentadas en el periodo comprendido del día 1 al día 15 de cada mes, para su inclusión en la Nómina Fiscal de la institución y Nómina de Deductores del mes siguiente. Las solicitudes presentadas fuera del periodo establecido, se aplicarán en el mes subsiguiente.

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCION PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	4
<p>5. Las retenciones de ley se aplicarán en el orden siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retenciones de Aporte laboral INSS ✓ Retenciones de Impuesto sobre la Renta (IR) ✓ Retenciones por Embargo Alimenticio ✓ Retenciones por Embargo Preventivo y Ejecutivo <p>6. No podrá ser aplicado un segundo embargo comercial, a un empleado que se le esta aplicando retención de un primer embargo del mismo tipo, a excepción de los embargos alimenticios, con base en la “Ley de Alimentos” sin menoscabo de los referido al salario mínimo en la Constitución de la Republica. No obstante, para el caso de un segundo embargo comercial, será grabada la información en el Sistema de Nomina Fiscal (modalidad de espera), el que automáticamente lo aplicará al momento de concluir el primero.</p> <p>7. Se devolverán a los juzgados competentes, solamente los casos de embargos judiciales de tipo comercial que no contravengan el principio de “Garantizar el Salario mínimo”, que establece la Constitución de la Republica; se hará a través de carta oficial firmada por la Instancia de Recursos Humanos o Personal y Cuadros, con el visto bueno Asesoría Legal de la institución del caso, explicando el motivo de su “No aplicación”.</p>			

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCION PUBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	5
<p>8. Las instancias de Recursos Humanos y/o Personal y Cuadros de las Instituciones Del Gobierno Central, son las responsables de tramitar ante la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda y Crédito Público la entrega de sumas parciales o totales que han sido retenidas a Empleados y Funcionarios de su institución mediante Oficio o Mandamiento dictado por juez, a los apoderados o Representantes de las Empresas Comerciales.</p> <p>9. Todo Oficio de Mandamiento para la entrega de sumas parciales o totales, debe reflejar en las instrucciones del juez, el Depositario Judicial al que se le libraré y entregará cheque por los montos descritos y el ordeno de levantamiento de embargo al Empleado o Funcionario afectado, en los casos de cancelación total. Las instancias de Recursos Humanos y/o Personal y Cuadros emitirán copia de dicha solicitud a la Dirección General de Función Pública y Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.</p>			

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	6
DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO			
Actividad	Cargo	Descripción de Actividad	
01	Interesado/Portador	Presentar a Asesora Legal de la Dirección General de Función Pública (DIGEFUP) Oficio de Embargo Judicial a ser aplicado.	
02	Asesora Legal	Recibir oficio de Embargo Judicial y llevar al departamento de Información Control y Embargos para que verifiquen la información.	
03	Analista de Embargos	Verificar en el Sistema de Nómina Fiscal si el demandado es Empleado o Funcionario activo de la Administración Pública y poner iniciales ó rúbrica indicando su estado y entregar a Asesora Legal.	
04	Analista de Embargos	Recibir documento de Embargo Judicial con indicaciones: Si no puede ser tramitada	
05	Analista de Embargos	Devolver Oficio de Embargo Judicial al Interesado o Portador e informar que no es personal activo de la Administración Pública.	
06	Analista de Embargos	Si Puede ser Tramitada Firmar recibido al Interesado ó Portador, registrar en su Libro de Control; realizar análisis legal, emitir dictamen y enviar a la Dirección de Nómina Fiscal y Embargos.	
07	Secretaria Dir. General	Recibir Oficio de Embargo Judicial, firmar recibido en Libro de Nómina Fiscal y Registro, instruir trámite y entregar a Responsable de Embargos Departamento de Información, Control y Embargos.	

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

08	Secretaria Dir. General	Anotar Oficio en Libro de Registro de Embargos Judiciales con la información, según detalle: 1. Fecha de recepción, 2. Código de Solicitud asignado, 3. Tipo de Embargo, 4. Empleado o Funcionario demandado, 5. Institución a que pertenece, 6. Monto a deducir.
----	----------------------------	---

