



Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.812
G643
2008

Tesina para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Propuesta de un sistema de gestión de calidad para el proceso de atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del Instituto de Seguridad Social y Desarrollo Humano

Presentado por:

- | | |
|--|-------------------|
| • Br. Ericka Guadalupe González Narváez | 2001-10595 |
| • Br. Carlos Antonio Matus | 2001-10593 |
| • Br. Gustavo Adolfo Vega | 2001-10665 |

Tutor:
Mba. Manuel Huete Castillo

Managua, Mayo 2008

INDICE

I.- RESUMEN	1
II.- INTRODUCCION	2
III.- ANTECEDENTES	5
IV.- OBJETIVOS	7
V.- JUSTIFICACION	8
 CAPITULO I - MARCO TEORICO	 9
 CAPITULO II - DIAGNOSTICO	 30
1.- Descripción del proceso	32
1.1.- Flujo del proceso	33
1.2.- Diagrama analítico	35
2.- Estudio de tiempos del proceso	36
2.1.- Calculo del número de observación necesarias	38
2.2.- Calculo del tiempo Estándar	44
3.- Balanceo de Línea	46
3.1.- Diagrama de precedencia	47
3.2.- Numero de operadores necesarios	48
3.3.- Determinación del tiempo de ciclo	48
3.4.- Numero teórico mínimo de estaciones	48
3.5.- Asignación de tareas en base al tiempo más largo	49
3.6.- Calculo de la Eficiencia	49
4.- Percepción del cliente acerca del Servicio	50
4.1.- Modelo de la encuesta	50
4.2.- Calculo del tamaño muestral	51
4.3.- Resumen de percepción de los Afiliados	52
5.- Análisis de la Problemática	56
5.1.- Identificación de la problemática	56
5.2.- Definición del sistema	58

5.3.- Planteamiento de la problemática	58
5.4.- Árbol de problemas	59
5.5.- Árbol de objetivos	60
5.6.- Formulación de alternativas	61
CAPITULO III - Propuesta de un sistema de de gestión de calidad para el proceso de atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.	65
1.- Planificación del proceso	67
1.1.- Caracterización del proceso	67
2.- Políticas de atención a los afiliados	72
3.- Divulgación de los servicios de prestaciones sociales	73
4.- Planteamiento de un procedimiento de capacitación para el Departamento de Recursos Humanos	75
5.- Evaluación al desempeño	81
5.1.- Formatos de evaluación al desempeño	84
5.2.- Formato resumen de la evaluación por área	88
6.- Satisfacción de los afiliados	92
6.1.- Seminarios de atención al cliente	92
6.2.- Percepción del cliente sobre la calidad del servicio	93
6.3.- Modelo de encuesta	95
6.4.- Calculo del tamaño muestral	95
7.- Análisis, medición y mejora del proceso	99
7.1.- Línea balanceada	99
7.2.- Limites de control de las actividades del proceso	102
7.3.- Propuesta de un indicador del proceso	115
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	119

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calculo del número de observaciones del tiempo estándar.	37
Tabla 2. Cálculo Estadístico para la Actividad 1.	39
Tabla 3. Resumen de Observaciones para cada actividad.	40
Tabla 4. Resumen de Actividades por servidor.	41
Tabla 5. Tiempos en que la recepcionista de Prestaciones Recibe y Revisa la Documentación.	43
Tabla 6. Condiciones de trabajo del empleado.	43
Tabla 7. Cálculo de los suplementos.	44
Tabla 8. Resumen de Actividades del Tiempo Estándar.	45
Tabla 9. Precedencia de tareas.	47
Tabla 10. Asignación de tareas.	48
Tabla 11. Asignación de tares en base al Tiempo. más largo.	49
Tabla 12. Valoración del servicio.	52
Tabla 13. Árbol de problemas.	59
Tabla 14. Árbol de objetivos.	60
Tabla 15. Costo de implementación de alternativas.	62
Tabla 16. Proceso de atención de solicitudes de prestaciones sociales.	69
Tabla 17. Políticas de atención a los afiliados.	72
Tabla 18. Plan de divulgación de prestaciones del ISDHU.	74
Tabla 19. Procedimiento de capacitación.	77
Tabla 20. Formato de plan de capacitaciones.	79
Tabla 21. Procedimiento de evaluación del desempeño.	82
Tabla 22. Formato de evaluación de desempeño	85
Tabla 23. Criterios de evaluación.	86
Tabla 24. Formato de evaluación de desempeño por Área	89
Tabla 25. Puntajes de Calificación para Evaluación de desempeño.	90
Tabla 26. Evaluación por áreas	91
Tabla 27. Formato de plan de seminarios de atención al cliente.	92

Tabla 28. Procedimiento de evaluación de la satisfacción de los usuarios.	93
Tabla 29. Asignación de Tareas.	100
Tabla 30. Actividades a Controlar.	102
Tabla 31. Recibir y Revisar la Documentación.	103
Tabla 32. Ficha de Control para Actividad A: “Recibir y Revisar la Documentación	105
Tabla 33. Realizar el estado de cuenta.	106
Tabla 34. Ficha de Control para Actividad B: “ Realizar el estado de cuenta”	108
Tabla 35. Examinar y Analizar el caso.	109
Tabla 36. Ficha de Control para Actividad C: “ Examinar y Analizar el caso”	111
Tabla 37. Examinar y Analizar el caso.	112
Tabla 38. Ficha de Control para Actividad D: “ Examinar y Analizar el caso”	114
Tabla 39. Calculo del Indicador del Proceso.	116
Tabla 40. Ficha de indicador.	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama representativo del Diseño de la Investigación.	4
Figura 2. Actividades que se realizan actualmente en la institución.	6
Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en los procesos.	11
Figura 4. Flujo del proceso de trámite de solicitudes de prestaciones sociales.	34
Figura 5. Diagrama Analítico de las Actividades.	35
Figura 6. Diagrama de precedencia del proceso de prestaciones sociales	47
Figura 7. Asignación de las tareas en las estaciones de trabajo.	49
Figura 8. Valoración del servicio de ISSDHU.	53
Figura 9. Servicio en el área de recepción.	54
Figura 10. Servicio en área de prestaciones.	54
Figura 11. Servicio en área de tesorería.	54
Figura 12. Estructura del sistema con sus elementos e integrantes.	58
Figura 13. Asignación de las tareas en las estaciones de trabajo.	101

INDICE DE ANEXOS

Anexos 2.1- Descripción detallada del proceso de atención al cliente.	122
Anexos 2.2- Objetivos Específicos de la Encuesta.	125
Anexos 2.3- Encuesta a afiliados del ISSDHU.	126
Anexos 2.4- Resultados de encuesta realizada a los afiliados del ISSDHU.	128

I. RESUMEN

Este documento contiene las distintas etapas desarrolladas para lograr proponer un sistema de gestión de calidad para el proceso de atención de las solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del instituto de seguridad social y desarrollo humano.

El cuerpo del estudio esta contenido en tres partes; la primera etapa contiene el análisis de los parámetros de calidad que influyen en la prestación del servicio del ISSDHU, según los criterios de la norma ISO 9001-2000. En la segunda etapa se muestra un diagnostico actual de las actividades que comprende el proceso y los tiempos estándares en la ejecución de las actividades así como un análisis de la percepción que tienen los afiliados de los servicios que les ofrece el ISSDHU y por ultimo en esta etapa se presenta un análisis de la problemática.

La ultima etapa, basada en el análisis de la problemática desarrolla el planteamiento del sistema de gestión de calidad del proceso de atención de las solicitudes de prestaciones enfocados a los criterios de la norma que aplican al proceso.

II. NTRODUCCION

Actualmente en Nicaragua existen leyes para el régimen de seguridad social. Dicho régimen esta constituido por tres instituciones: el INSS, IPSM y el ISSDHU.

El INSS (instituto Nicaragüense de Seguridad Social), administra la seguridad social de todos los trabajadores y empleados en general en el estado de Nicaragua, asimismo el IPSM (Instituto de Previsión Social Militar del Ejército de Nicaragua), cubre a oficiales, clases y soldados del ejército de Nicaragua. Y finalmente el ISSDHU, Este ultimo a tratar, cubre a los trabajadores del Ministerio de Gobernación, Dirección General de la Policía Nacional, Dirección General del Sistema Penitenciario, Dirección General de Bomberos, Dirección General de Migración y Extranjería, y es aquí donde se llevará a cabo la propuesta de un sistema de gestión de calidad para el proceso de atención al cliente.

El ISSDHU entró en un proceso de transformación con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los afiliados, el primer paso fue el cambio del reglamento, para dar mas facilidad a los afiliados de acceder a los servicios, sin embargo no se previo que al cambiar los reglamentos de prestaciones con menos restricciones para adquirir los servicios, generaría un aumento en el uso del servicio, sin considerar la capacidad de personal, de métodos, de equipo e instalaciones físicas necesarias para abastecer la demanda.

II.I Planteamiento del Problema

El aumento del uso de los servicios ofrecidos por el ISSDHU ha generado un saturamiento en el proceso de atención al cliente debido a las siguientes causas:

- Una sola persona atiende a todos los solicitantes que asisten a sus instalaciones. Al mismo tiempo recibe llamadas telefónicas de todos los afiliados que solicitan información acerca del trámite de su solicitud.