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	7
Actividad	Cargo	Descripción de Actividad	
		7. Interesado del Embargo, 8. Juzgado que emitió mandato 9. Recibí Conforme, 10. Observaciones	
09	Secretaria Dir. General	Clasificar Oficio por tipo de Embargo Judicial: Embargos Ejecutivos, Embargos Preventivos, Embargo Alimenticio, entregar e instruir a Técnico en Registro de financieros la aplicación conforme lo establecido.	
10	Analista de Embargos	Recibir Oficio por tipo de Embargo Judicial analizar y clasificar por tipo de Movimiento. Identificar Número de Empleado y DAF en el SNF e imprimir hoja de devengados. y deducciones. Revisar si el Empleado o Funcionario tiene deducciones de Embargos, y valorar capacidad económica para su aplicación.	
11	Analista de Embargos	<p>No tiene capacidad Económica: Grabar los datos del Empleado o funcionario en el Sistema de Nómina Fiscal en la modalidad de "Espera de Aplicación Automática", la cual se ejecutará una vez concluido el primer embargo.</p> <p>Sí tiene capacidad Económica: Efectuar cálculo Manual de Altas y Bajas de Embargo Judicial y preparar movimiento Asignar y Grabar código de Deductor a los que no existen en el registro de Deductores del SNF. Grabar y aplicar movimiento de Altas y/o Bajas de Embargos Judiciales por Institución en el SNF y emitir reporte. Validar reporte de datos de Altas y Bajas Aprobados y Actualizados en Menú de movimientos para aplicar retenciones en Nómina Fiscal.</p>	

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

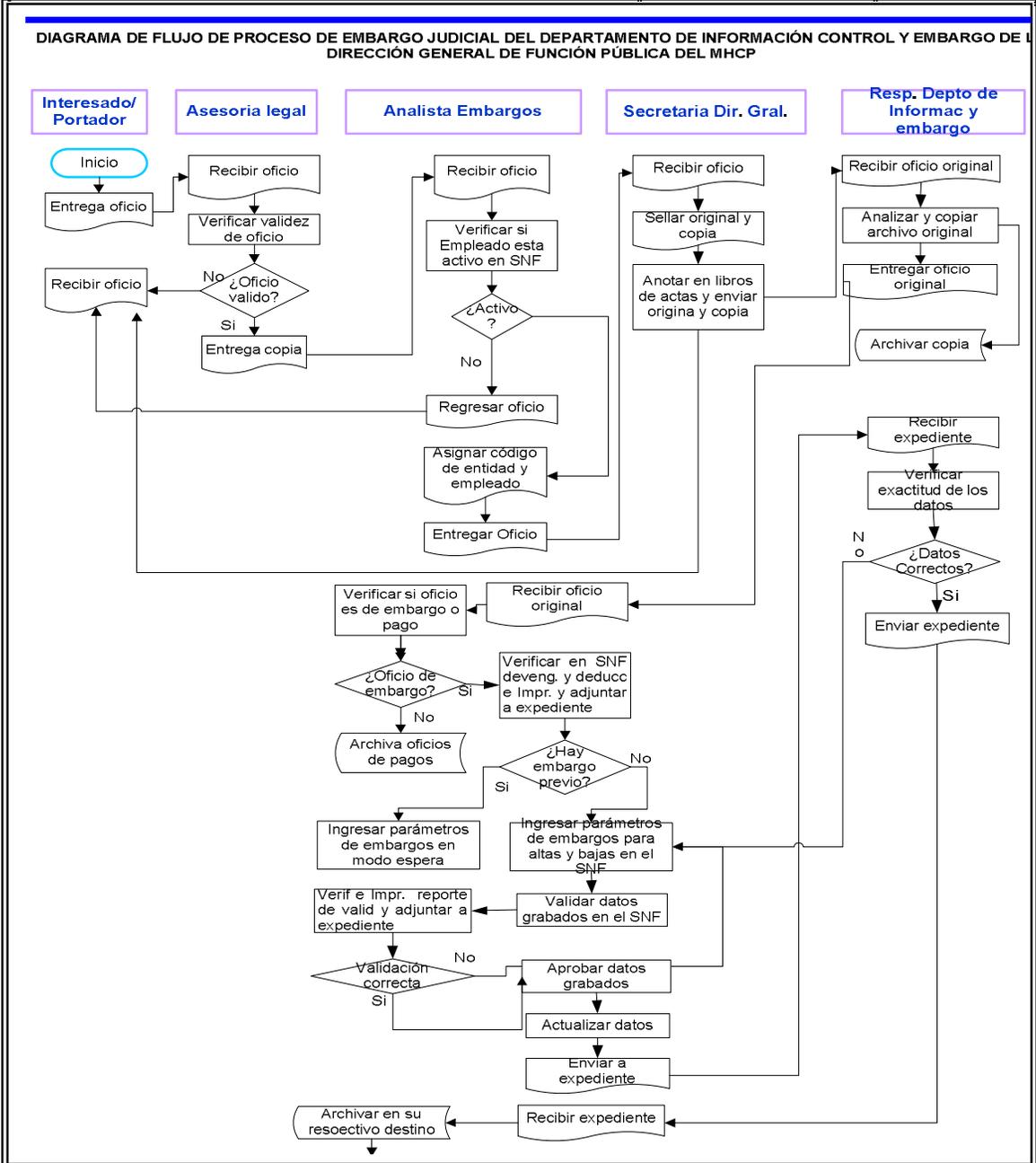
MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE FUNCION PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	8
Actividad	Cargo	Descripción de Actividad	
12	Analista de Embargos	Informar conclusión de grabación, validación y actualización final al Operador de Sistema de Nómina Fiscal. Revisar en el SNF Actualización final de Altas y Bajas, emitir Pre-nómina y enviar.	
13	Analista de Embargos	Revisar aplicación de Retenciones a cada Empleado y Funcionario en Pre-nómina, corregir errores en el SNF, emitir Balance de correcciones y enviar al (la) Responsable del Departamento de Información, Control y Embargos.	
14	Resp. Depto. Inf. Control y Embargo	Revisar y verificar los montos globales retenidos a los Empleados y Funcionarios por concepto de Embargo Judicial, reflejar Visto Bueno de Autorización Final en Pre-nómina, orientar al Tec. en Registro de Recursos Financieros el archivo y resguardo de los documentos y remitir al Operador de Sistema de Nómina Fiscal, para que emita la Nómina.	
15	Analista de Embargos	Conformar expediente de Altas por empleado, así como ingresar documentos soportes. De Bajas en cada expediente afectado, agrupar y ordenar por Institución.	
16	Analista de Embargos	Recibir Pre-nómina con visto bueno, emitir Nómina y cheques de Deductores y enviar a la Tesorería General de la República y a través de correo enviar el archivo correspondiente	
17	Analista de Embargos	Solicitar reporte mensual de Consolidado de Deducciones de Información, control y Embargo Judicial al Estadístico y orientar su entrega a la rol y Embargos Tesorería General de la República.	

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

18	Analista de Embargos	Emitir reporte mensual de Consolidado de Deducciones de Embargo Judicial (Embargo Alimenticio y Comercial) aplicados en Nómina Fiscal y entregar a la Tesorería General de la República.
19	Analista de Embargos	Recibir Archivo, Nómina y Cheques de Seductores mensual de Embargos Judiciales, así como recibir Reporte mensual Consolidado de Deducciones; entregar cheque conforme Nómina, a beneficiarios de Embargo Alimenticio.

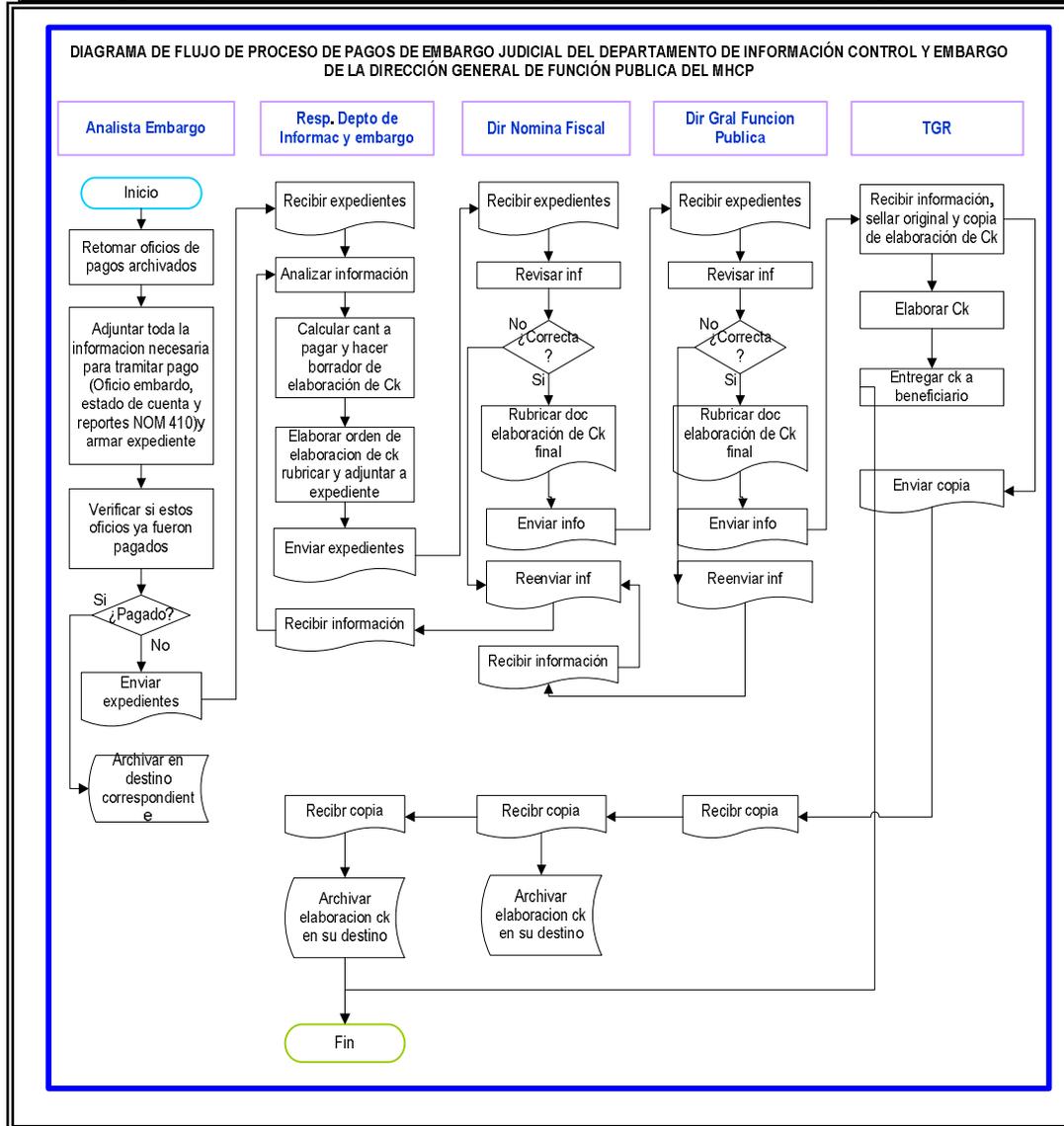
Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección General de Función Pública		Mes / Día / Año	
Diagrama Proceso Embargo Propuesto		/ /	9