- Existe una demora en la generación de los estados de cuentas que emite el Depto. de contabilidad para cada solicitante de préstamos.
- Saturación de casos a tratar por el comité de técnico de decisión, dado que dicho comité se reúne una vez a la semana para analizar todas las solicitudes.
- Perdida de tiempo a causa de la Devolución de las solicitudes, debido a que la información suministrada no es verídica, o los formatos están mal llenados, o en algunos casos hay documentación incompleta.

Sobre la base de esta problemática, se plantea como situación problémica: **“El Alto tiempo de respuesta en el Departamento de Prestación de Servicios, a la solicitud de los Servicios Sociales, hecha por los afiliados del ISSDHU”**, delimitándose como objeto de estudio el Departamento de Prestaciones del ISSDHU y el campo de acción “el proceso de Atención de solicitudes de servicios en el departamento de prestaciones”.

Para responder a esta situación problémica se plantea como objetivo principal: **“Proponer un sistema de gestión de calidad para el proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU”**, para que la gestión del proceso sea mas eficiente.

Basado en todo lo anterior se presenta como tema de tesina el siguiente: **“Propuesta de un sistema de gestión de calidad para el proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU”**.

II.II. Diseño de la Investigación

Mediante una representación gráfica se presenta el panorama metodológico completo que muestra la forma en que se organiza todo el proceso de investigación, distribuido en tres etapas principales, mostrando las actividades específicas y las herramientas a utilizar en cada etapa. A continuación se muestra el diagrama:

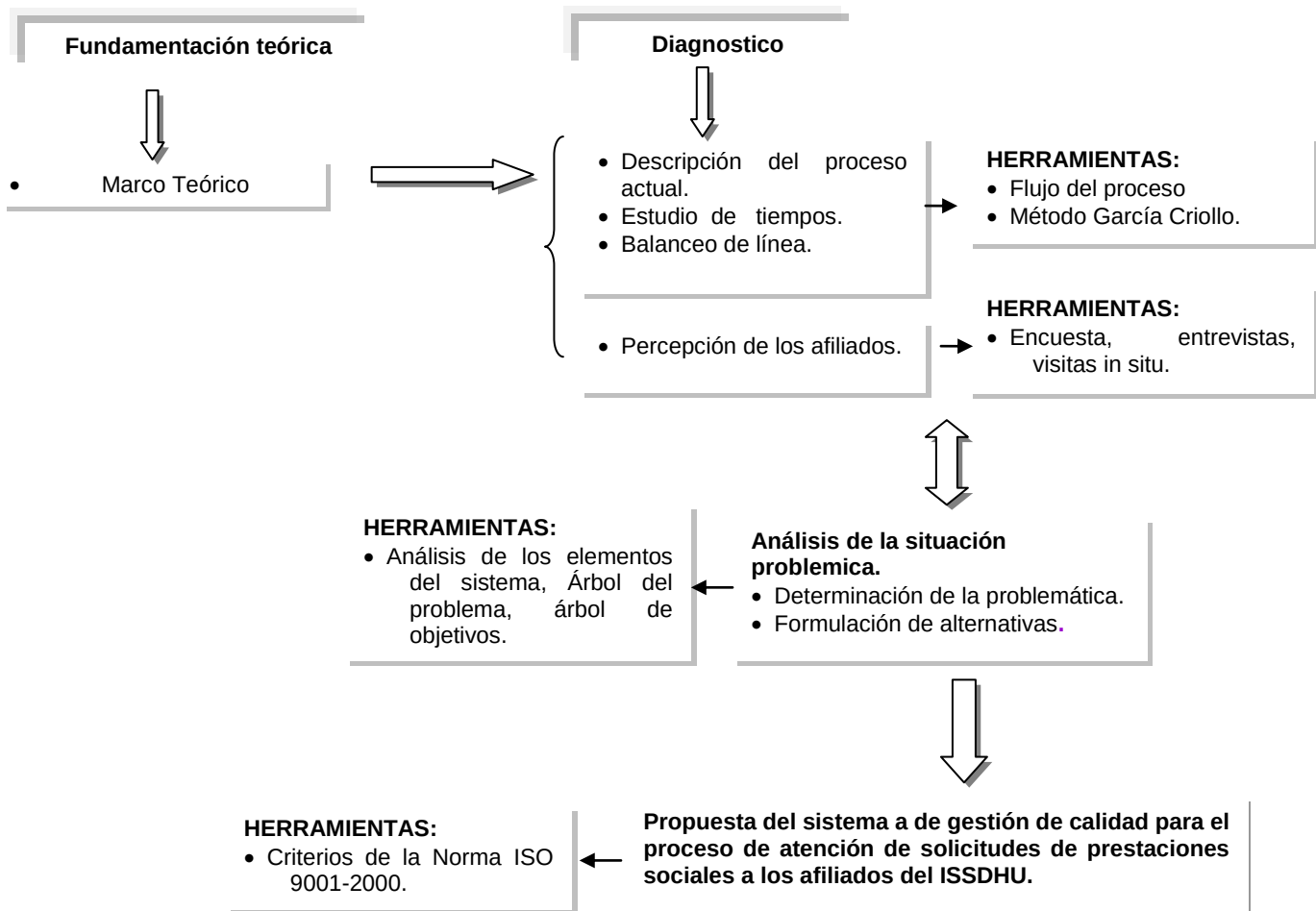


Figura 1.- Diagrama representativo del Diseño de la Investigación

III. ANTECEDENTES.

El instituto de Seguridad Social y Desarrollo Humano, ISSDHU nace en el año 1996, como una Institución Autónoma del Estado con patrimonio propio, personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos, contraer obligaciones y con el principal objetivo de organizar, ejecutar y administrar la Seguridad Social a favor del personal al Servicio del Ministerio de Gobernación.

Conforme a la Ley 228, Artículo 120 que cita que el régimen especial en materia de desarrollo humano tiene como propósito favorecer contribuir a la elevación de la calidad de vida de los afiliados y sus núcleos familiares, coadyuvando a su formación cultural y profesional.

El instituto estará facultado para extender en forma gradual y progresiva su régimen de prestaciones y servicio, atendiendo el grado de eficiencia que ostente la organización administrativa del mismo, la situación económica y necesidades más urgentes de la población afiliada y las posibilidades técnicas de prestar los servicios. Toda modificación deberá ser objeto de un estudio actuarial previo y solo podrá ser aprobado si se cuenta con el financiamiento adecuado.

Actualmente el Sistema de Seguridad Social se enfrenta a toda una serie de retos derivados de diversas circunstancias, tales como el envejecimiento de la población asegurada, el incremento de los costos de la asistencia social, el aumento de las expectativas y mayor exigencia de los ciudadanos afiliados.

El ISSDHU ha desarrollado, entre otros, los programas siguientes:

- Pensión De Invalidez; en el ISSDHU se da a los trabajadores con discapacidad.
- Pensión Por Vejez; en el ISSDHU, se puede solicitar la pensión de vejez a los 55 años de edad sin excepción.

- **Pensión De Retiro;** esta prestación es exclusiva de los oficiales superiores, su financiamiento es a cargo del estado, y se extingue cuando se cumplen los 55 años de edad.
- **Pensión Por Muerte.**
- **Pensión Por Riesgo Profesional.**
- **Auxilio Funerario;** a la muerte del

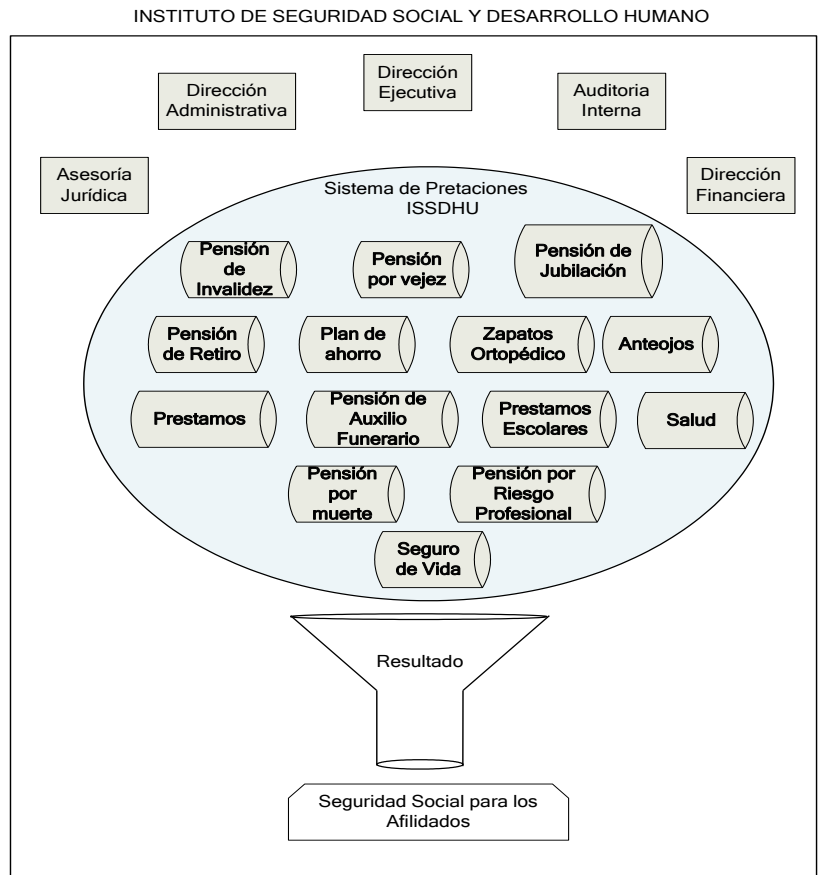


Figura 2.- Actividades que se realizan actualmente en la institución
asegurado principal se otorga un gasto de sepelio basado en el salario.

- **Salud;** se otorga el subsidio de lactancia período de subsidiado es con goce de salario, por tanto es período cotizado.
- **Anteojos;** subsidio una vez al año sea asegurado activo o pensionado.
- **Zapatos ortopédicos;** subsidio una vez al año sea asegurado activo o pensionado.
- **Becas escolares;** en base a promedio.
- **Prestamos;** personales e hipotecarios para asegurados con más de seis meses de pertenecer a la institución o ser pensionado.
- **Plan de ahorro.**
- **Seguro de vida.**

IV. OBJETIVOS

Para este trabajo de tesis se plantean los objetivos siguientes:

OBJETIVO GENERAL

“Proponer un sistema de gestión de calidad para el proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU, para reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicios sociales”..

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.- Identificar los parámetros de calidad que influyen en la prestación del servicio en el Departamento de Servicios del ISSDHU, según los criterios de la Norma ISO 9001-2000.
- 2.- Determinar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través del análisis de:
 - Etapas que comprende el proceso.
 - Tiempos estándares de ejecución de las actividades.
- 3.- Analizar la percepción que tienen los afiliados acerca del servicio.
- 4.- Plantear el sistema de gestión de calidad del proceso de atención de solicitud de prestaciones, en base a los criterios de la Norma que aplican al proceso.

V. JUSTIFICACION

Desde el punto de vista administrativo, el hecho de que ha aumentado la demanda del servicio está provocando un tiempo de respuesta para la aprobación de las prestaciones mas tardío, debido a que la institución no estaba preparada organizacionalmente para estos cambios, es por esto que los planteamientos que se presenten en este estudio estarán basados en las actividades que se llevan a cabo en el proceso de atención al cliente del ISSDHU.

Normalizando las actividades del proceso de atención al cliente desde el punto de vistas de la gestión de la calidad y con la eliminación de las demoras existentes se considera que podrá ser posible la reducción del tiempo de respuesta a los cliente, por medio del procesamiento de una mayor cantidad de casos al día.

Con la implementación del sistema de gestión de la calidad en el Departamento de Prestación de Servicios, se pretende dar un servicio que satisfaga a los afiliados del ISSDHU. La institución podrá beneficiarse de este sistema sin incurrir en un alto costo.

Capítulo I

CAPITULO I.- MARCO TEORICO

El propósito de presentar el marco teórico es brindar al lector algunas herramientas teóricas que le permitan comprender el desarrollo del trabajo realizado a partir del detalle de la revisión bibliográfica de acuerdo con el tema de estudio.

Para realizar el estudio se realiza un análisis exhaustivo de distintas variables que son el tiempo de ejecución de las actividades del proceso, y la percepción de los afiliados. Esto para encontrar un sistema que optimice las actividades tanto en tiempo como en costos para lograr el objetivo principal de la institución que es tener la satisfacción de los afiliados y mantener la rentabilidad del ISSDHU.

En relación a la definición de “calidad” la norma ISO 9000:2000 especifica de manera general “Calidad es la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas” según este concepto la norma establece que el propósito de una organización (en nuestro caso el ISSDHU) es: Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes o en nuestro caso “los afiliados” y otras partes interesadas (empleados, autoridades superiores del ISSDHU, sociedad en general) para lograr una ventaja competitiva con respecto a las demás instituciones de seguridad social, de una manera eficaz y eficiente, y obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

Cabe mencionar que se define como objeto de estudio el Departamento de Prestaciones del ISSDHU y el campo de acción “el proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales”

El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos que se ilustra en la figura 2 muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar – Hacer – Verificar – Actuar “(PHVA), el cual se describe de la manera siguiente: Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Hacer: implementar los procesos. Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto o servicios, e informar sobre los resultados.

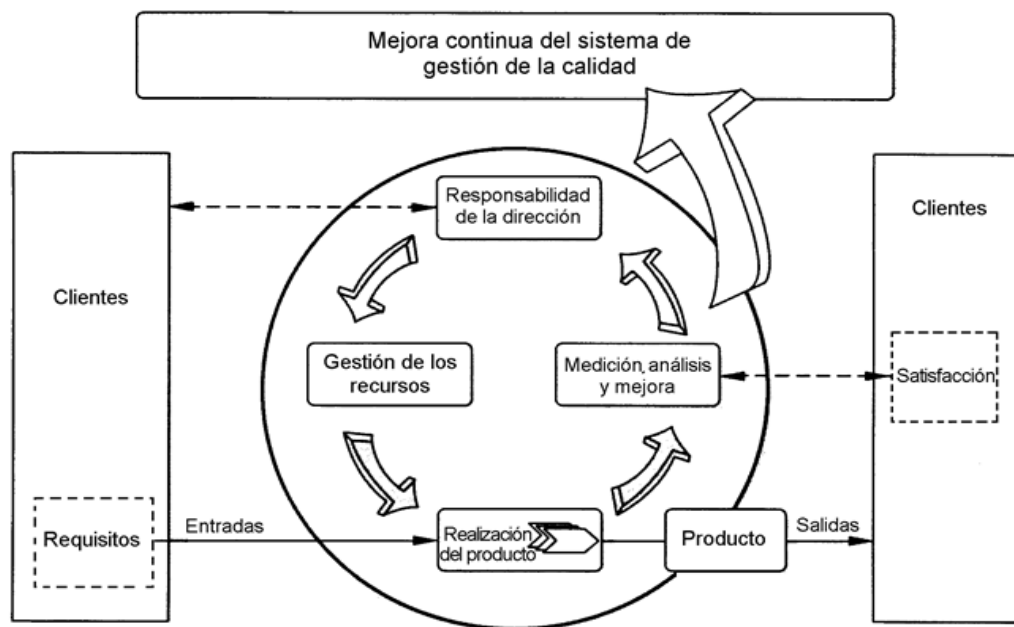


Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en los procesos.

Sobre la base de lo antes expuesto se procede a estudiar los aspectos necesarios para lograr los objetivos propuestos en la tesina y proponer un sistema de gestión de calidad del proceso de atención a las solicitudes de prestaciones sociales, según los criterios de las normas técnicas ISO 9001-2000 las cuales son aplicables para un producto o servicio. Estos criterios se analizan a continuación:

1.- SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

1.1.- Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En este criterio se planifican los distintos procesos de la organización que componen el Sistema de Gestión de la Calidad, estableciendo y documentando la red de procesos para su implementación. El contenido de esta tesina desarrolla este criterio orientado al proceso de atención de las solicitudes de los afiliados, el cual se tiene como objeto de estudio para efectos de la aplicación de todos los criterios de la norma.

1.2.- Requisitos de la documentación.

1.2.1- Generalidades

La documentación debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad. Se pretende definir una política y objetivos de calidad, los cuales deben ser documentados y autorizados por el director del ISSDHU para luego divulgarlo a las partes interesadas;
- b) Manual de Calidad
- c) Procedimientos
- d) Documentos

e) Registros

1.2.2.- Manual de la Calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad. No se propone un manual de calidad por que en este se incluye la interrelación de todos los procesos de la organización y este estudio se realiza en base a un proceso, se propone establecer luego de la aprobación de la propuesta un manual de proceso donde se incluyan los procedimientos, descripción del proceso, políticas y objetivos de calidad, que se oficialice y sea divulgado.

1.2.3.- Control de los documentos

Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos. La institución ya tiene establecidos los documentos para la gestión del proceso, sin embargo se proponen formatos de algunos elementos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad.

1.2.4.- Control de los Registros

Los registros requeridos por esta norma internacional. Los registros se encuentran establecidos por la organización, se proponen nuevos registros los cuales quedaran establecidos en la caracterización del proceso en la sección de registros del proceso.

1.3.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

1.3.1.- Compromiso de la Dirección

- a) Comunicando la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.

- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

1.3.2.- Enfoque al Cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Con la implementación de este sistema de gestión de la calidad se pretende impulsar a la dirección del ISSDHU un enfoque hacia el cliente sugiriéndole el análisis de las expectativas y las necesidades de los clientes, para conocer mejor los requisitos del cliente y así mejorar la calidad del servicio. Además del seguimiento de las quejas y reclamos a través de encuestas a los afiliados y el tratamiento inmediato de los mismos, todo esto quedará establecido en las políticas de calidad.