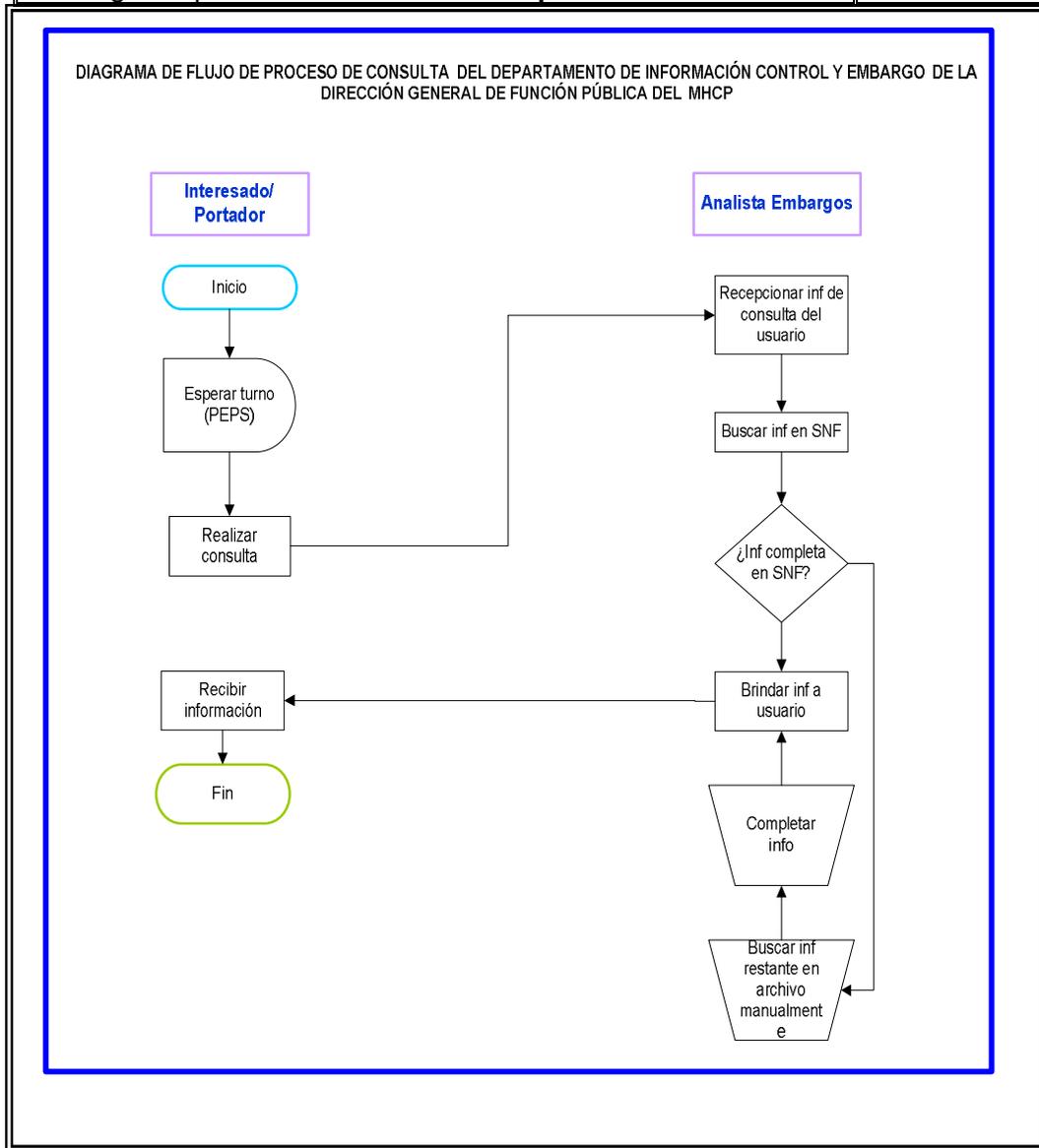
Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento de Información, Control y Embargos	VIGENCIA	Número de página
Dirección General de Función Pública	Mes / Día / Año	
Diagrama Proceso de Pago de Embargo Propuesto	/ /	10



Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección General de Función Pública		Mes / Día / Año	
Diagrama Proceso de Pago de Embargo Propuesto		/ /	11



MHCP	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA	
Departamento de Información, Control y Embargos		VIGENCIA	Número de página
Dirección de Nómina Fiscal		Mes / Día / Año	
Dirección General de Función Pública		/ /	12
Glosario de Términos.			
Embargo	El procedimiento que se emplea a instancia de un acreedor, contra su deudor moroso, con el fin de trabar retención porcentual de su salario por mandamiento de un juez competente.		
Embargo preventivo	Es el procedimiento que se emplea a instancia de un acreedor, contra su deudor moroso, para prevenirle de presentarse, entablar negociación bilateral y acordar nuevos montos que deberá cancelar en virtud de plazo vencido y de documento indubitado.		
Embargo ejecutivo	Es el procedimiento que se emplea a instancia a un acreedor, contra su deudor moroso, para exigirle breve y sumariamente el pago de su cantidad líquida que le debe, en virtud de plazo vencido y documento indubitado.		
Embargo alimenticio	Es el juicio que obliga al alimentante, a proveer de su salario o de sus bienes a cubrir las necesidades de alimentos, a los hijos que ha procreado, al cónyuge o pareja en unión de hecho estable y Padres en desamparo.		
Embargo en espera	Al embargo dictado por el juez competente y que no puede ser aplicado al afectado debido a que tiene en curso la aplicación de otro embargo, y, de acuerdo a las normativas se hará efectivo hasta el mes subsiguiente en que cancele el total del monto establecido en embargo anterior.		
Depositario Judicial	Es el representante legal o persona nombrada por autoridad competente o por el beneficiario del juicio, para que asegure y resguarde los bienes o monto económico a su favor, que le serán entregados una vez que el deudor complete o finiquite el total de la deuda.		
Beneficiario del Embargo	Es la persona natural o jurídica que mediante oficio de embargo judicial, gestiona ante el MHCP, la recuperación de adeudo o cuota alimenticia.		

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

<i>Deductor</i>	Es la denominación del tipo de embargo judicial y código de identificación que se asigna para aplicar en el Sistema de Nomina Fiscal (SNF).
<i>Oficio I</i>	Es el oficio judicial a través del cual la autoridad judicial manda a ejecutar retenciones salariales a determinado deudor, y que serán retenidas por Tesorería General de la Republica (TGR).
<i>Oficio II</i>	Es el oficio judicial a través del cual la autoridad judicial manda a hacer entrega de las cantidades retenidas por la TGR a su respectivo beneficiario.

II. 2.3.4.5. SALARIOS Y VIÁTICOS

A continuación se plantea el plan que se debe llevar a cabo para minimizar los efectos que produce en los empleados la baja remuneración salarial que reciben y el viático que reciben en concepto de transporte y alimentación cuando se deben quedar a laborar después de las 6:00 p.m. y los días sábados inclusive; cabe mencionar que las instituciones gubernamentales no laboran los días sábados.

Tabla II. 2.3.4.5. Viáticos y salarios propuestos

Cantidad de personas	Nombre del puesto	Salario Mensual	Viático por horas extras	Distribución de viáticos	Horario de aplicación de horas extras
4	Analista de Embargos	C\$ 4,500 córdobas netos	C\$ 60 córdobas netos	Viático por comida C\$ 25 córdobas, Viático por transporte C\$ 35 Córdobas.	A partir de las 6:00 p.m., incluyendo los días sábados todo el día.

Para disminuir la carga de trabajo a los dos empleados que laboran actualmente que tienen que ejecutar los distintos procesos y además atender las consultas sobre los mismos procesos se propone la contratación de dos personas mas, que de la misma forma estarán subordinados por el Responsable del Departamento de Información Control y Embargo.