1.3.3.- Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

Es adecuada al propósito de la organización; incluye un compromiso de cumplir los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad; proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad; es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

Se elaborará a partir del principio de enfoque al cliente, donde se incluirán los compromisos de la dirección, así como los objetivos para cumplir con estos compromisos, y de darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos. La institución deberá estar comprometida con la divulgación de esta a sus trabajadores.

1.4.- Planificación

1.4.1.-Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

Los objetivos de calidad serán definidos en base a cada una de las políticas de calidad de manera que cumplan con los compromisos de la dirección, estos mismos deben de ser medibles.

1.4.2.-Planificación del sistema de gestión de calidad

La Alta dirección debe asegurarse de que:

La planificación del sistema de gestión de calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1 así como los objetivos de la calidad, y que se mantenga la integridad del sistema de gestión de calidad cuando se planifican e implementan cambios en este.

La integridad del sistema se refiere a las acciones preventivas que se deben de tomar para que las acciones a implementar no tengan efectos negativos para la institución, además de tener contrapropuestas alternativas para cuando ocurran cambios en el sistema. Para esto se dan recomendaciones que ayuden a mantener la integridad del sistema.

1.4.3.- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.

1.4.4.- Responsabilidad y Autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la Institución.

Con la implementación del sistema de gestión de la calidad es de gran importancia que la dirección asigne responsabilidades a los trabajadores según sus funciones y la relación con las actividades que haya que realizar en el proceso

de atención al cliente, estas mismas quedan definidas en la caracterización del proceso y procedimientos.

1.4.5.-Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener responsabilidad y autoridad que incluya:

Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de la gestión de calidad; informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora; Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la institución.

En este caso no se delegará a un representante, ya que no existe una institución externa a la cual este afiliada la institución, las funciones serán asignadas a nivel del departamento de prestaciones, cada uno tendrá la responsabilidad de dar seguimiento a las actividades asignadas además de informar de todo lo ocurrido a la dirección del ISSDHU que es quien se encarga de la toma de decisiones.

1.4.6.-Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

La comunicación interna quedara establecida en al descripción del proceso definiendo así a los proveedores (los que brindan información de entrada al proceso) y a los clientes (a quienes va dirigidos los registros o salidas del proceso) en cada una de las actividades.

2.- REVISION POR LA DIRECCION

2.1.-Generalidades

La alta dirección debe a intervalos planificados revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de afectar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de la calidad.

Se plantea una revisión del sistema de la calidad en un periodo de un año, la cual debe ser ejecutada por la alta dirección considerando los aspectos mencionados a continuación y previendo los riesgos que pueden causar los cambios que se hagan en el sistema.

2.2.- Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

Resultados de auditorias; retroalimentación del cliente; desempeño de los procesos y conformidad con el servicio; estado de las acciones correctivas y preventivas; acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas; cambios que podían afectar el sistema de gestión de calidad; recomendaciones para mejora.

Los criterios que deben incluir la revisión quedaran establecidos en la caracterización del proceso.

2.3.- Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

La mejora de la eficiencia del sistema de gestión de calidad y sus procesos; la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente; las necesidades de recursos.

Después de realizar la revisión se deberá generar un informe que incluya los planes de mejora y las necesidades de recurso para el departamento.

3. GESTION DE RECURSOS

3.1. PROVISION DE RECURSOS.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficiencia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Se proveen los cambios organizacionales de acuerdo a los planes de financiamiento que tenga la dirección del ISSDHU, y establece sus compromisos en las políticas de calidad

3.2. RECURSOS HUMANOS.

3.2.1. Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten del servicio debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

Se plantea la evaluación al desempeño del personal una vez por año, para dar seguimiento a la competencia del personal y detectar las debilidades que deben ser corregidas.

3.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficiencia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Para garantizar la competencia del personal se plantea un procedimiento de capacitaciones en el cual se detalla el plan de capacitaciones y las acciones para satisfacer las necesidades de formación del personal.

3.3. INFRAESTRUCTURA.

La institución debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware y software).
- c) Servicio de apoyo tales (como transporte y comunicación).

Existe un área encargada de la infraestructura de la institución que vela por el mantenimiento y operación de los elementos antes mencionados.

3.4. AMBIENTE DE TRABAJO

La institución debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

A través de los planes de incentivos se motiva al personal para crear ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de las actividades.

4. REALIZACION DEL PRODUCTO

4.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO

La institución debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto; la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio; las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específica para el producto a si como los criterios para la aceptación del mismo; los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

La planificación de las actividades del proceso de atención a las solicitudes de prestaciones sociales quedara definida en la caracterización y procedimiento, en esto se incluye las actividades de seguimiento y verificación de los controles que se realizaran al proceso.

4.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.

4.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La institución debe determinar:

Los requisitos especificados por el cliente; los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido; los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto; cualquier requisito adicional determinado por la institución.

Para determinar los requisitos del cliente se creará un procedimiento de evaluación de la satisfacción de los usuarios, en el cual se incluye el mecanismo para investigar las necesidades de los clientes.

4.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

La institución debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la institución se comprometa a proporcionar un producto al cliente.

Cabe mencionar que este punto no se aplica, ya que el enfoque del estudio es un servicio.

4.2.3 Comunicación con el Cliente.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

La información sobre el producto; las consultas, contratos o atención a pedidos, incluyendo las modificaciones; la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Se crearan políticas de atención a los clientes, donde se describen los compromisos que tiene la organización (personal de atención) para con los clientes, de tal manera que los pongan al tanto(a través de la divulgación) acerca de la información de los servicios y cada uno de los derechos que estos tienen con los mismos.

4.3. DISEÑO Y DESARROLLO.

4.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

Este criterio se aplica para la creación de nuevas prestaciones sociales las cuales están dirigidas estrictamente por la dirección del ISSDHU a como ya esta establecido en la institución. Se sugiere la implementación de los ciclo sub criterios que se muestran a continuación para el diseño y desarrollo de los servicios de prestaciones sociales.

4.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Se consideran como elementos, todos aquellas características de las necesidades de los afiliados o pensionados del ISSDHU, así como todos aquellos recursos económicos, materiales y humanos requeridos para llevar a cabo la propuesta de una nueva prestación social.

4.3.3. Revisión del diseño y desarrollo.

La propuesta de resultante del diseño y planteamiento del desarrollo inicial es sometido a una evaluación por parte del consejo directivo del ISSDHU, para superar cualquier debilidad presente en la propuesta de la nueva prestación.

4.3.4. Resultados del diseño y desarrollo.

Es el producto de la combinación de todos los elementos de entrada, convertidos en una nueva propuesta de la nueva prestación social que se lleva

a cabo a corto plazo tomando en cuenta las recomendaciones y cambios planteados en la revisión del diseño y desarrollo.

4.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.

Una vez en marcha el proyecto se verifica si se esta cumpliendo con las expectativas esperadas, y de esta manera hacer hacer mejoras que vayan en pro del bienestar de los afiliados.

4.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

Cualquier cambio realizado debe registrarse, así como el monitoreo continuo del desarrollo de la nueva prestación social implementada.

4.4 PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO

4.4.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La institución debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

La disponibilidad de la información que describa las características del producto; la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario; El uso del equipo apropiado; la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición; la implementación del seguimiento y de la medición; la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

La disponibilidad de información del servicio se da por medio del reglamento de prestaciones, y otras actividades que se incluyen en el estudio como el plan de

divulgación de los servicios, los procedimientos entre otros. Se dará seguimiento a las actividades a través de los controles del proceso y de indicadores.

4.4.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación de servicio, donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto este siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando, sea aplicable:

- a. Los criterios definidos por la revisión y aprobación de los procesos.
- b. La aprobación de equipos y calificación del personal.
- c. El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d. Los requisitos de los registros.
- e. La revalidación.

La validación del sistema propuesto se realizará en la implementación del mismo donde se determinará la utilidad de este.

4.4.3 Identificación y Trazabilidad

Cuando sea apropiado la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos del seguimiento y

medición. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

Este criterio no se aplica ya que no existe ninguna línea de producción, sino lo que se presta es un servicio.

4.4.4 Propiedad del Cliente

La institución debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la institución o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

Esta es una actividad que es realizada por la institución, encargada de salvaguardar los documentos que pertenecen al afiliado al momento de solicitar el servicio.

4.5 Preservación del producto

La institución debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, ensamblaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas del producto.

Este criterio no aplica porque no es un producto tangible sino que un servicio.

4.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición puede realizarse y se realizan de manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a. Calibrarse y verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales, cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- b. Ajustar o reajustar según sea necesario.
- c. Protegerse contra ajustes que puedan invalidar el resultado de la medición.
- d. Identificarse para poder determinar el estado de calibración.
- e. Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Este criterio no se aplica ya que no hay instrumentos de medición porque no se elabora ningún producto.

5. MEDICION ANALISIS Y MEJORA

5.1 GENERALIDADES

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a. Demostrar la conformidad con el producto.
- b. Asegurarse de la conformidad de sistema de gestión de la calidad

- c. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

El método a aplicar en este estudio será la mejora por proceso implementada en cada uno de los procedimientos propuestos para que sirvan de retroalimentación en las revisiones del sistema.

5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION

5.2.1 Satisfacción del cliente.

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Debe determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Se medirá la satisfacción de los clientes a través de encuestas a como se detalla en el procedimiento de evaluación de la satisfacción de los afiliados. La información resultante de la encuesta será utilizada para la mejora del servicio.

5.2.2 Auditoria interna

La institución debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a. Es conforme a las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma internacional ISO 9001 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la institución.
- b. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz

Este criterio no se aplicará porque la institución pertenece al gobierno, las cuales no están certificadas con un organismo internacional al menos que lo incluyan dentro de sus planes organizacionales como un proyecto.

5.2.3 Seguimiento y Medición de los procesos.

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar resultados planificados. Cuando no se alcancen resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

Se le dará seguimiento y medición al proceso de atención al cliente, a través de indicadores de procesos los cuales servirán de información de entrada para la mejora continua del proceso.

5.2.4 Seguimiento y medición del producto o servicio

La institución debe medir y hacer seguimiento a las características del servicio para verificar que si cumplen con los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo a las disposiciones planificadas.

Se le dará seguimiento y medición al proceso de atención al cliente, a través de controles del proceso los cuales servirán de información de entrada para la mejora continua del proceso. Se aplicarán métodos estadísticos de límites de control en el tiempo de ejecución de las principales actividades del proceso.

Capítulo II

CAPITULO II. - DIAGNOSTICO

En este capítulo se presenta un análisis de la situación actual de la institución, desde una perspectiva de gestión procesos. Esta información fue recopilada con el fin de conocer los aspectos relevantes que afectan a la institución analizando sus causas y efectos y de esta manera tener una mejor apreciación de la problemática.

Para investigar la situación actual de la institución se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Descripción del proceso de trámite de solicitudes de prestaciones sociales.
- Estudio de tiempo estándar de realización de las actividades.
- Análisis de Balanceo de Línea para el proceso.
- Encuesta dirigida a los afiliados que hacen uso del servicio de prestaciones sociales.

1.- Descripción del proceso de trámite de solicitudes de prestaciones sociales.

El proceso de atención al cliente en el ISSDHU se divide en cinco grandes Etapas:

Etapas de atención al afiliado: Esta fase inicial es en donde se da el primer contacto con el afiliado, en donde en el área de recepción lo recibe y se le dan las primeras indicaciones según el tipo de trámite que vaya a realizar, así mismo se le toman los datos personales y se le entrega un “pase de visitante” según el área a donde se dirija.

Etapas de Recepción y revisión de Documentos: Esta etapa se da en el área de Prestaciones, en donde al afiliado se le suministra la información según el tipo de prestación social que solicite, ahí mismo también se recepción toda la documentación necesaria para luego ser revisada y corroborar que cumple con lo estipulado en el reglamento.

Etapas de análisis de solicitud: Es aquí donde en base a las características del afiliado se registra y analiza la solicitud para determinar si amerita ser trasladada al comité de decisión.

Etapas de comité de decisión: Una vez revisada y analizada la solicitud, pasa a ser evaluada por el comité de decisión que finalmente es el que aprueba o rechaza la solicitud.

Etapas de Trámite Financiero: La solicitud aprobada es enviada al departamento de finanzas que se encarga de gestionar el trámite de desembolso de efectivo o coordinar al área de deducciones según el tipo de solicitud para dar cumplimiento con la prestación social aprobada.

En la pagina 122 de los Anexos 2.1 del capítulo II, se presenta una descripción detallada del para el proceso de atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.

1.1.- Flujo del proceso de trámite de solicitudes de prestaciones sociales.

Para mejor apreciación del proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU se realizó una representación grafica de la secuencia de pasos o etapas del mismo a través de un diagrama de procesos. Esta herramienta se utiliza en el proceso de gestión de la calidad; sobre todo en la definición de proyectos, diagnostico y planteamiento e implementación de soluciones.

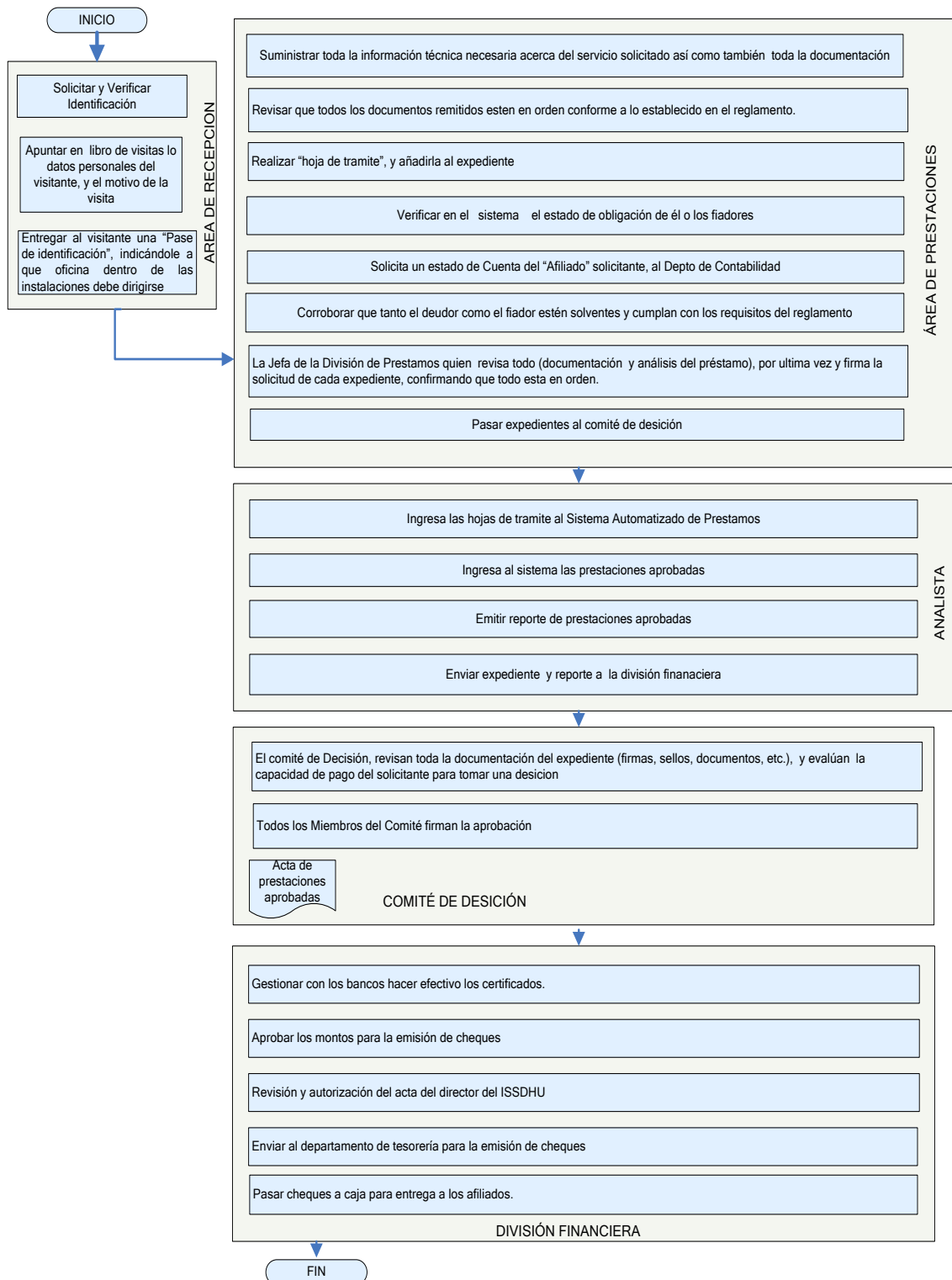


Figura 4.- Flujo del proceso de trámite de solicitudes de prestaciones sociales.

1.2.- Diagrama analítico de las actividades del proceso.

Siempre enfocados en el diagnostico se identificaron detalladamente las actividades con sus respectivos tiempos y distancias y de esta manera determinar el tiempo que se que lleva en hacerse efectiva una solicitud de servicios de prestación social para un afiliado del ISSDHU.