II.2.3.4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGOS

Se presenta gráficamente la distribución de planta que se propone para el departamento de información, control y embargo en la cual se pueden observar las cuatro estaciones de trabajo de los empleados los dos actuales y los dos empleados propuestos que se deben contratar. Además se puede

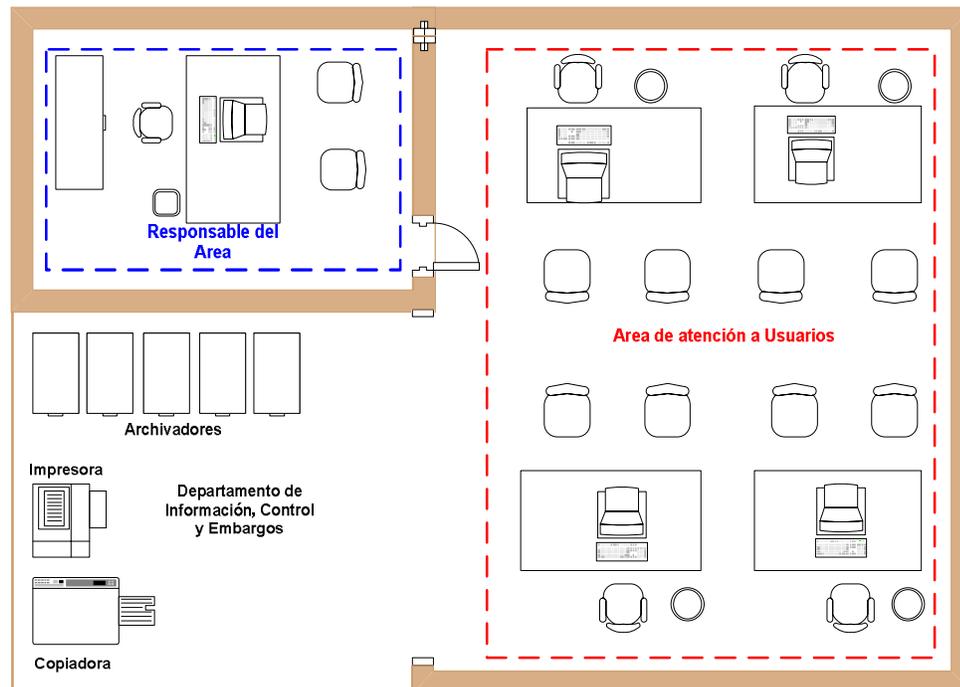
Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

observar la ubicación de la Impresora y la fotocopidora que están cerca de las estaciones de trabajo. Con esta distribución propuesta los empleados reducirían el tiempo que tardan en ir hasta donde se encuentra ubicada la impresora y fotocopidora actualmente. El tiempo y distancia ahorrado se refleja seguidamente.

Tabla II.2.3.4.6.1 Contraste de tiempo y distancia, entre la distribución de planta actual y propuesta

	Actual		Con nueva distribución		Ahorro	
	Distancia	Tiempo	Distancia	Tiempo	Distancia	Tiempo
Impresora	30 m	15s	5m	5s	25m	10s
Fotocopidora	35m	25s	4m	6s	31m	6seg

Diagrama II.2.3.4.6.1 Distribución de planta propuesta.



II.2.3.5. QUINTA s: SHITSUKE (DISCIPLINA).

Es una etapa de control riguroso en la aplicación de la metodología, si la metodología no se aplica con rigor esta tiende a perder su eficiencia. En este punto se da una comprobación continua y fiable de la aplicación de la metodología.

La disciplina implica también el cumplimiento de los compromisos contraídos indica que cada miembro del grupo tiene bien claro que esta conducta es lo que sostiene al grupo como tal. La Disciplina se puede practicar de la siguiente forma:

Se utilizará el formato de registro de comprobación de hábitos, retroalimentación y mejora continua, en la que se registrara el comportamiento de las primeras 4s tomando en cuenta aspectos como los siguientes:

- ❖ Los empleados están tirando los papeles, los desperdicios, etc., en los lugares correspondientes. Como la papelera, siempre debe de estar situada a la derecha de cada escritorio a 1 m de distancia
- ❖ Se están ubicando en su lugar las herramientas, equipos y documentos luego de usarlos. Las herramientas y equipo utilizadas en el desarrollo de embargos siempre deben de estar en los destinos 1, 2, 3 y 4 (Tabla II.2.3.4.1)
- ❖ Están dejando limpias las áreas de uso común una vez realizadas las actividades en la misma.
- ❖ Haciendo cumplir las normas a las personas que están en su área de responsabilidad, sean o no integrantes de su grupo.
- ❖ Los empleados respetando las normas en otras áreas.