Diagrama Analítico						RESUMEN			
Diagrama #1 , Hoja #1		ACTIVIDAD		TIEMPO (MIN)		DISTANCIA (MTS)			
Prestaciones Sociales									
Actividad: Proceso para tramitar una Prestacion.		Operación		55.85					
		Transporte		29.56					
		Inspección		19.14					
		Almacenamiento		0					
		Demora		6654.68					
Lugar: Instituto de Seguridad Social y Desarrollo Humano									
		Totales		6778.37					
Observacion :									
Aprovado por: Ing. Manuel Huete Fecha: 06/10/06									
No.	DESCRIPCION						DISTANCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Suministrar Informacion al Afiliado	●						3.12	
2	Revisar Documentacion			●				2.16	
3	Generar Reporte de Estado de Obligacion en el Sistema	●						5.31	
4	Generar Reporte de Estado de Cuenta en el Sistema	●						3.21	
5	Remitir solicitud de Estado de Cuentas al Depto de Contabilidad		●					1.00	
6	Esperar realizaci3n de Estado de Cuentas					●		2394.68	
7	Realizar estado de cuenta Oficial	●						5.32	
8	Revisar Documentacion y solvencia del Solicitante y fiador			●				1.06	
9	Trasladar Expediente al Analista		●					1.14	
10	Analizar Expediente	●						5.18	
11	Realizar Hoja de tramite	●						5.23	
12	Ingresar Hoja de tramite al Sistema			●				3.66	
13	Trasladar expediente al Jefe de la Division de Prestamos/Prestaciones		●					2.13	
14	Revisar Documentacion y Analizar Expediente			●				5.11	
15	Esperar que la comision se reúna					●		3360.00	
16	Trasladar Expediente al Comite de Prestamos para que tome la decision		●					3.07	
17	Revisar documentacion del Expediente	●						3.20	
18	Analizar expediente y aprobarlos	●						4.28	
19	Trasladar solicitudes aprobadas a Jefa de Prestamos/Prestaciones		●					4.18	
20	Realizar Acta	●						5.18	
21	Ingresar Aprobacion de la Solicitud al Sistema	●						1.54	
22	Emitir Lista de Aprobaciones	●						2.38	
23	Corroborar Listado con el Acta (que no hayan diferencias)			●				2.33	
24	Trasladar Acta al Director Financiero		●					4.18	
25	Esperar que el Director Financiero verifique la informacion					●		420.00	
26	Verificar si hay fondos disponibles en Banco			●				5.28	
27	Trasladar Acta a Direccion Ejecutiva		●					4.25	
28	Esperar Revision del Director Ejecutivo					●		480.00	
29	Revisar y Firmar el Acta (en señal de Aprobacion)	●						5.22	
30	Trasladar Acta al Area de Tesoreria		●					4.51	
31	Elaborar Cheques	●						3.09	
32	trasladar Cheques a Caja		●					5.10	
33	Entregar Cheque	●						3.13	
	Tiempo total							6778.37	14.12160417
								min	dias

Figura 5.- Diagrama Analítico de las Actividades

A partir de la utilización de esta herramienta se puede observar que una solicitud dilata en promedio 14 días en hacerse efectiva.

2.- Estudio de Tiempos del proceso

Los objetivos del estudio de tiempo son determinar:

- El Tiempo ocupado por una persona en cada una de las actividades o tareas.
- El numero de personas necesarias para efectuar una tarea.

Todo esto con el fin de tener una descripción medible del proceso de atención al cliente en los servicio de solicitudes de prestaciones sociales.

Se identificaron que existían 33 actividades las cuales conformaban el proceso de atención cada una con un tiempo promedio que podía oscilar según en base a una desviación estándar dada.

Para tener un valor promedio aceptado del tiempo se realizaron mediciones de cada actividad del proceso, para determinar el tiempo promedio se hicieron 5 muestras de tiempo por cada actividad. (Ver tabla 1)

Seguido de esto se procederá a calcular el número de Observaciones necesarias para determinar el tiempo estándar en base a las 5 observaciones estudiadas mediante el método estadístico según el Estudio de métodos de García Criollo.

TABLA 1 Para Obtener el numero de Observaciones aplicando datos estadísticos

Actividades	Ciclos					TOTAL	PROMEDIO
	X1	X2	X3	X4	X5		
1	3	3.5	2.9	3.2	3	15.6	3.12
2	2	2.1	2	2.5	2.2	10.8	2.16
3	5	5.7	5.25	5.6	5	26.55	5.31
4	3	3.5	3.45	3.1	3	16.05	3.21
5	1	1	1	1	1	5	1
6	2394.68	2394.68	2394.68	2394.68	2394.68	11975	2394.68
7	5	5.5	5.9	5.2	5	26.6	5.32
8	1	1.1	1.12	1.1	1	5.32	1.06
9	3.2	3.4	3	3.1	3	15.7	3.14
10	5	5.4	4.8	5.4	5	25.6	5.12
11	5	5.3	5	5.6	4.95	25.85	5.17
12	3	3.03	3	3.2	2.95	15.18	3.04
13	2	2.15	2.1	1.95	2.3	10.5	2.10
14	5.3	4.85	5	5.4	5	25.55	5.11
15	3360	3360	3360	3360	3360	16800	3360
16	3	3.1	2.95	3.3	3	15.35	3.07
17	3.1	3.1	3.3	3	3.5	16	3.2
18	4.1	4	4.7	4.5	4	21.3	4.26
19	4	4.2	3.9	4.5	4	20.6	4.12
20	5	5	5.4	4.8	5.4	25.6	5.12
21	1.65	1.6	1.45	1.5	1.55	7.75	1.55
22	2.5	2.4	2.2	2.3	2.5	11.9	2.38
23	2	2.4	2	2.5	2.6	11.5	2.33
24	4.5	4	4.3	4	4	20.8	4.16
25	420	420	420	420	420	2100	420.00
26	5	5.3	5.4	5.6	5	26.3	5.26
27	4.2	4.3	4	4.55	4.2	21.25	4.25
28	480	480	480	480	480	2400	480.00
29	5	5.1	5	5.2	5.7	26	5.20
30	4.3	4.7	4.9	4.5	4.3	22.7	4.54
31	3	3.3	3.15	3	3	15.45	3.09
32	5.1	5	4.9	5.5	5	25.5	5.10
33	3	3	2.9	3.15	3.35	15.4	3.08

2.1.- Cálculo del número de observaciones necesarias

Habiendo determinado el tiempo promedio de las 5 observaciones iniciales, se procede a seguir la siguiente metodología de cálculo para determinar las observaciones necesarias para cada actividad.

El método de las formulas estadísticas determina el numero N de observaciones necesarias para obtener el tiempo de reloj representativo con un error de e%, con riesgo fijado de R%. Se aplica la siguiente formula.

$$N = \left(\frac{K \cdot \sigma}{e \cdot \bar{x}} \right)^2 + 1$$

En donde:

K = el coeficiente de riesgo cuyos valores son:

K = 1 para riesgo de error de 32%

K = 2 para riesgo de error de 5%

K = 3 para riesgo de error de 0.3%

La desviación típica de la curva de la distribución de frecuencia de los tiempos de reloj obtenidos σ es igual a:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum f(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

En donde:

X_i = Los valores obtenidos de los tiempos de reloj

$\bar{X}$ = La media aritmética de los tiempos de reloj

f = Frecuencia de cada tiempo de reloj.

n = Numero de mediciones efectuadas

e = Error expresado en forma decimal

A continuación se presenta el cálculo del número de observaciones necesarias para la primera actividad del proceso.

Ejemplo 1.

TABLA 2		Cálculo Estadístico para la Actividad 1			
Observaciones	Tiempo (Min.)	Frecuencia (f)	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$f(x_i - \bar{x})^2$
X1	3	2	-0.12	0.0144	0.0288
X2	3.5	1	0.38	0.1444	0.1444
X3	2.9	1	-0.22	0.0484	0.0484
X4	3.2	1	0.08	0.0064	0.0064
Total		5			0.228

Calculamos $\bar{x}$:

$$\bar{x} = \frac{(3 \times 2) + (3.5 \times 1) + (2.9 \times 1) + (3.2 \times 1)}{5}$$

$$\bar{x} = 3.12$$

La desviación típica se obtendrá:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum f(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad \sigma = \sqrt{\frac{0.228}{5}} = 0.2135$$

La formula empleada para encontrar en número de veces que se debe cronometrar cada elemento es:

$$N = \left(\frac{K \cdot \sigma}{e \cdot \bar{x}} \right)^2 + 1$$

El número de veces que se debe muestrear cada elemento es:

$$N_{mezclado} = \left(\frac{2 * 0.2135}{0.04 * 3.12} \right)^2 + 1 \quad N = 5.34 \approx 5 \text{ veces}$$

A continuación se presentan el número de observaciones necesarias adicionales a las 5 muestras iniciales, para cada actividad.¹

¹ Todos los Cálculos del número de Observaciones fueron realizados con este mismo procedimiento para cada una de las actividades del proceso de atención al cliente.