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

- ❖ Tratando en el grupo los casos de incumplimiento de las normas establecidas por algún usuario del área, sean o no miembros del grupo, cuando son reiterativas.

Formato II.2.3.5.1 Registro de comprobación de hábitos, retroalimentación y mejora continua

**Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Dirección General de Función Pública
Departamento de Información, control y embargos**

Registro de comprobación de hábitos, retroalimentación y mejora continua

Nombre (Elaborado por:)	Fecha	Actividad	Cod. Formulario	Revisado por	Comentario

La Disciplina es incorporar estas conductas como hechos habituales normales que se practican en todos los lugares en los que nos encontramos.

III. CONCLUSIONES

En el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública existe una serie de deficiencias que pueden ser reducidas a través de los beneficios que aportan las 5s entre los que se destacan los siguientes:

- * Aumento de credibilidad.
- * Trabajo en equipo.
- * Se cuida y mejora el puesto de trabajo.
- * Lo innecesario se elimina.
- * Todo está ordenado e identificado.
- * Mejora la Calidad.
- * Eliminación de despilfarros.
- * Reducción de plazo de entrega.
- * Se reducen los reclamos por parte de usuarios externos.
- * Se logra satisfacción en el puesto de trabajo.

La Dirección Superior debe involucrarse y tener disposición en la Implantación de la Metodología con respecto a la asignación de los recursos necesarios.

El manual de procedimientos debe ser la guía principal en la ejecución de procesos del departamento, de la misma forma debe presentárseles a los empleados al inicio de la etapa de entrenamiento para laborar en el Departamento de Información, Control y Embargos.

El perfil de puesto laboral de los empleados subordinados del departamento debe ser estandarizado en cuanto al nombre que debe establecerse para el puesto y las funciones que deberán desempeñar los empleados.

IV. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se hacen son las siguientes:

Adoptar la Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la DIGEFUP, la implantación de esta metodología beneficiará a los empleados y al lugar de trabajo por lo tanto se mejorará la productividad y eficiencia.

Realizar auditorias de las 5s, para darle el seguimiento apropiado a la metodología y evaluar constantemente el desarrollo de la misma.

Motivar a los empleados continuamente para que siempre se sientan animados y entusiasmados con su lugar de trabajo.

Tomar en cuenta la descripción de puesto de trabajo propuesta para lograr la uniformidad laboral en el departamento.

V. BIBLIOGRAFIA

- Cantu Delgado H., “**DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD**”, 2da. Edición, Editorial Mc. Graw Hill. 2001.
- Chang Y. Richard, “**MEJORA CONTINUA DEL PROCESO**”, Ediciones Granica. 1996.
- Dale H. Besterfield, “**CONTROL DE CALIDAD**”, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall. 1994.
- Departamento de Información Control y Embargos, Dirección General de Función Pública, “**GLOSARIO DE CONCEPTOS**”.
- Dale H Besterfield, “**CONTROL DE CALIDAD**”, 4^{ta} Edición, Prentice Hall, 1995.
- Gutiérrez Pulido, Humberto, “**CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD**”, México: McGraw Hill Interamericana, segunda edición, 2005.
- Gutiérrez Pulido H., “**CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD**”, Segunda Edición, Editorial Mc.Graw Hill, 2002.
- Maria D. Moreno, Fernando Peris, Tomas González, “**GESTION DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES**”, Editorial Prentice Hall. 2001.
- Marroquín Suárez Pedro, “**LA GESTIÓN EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD**”, CECSA, 1997.
- Monks Joseph, “**ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**”, México: McGraw-Hill Interamericana, 1999.

SITIOS WEB

- [www.principales filosofias de calidad.com](http://www.principalesfilosofiasdecalidad.com)
- www.filosofiaishikawa.com
- [www.principios de la excelencia.com](http://www.principiosdeexcelencia.com)
- [www.calidad de los servicios.com](http://www.calidadde losservicios.com)
- [www.medicion de la calidad en los servicios.com](http://www.medicionde lacalidad en losservicios.com)
- [www.cliente externo.com](http://www.clienteexterno.com)
- [www.cliente interno.com](http://www.clienteinterno.com)
- <http://endrino.cnice.mecd.es/~jhem0027/index.html>
- <http://marketingeservicios.com>
- [www://es.wikipedia/org/5S](http://es.wikipedia.org/5S)
- www.portalcalidad.com

ANEXOS

A.1 ARTÍCULO. 99 DEL REGLAMENTO DE LA “LEY DE ORGANIZACIÓN, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTOS DEL PODER EJECUTIVO”

Arto. 99 Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Corresponde:

1. Formular Políticas de endeudamiento.
2. Programar, coordinar y controlar la Deuda Interna y Externa y su servicio.
3. Planificar, administrar, dar seguimiento, controlar y evaluar el impacto de la Deuda Interna y Externa del Gobierno Central y Descentralizado.
4. Supervisar el uso de recursos provenientes de la deuda recibidos por las Instituciones Públicas, así como los fondos de contravalor.
5. Participar como apoyo en las negociaciones de Deuda Pública externa e interna que realice el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
6. Administrar el Sistema Integrado de Información, Registro y Control de Deuda Pública (SIGADE).
7. Llevar control permanente del pago de amortizaciones, intereses, comisiones y cualquier otro gasto derivado del crédito público.

Arto. 100 Dirección de Función Pública. Corresponde a esta Dirección:

1. Formular, coordinar y supervisar la Política de Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos al Servicio del Sector Público.
2. Desarrollar, coordinar y supervisar el Sistema de Gestión de Desempeño.
3. Desarrollar, coordinar y supervisar el Programa de Servicio Gerencial y Técnico del Estado. (SGTE).

Propuesta de Implantación de la Metodología de las 5s en el Departamento de Información, Control y Embargos de la Dirección General de Función Pública

4. Desarrollar, coordinar y supervisar el Sistema de Información de Servicio Civil (SISEC).
5. Desarrollar y administrar el programa de Movilidad Laboral en el Sector Público.
6. Participar y apoyar los procesos de reestructuración institucional del Sector Público, en lo relacionado a los componentes de desarrollo y administración de Recursos Humanos.
7. Supervisar la adecuada ejecución del Presupuesto en materia de cargos y salarios.
8. Participar y brindar apoyo técnico a las Comisiones de Asesoría de Carrera, de la Administración Pública.

**A.2 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN, CONTROL Y EMBARGO DE LA
DIRECCION GENERAL DE FUNCION PÚBLICA**

¿Podría describir cual es el objetivo del departamento de información, control y embargos?

¿Explique los procesos y tareas que se llevan a cabo en el departamento?

¿Conoce usted las políticas de aplicación de los procesos que lleva a cabo?
Comente al respecto

¿Para la ejecución de los procesos y tareas propias del departamento,
intervienen otras áreas de la institución en el desarrollo de estos procesos?
¿Quienes? y ¿Como?

¿En el mes como distribuyen la ejecución de los procesos?

¿Cumplen siempre con esta distribución del tiempo entre procesos? Si no es
así ¿Por que?

¿Cuál o cuales son los procesos que se llevan a cabo, y cual genera
inconvenientes internos? Explique las causas de esto

¿Llevan a cabo algún control de las actividades y documentos que utilizan?
¿Cuando? y ¿Cómo lo hace?, ¿Cuántos embargos ejecutan? y ¿Cuántos
reciben?

¿Para el óptimo desarrollo de los procesos y tareas, cuentan con el equipo y
mobiliario necesario? Explique

¿Considera usted que su lugar de trabajo es el adecuado? ¿Por que?

Explique ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros y superiores en el departamento? ¿Cuándo y por que este ambiente se torna tenso?

Con respecto a su remuneración, ¿existe algún inconveniente? ¿Cual? ¿Por que?

¿Cuándo se relaciona con personas ajenas a la institución que intervienen en los procesos del Departamento, como cree usted que ellos consideran el servicio que usted les brinda? ¿Por que?

¿Podría sugerir algo que a su parecer ayudaría a mejorar la ejecución de los procesos y tareas dentro del Departamento?

¿Le parece que la inclusión de los otros departamentos, empleados, procesos y usuarios externos, son parte fundamental de una futura mejora sistemática de todas las actividades del departamento?

¿Está aprovechado el espacio en su organización o empresa al máximo, de manera eficiente y racional?

¿Todo el mundo tiene el material documentación y herramientas necesario para desarrollar su labor?

¿Encuentra cualquier herramienta o documento en menos de 30 segundos y sin necesidad de desplazarse de su puesto de trabajo o de preguntar a otros?

¿Ha habido en su empresa averías en la maquinaria por falta de limpieza?

¿Se ve obligado a dedicar alguna jornada a limpiar en vez de trabajar normalmente?

¿Puede alguien ajeno a un departamento o sección de su organización o empresa ver que algo no está ubicado o no funciona correctamente? si esta persona detecta una situación incorrecta ¿tiene las indicaciones necesarias y suficientes para actuar en consecuencia sin depender de otras personas?

A.3 CONSTITUCIÓN POLITICA DE NICARAGUA

Arto. 82 Los trabajadores tienen derecho a condiciones de trabajo que les aseguren en especial:

1. Salario igual por trabajo igual en idénticas condiciones, adecuado a su responsabilidad social, sin discriminaciones por razones políticas, religiosas, raciales, de sexo o de cualquier otra clase, que les asegure un bienestar compatible con la dignidad humana