TABLA 3

Resumen de Observaciones para cada actividad

Actividades	No. de Observaciones	Observaciones					Observaciones Adicionales					Total	Tiempo Promedio
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10		
1	5	3	3.5	2.9	3.2	3	-	-	-	-	-	15.6	3.12
2	10	2	2.1	2	2.5	2.2	2.25	2.4	2.2	2	2.18	21.83	2.16
3	5	5	5.7	5.25	5.6	5	-	-	-	-	-	26.55	5.31
4	5	3	3.5	3.45	3.1	3	-	-	-	-	-	16.05	3.21
5	0	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	5	1
6	0	2394.68	2394.68	2394.68	2394.68	2394.68	-	-	-	-	-	11973.4	2394.68
7	5	5	5.5	5.9	5.2	5	-	-	-	-	-	26.6	5.32
8	7	1	1.1	1.12	1.1	1	1.18	1.2	-	-	-	7.7	1.06
9	7	1.2	1.4	1	1.1	1	1.25	1	-	-	-	7.95	1.14
10	6	5	5.4	4.8	5.4	5	5.5	-	-	-	-	31.1	5.18
11	7	5	5.3	5	5.6	4.95	5.5	5.25	-	-	-	36.6	5.23
12	6	3	3.03	3	3.2	2.95	3.1	-	-	-	-	18.28	3.66
13	9	2	2.15	2.1	1.95	2.3	2.2	2	2.3	2.15	-	19.15	2.13
14	5	5.3	4.85	5	5.4	5	-	-	-	-	-	25.55	5.11
15	0	3360	3360	3360	3360	3360	-	-	-	-	-	16800	3360
16	5	3	3.1	2.95	3.3	3	-	-	-	-	-	15.35	3.07
17	5	3.1	3.1	3.3	3	3.5	-	-	-	-	-	16	3.20
18	6	4.1	4	4.7	4.5	4	4.4	-	-	-	-	25.7	4.28
19	8	4	4.2	3.9	4.5	4	4.5	4.3	4	-	-	33.4	4.18
20	6	5	5	5.4	4.8	5.4	5.5	-	-	-	-	31.1	5.18
21	6	1.65	1.6	1.45	1.5	1.55	1.5	-	-	-	-	9.25	1.54
22	7	2.5	2.4	2.2	2.3	2.5	2.3	2.45	-	-	-	16.65	2.38
23	5	2	2.4	2	2.5	2.6	-	-	-	-	-	11.5	2.33
24	7	4.5	4	4.3	4	4	4.2	4.27	-	-	-	29.27	4.18
25	0	420	420	420	420	420	-	-	-	-	-	2100	420.00
26	6	5	5.3	5.4	5.6	5	5.35	-	-	-	-	31.65	5.28
27	5	4.2	4.3	4	4.55	4.2	-	-	-	-	-	21.25	4.25
28	0	480	480	480	480	480	-	-	-	-	-	2400	480.00
29	7	5	5.1	5	5.2	5.7	5.3	5.26	-	-	-	36.56	5.22
30	7	4.3	4.7	4.9	4.5	4.3	4.35	4.5	-	-	-	31.55	4.51
31	5	3	3.3	3.15	3	3	-	-	-	-	-	15.45	3.09
32	5	5.1	5	4.9	5.5	5	-	-	-	-	-	25.5	5.10
33	7	3	3	2.9	3.15	3.35	3.3	3.24		-	-	21.94	3.13

Este procedimiento para el cálculo del número de observaciones necesarias se realizará para cada actividad.

Una vez recolectados los datos se recalcula el tiempo promedio para así obtener un dato mas exacto del tiempo real de cada actividad.

Ahora se procede a agrupar las actividades por estación de trabajo para calcular el tiempo estándar. Estos tiempos estándar ayudaran a determinar el número de casos decepcionados y procesados en un determinado periodo.

TABLA 4		Resumen de Actividades por servidor	
No. De Actividad	Actividades	Tiempo Promedio	Agrupación de Actividad por Servidor
1	Suministrar Información al Afiliado	3.12	La recepcionista de Prestaciones Recibe y Revisan de Documentación
2	Revisar Documentación	2.16	
3	Generar Reporte de Estado de Obligación en el Sistema	5.31	
4	Generar Reporte de Estado de Cuenta en el Sistema	3.21	
5	Remitir solicitud de Estado de Cuentas al Depto de Contabilidad	1	
6	Revisar Documentación y solvencia del Solicitante y fiador	1.06	
7	Trasladar Expediente al Analista	1.14	
8	Esperar realización de Estado de Cuentas	2394.38	El Departamento de Contabilidad emite estado de Cuenta
9	Realizar estado de cuenta Oficial	5.32	
8	Analizar Expediente	5.18	El Analista, examina el caso
9	Realizar Hoja de tramite	5.23	
10	Ingresar Hoja de tramite al Sistema	3.66	
11	Trasladar expediente al Jefe de la División de Prestamos/Prestaciones	2.13	
12	Revisar Documentación y Analizar Expediente	5.11	El Jefe de Prestaciones realiza la Revisión de la hoja de tramite vs. expediente
13	Esperar que la Comisión se reúna	3360	
14	Trasladar Expediente al Comité de Prestamos para que tome la decisión	3.07	
15	Revisar documentación del Expediente	3.20	Analizar y aprobar solicitudes
16	Analizar expediente y aprobarlos	4.28	
17	Trasladar solicitudes aprobadas a Jefa de Prestamos/Prestaciones	4.18	El Jefe de Prestaciones Realiza actas de prestaciones aprobadas
18	Realizar Acta	5.18	
19	Ingresar Aprobación de la Solicitud al Sistema	1.54	El Analista registra

20	Emitir Lista de Aprobaciones	2.38	aprobaciones en el Sistema y Reportes
21	Corroborar Listado con el Acta (que no hayan diferencias)	2.33	El Jefe de Prestaciones Corroborar Informe de Sistema vs. Acta
22	Trasladar Acta al Director Financiero	4.18	
23	Esperar que el Director Financiero verifique la información	420.00	El Director Financiero hace la Revisión de Fondos
24	Verificar si hay fondos disponibles en Banco	5.28	
25	Trasladar Acta a Dirección Ejecutiva	4.25	Revisión de la Dirección Ejecutiva
26	Esperar Revisión del Director Ejecutivo	480.00	
27	Revisar y Firmar el Acta (en señal de Aprobación)	5.22	El Auxiliar de Tesorería elabora los Cheques
28	Trasladar Acta al Área de Tesorería	4.51	
29	Elaborar Cheque	3.09	El Cajero Entrega los Cheque al Afiliado
30	trasladar Cheques a Caja	5.10	
31	Entregar Cheque	3.13	

Al agrupar las actividades del proceso se procedió a calcular el patrón que mide el tiempo requerido para terminar una unidad de trabajo, utilizando método y equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, sin mostrar síntomas de fatiga.

Para calcular el tiempo estándar se hizo ***uso de la metodología propuesta en el estudio de tiempo de García Criollo*** en donde se hace uso de una serie calificaciones en base a las condiciones de trabajo del empleado de la estación y que también se reflejan en la tabla de calificación Westinghouse.

En el siguiente ejemplo podemos observar a pequeña escala el cálculo del tiempo estándar de un servidor o estación de trabajo.

Ejemplo 2.

Calculo del Tiempo Estándar para los Servidores.

TABLA 5		Tiempos en que la recepcionista de Prestaciones Recibe y Revisa la Documentación										
Actividades	Observaciones										Total	Tiempo Promedio
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10		
1	3	3.5	2.9	3.2	3	-	-	-	-	-	15.6	3.12
2	2	2.1	2	2.5	2.2	2.25	2.4	2.2	2	2.18	21.83	2.16
3	5	5.7	5.25	5.6	5	-	-	-	-	-	26.55	5.31
4	3	3.5	3.45	3.1	3	-	-	-	-	-	16.05	3.21
5	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	5	1
6	1	1.1	1.12	1.1	1	1.18	1.2	-	-	-	7.7	1.06
7	1.2	1.4	1	1.1	1	1.25	1	-	-	-	7.95	1.14
Total											17	

Calculo del tiempo elegido.

$$Te = 3.12 + 2.16 + 5.31 + 4.21 + 1.06 + 1.14$$

$$Te = 17 \text{ min.}$$

Calificación según la Tabla Westinghouse

TABLA 6 Condiciones de trabajo del empleado		
Habilidad	Bueno	0.05
Esfuerzo	medio	0
Condiciones	Buena	0.05
Consistencia	Buena	0.05
		0.15

La Cantidad de la calificación se suma o se resta a 100% dependiendo del signo que tengamos, por lo tanto la calificación de este Servidor es 115%

Calculo del Tiempo Normal.

$T_n = T_e$ (Valoración en porcentaje)

$T_n = 17 (1.15) = 19.55 \text{ min.}$

A continuación se calcularán los suplementos que se conceden por esta operación.

TABLA 7 Cálculo de los suplementos	
Mujer	11%
Trabajar de Pie	4%
Postura Ligeramente incomoda	1%
Trabajo de cierta precisión ó fatigoso	2%
Trabajo muy monótono	4%
	22 %

2.2.- Calculo del Tiempo Estándar:

$T_t = T_n (1 + \text{Tolerancias})$

$T_t = 19.55 \text{ min.} (1 + 0.22) = 23.851 \text{ min.} \approx 24 \text{ min.}$

Convirtiendo en horas tenemos que $T_t = 0.4$

Numero de casos que procesa la recepcionista de solicitudes.

1 solicitud -----> 0.4 hrs.

X solicitudes -----> 40 hrs. (5 días laborables semanal x 8 hrs. de trabajo)

X = 100 solicitudes a la semana

Este procedimiento se lleva a cabo para cada uno de los servidores

La tabla 8 Muestra los tiempos estándar de las actividades agrupadas del proceso. Estas agrupaciones se realizaron tomando en cuenta que habían algunas actividades tenían tiempos muy pequeños y por lo tanto eran difíciles de medir, así que tomando en cuenta que dichas actividades eran realizadas por el un mismo servidor se procedió a agruparlas de la siguiente manera:

TABLA 8		Resumen de Actividades del Tiempo Estándar.	
No. De Actividad	Actividades	Tiempo Estándar (Horas)	Observaciones
A	La recepcionista de Prestaciones Recibe y Revisan de Documentación	0.40	100 solicitudes a la Semana
B	El Encargado de las Deducciones en el Dpto. de Contabilidad, realiza el estado de cuenta	0.13	58 Estados de Cuenta a la Semana
C	El Analista, examina el caso	0.416	96 solicitudes a la Semana
D	El Jefe de Prestaciones realiza la Revisión de la hoja de tramite vs. expediente	0.2	200 solicitudes a la Semana.
E	Analizar y aprobar solicitudes	0.15	54 solicitudes en un día o a la semana.
F	El Jefe de Prestaciones Realiza actas de prestaciones aprobadas	0.23	35 casos al día.
G	El Analista registra aprobaciones en el Sistema y Reportes	0.033	30 solicitudes en una hora
H	El Jefe de Prestaciones Corroborra Informe de Sistema vs. Acta	0.05	20 casos en una hora
I	El Director Financiero hace la Revisión de Fondos	0.2	5 Actas en una hora
J	Revisión de la Dirección Ejecutiva	0.16	6 Actas en por hora
K	El Auxiliar de Tesorería procesa 5 actas de solicitud de Cheques	0.2	40 cheques en un día
L	El Cajero Entrega los Cheque al Afiliado	0.06	133 Cheques al día

Se determinó el tiempo estándar de ejecución de las principales actividades del proceso de atención a las solicitudes, se observó que estas actividades no están siendo medidas.

Considerando que el proceso se divide en tres etapas (Recepción de la solicitud, análisis y aprobación de las solicitudes, hasta la entrega de los cheques a los afiliados), el cuello de botella se encuentra en el análisis y aprobación de solicitudes a causa de que las reuniones para aprobación de casos por parte de los directores del ISSDHU se da una vez por semana, de las 100 solicitudes que ingresan a la semana solamente 54 son analizadas y aprobadas por la dirección del ISSDHU.

Se sugiere controlar el tiempo de ejecución de las principales actividades del proceso de atención a las solicitudes de prestaciones sociales, las cuales son para garantizar que trabajan de acuerdo a los límites permisibles, establecidos en base a la capacidad de trabajo de cada una de las actividades principales del proceso.

3.- Balanceo de Línea

Tomando como referencia las 5 S de la calidad se procederá a disponer de forma ordenada los elementos (o estaciones de trabajo) que intervienen en el proceso, para esto se hará uso del balanceo de línea.

El objetivo del Balanceo de Línea es maximizar la utilización de la línea la cual guarda correlación con la eficiencia de la línea es decir obtener mas productos (en este caso mas solicitudes procesadas y aprobadas) con menos recursos.

Estableciendo como meta procesar el 100% de las solicitudes de prestaciones y tomando en cuenta los datos históricos de la demanda del año 2005 que es de 4835 solicitudes, podemos afirmar que como mínimo será requerido procesar 26 solicitudes por día.

Demanda 2005 = 4835

No. De solicitudes Sem. = $(4835)/(52 \text{ semanas}) = 92.98 = 93$ casos por semana

No. De Solicitudes diarias = $(93 \text{ casos por sem})/(5 \text{ días por semana}) = 19$ al día

3.1.- Diagrama de precedencia

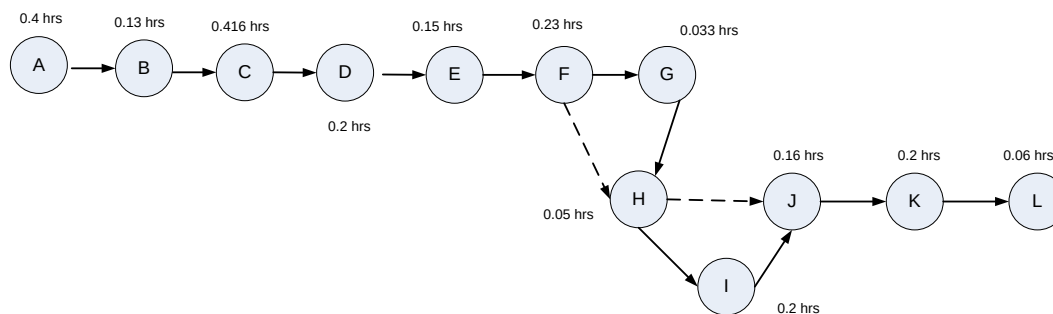


Figura 6.- Diagrama de precedencia del proceso de prestaciones sociales.

TABLA 9		Precedencia de tareas
Tarea	Tiempo en hrs	Tareas de Precedencia
A	0.4	-
B	0.13	A
C	0.416	B
D	0.2	C
E	0.15	D
F	0.23	E
G	0.033	F
H	0.05	F,G
I	0.2	H
J	0.16	H,I
K	0.2	J
L	0.06	K
Total	2.229	

3.2.- Determinación del número de operadores necesarios por cada operación.

Para calcular el número de operadores necesarios para el arranque de la operación se aplica la siguiente fórmula:

$$IP = (\text{Unidades a fabricar}) / (\text{Tiempo disponible de un operador})$$

$$NO = (TE \times IP) / E \quad \text{En donde:}$$

NO = Numero de operadores para la línea

TE = Tiempo Estándar de la pieza

IP = Índice de producción.

E = Eficiencia planeada

$$IP = (93 \text{ casos}) / (40 \text{ hrs}) = 2.325 \text{ casos/hrs}$$

3.3.- Determinación del Tiempo de Ciclo

$$C = (8 \text{ horas}) / (19 \text{ solicitudes diarias}) = 0.42 \text{ hrs. por caso.}$$

3.4.- Número teórico mínimo de estaciones de trabajo

$$N = T / C = (2.229 \text{ hrs.}) / ((0.42 \text{ hrs.})) = 5.30 = 5$$

3.5.- Selección de reglas de Asignación

a) Asignación de las tareas en orden descendente.

TABLA 10		Asignación de tareas	
		Tarea	Numero de tareas que le siguen
		A	11
		B	10
		C	9
		D	8
		E	7
		F	6
		G	5
		H	4
		I	3
		J	2
		K	1
		L	0

b) Asignación de tareas en base al tiempo mas largo (C = 0.42)

TABLA 11		Asignación de tareas en base al Tiempo. mas largo	
Estación	Tarea	Tiempo en min.	Tiempo no asignado
1	A	0.4	0.02
2	B	0.13	0.29
3	C	0.416	0.004
4	D	0.2	0.22
	E	0.15	0.07
5	F	0.23	0.19
	H	0.05	0.14
	G	0.033	0.107
6	I	0.2	0.22
	J	0.16	0.06
7	K	0.2	0.22
	L	0.06	0.16

c) Asignación de las tareas en las estaciones de trabajo.

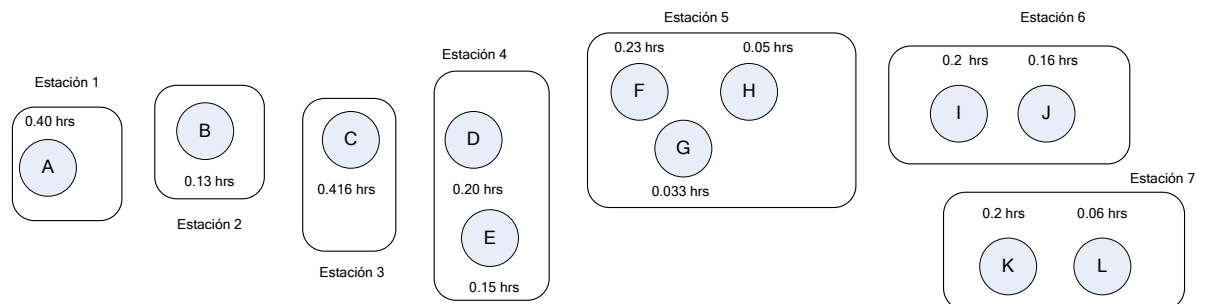


Figura 7.- Asignación de las tareas en las estaciones de trabajo

3.6.- Cálculo de la eficiencia:

$$E = T / N \times C$$

$$E = 2.229 \text{ hrs.} / (7) (0.42) = 0.7581 = 75.81\%$$

Con el análisis realizado se determinó que el proceso de atención a las solicitudes de los afiliados en el departamento de prestaciones del ISSDHU está trabajando en general con una eficiencia del 75.81% actualmente.

4.- PERCEPCION DEL CLIENTE ACERCA DEL SERVICIO

Encuesta dirigida a los afiliados que hacen uso del servicio de prestaciones

4.1- Modelo de Encuesta

La encuesta (Ver Pagina 127 en el Anexo 2.3) implementada fue diseñada sobre la base del modelo SERVQUAL que define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado.

Siguiendo el esquema del modelo SERVQUAL, en la elaboración de la encuesta se formularon preguntas tomando en cuenta las siguientes dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

Elementos tangibles:

- Las instalaciones físicas del local para su comodidad.

Fiabilidad:

- El ISSDHU muestra interés en solucionar los problemas que pueden presentarse al momento de suministrar el servicio.
- El ISSDHU concluye el servicio en el tiempo estipulado.

Capacidad de respuesta:

- Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- Los empleados nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Seguridad:

- Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la institución.
- Los empleados de la institución son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes.

4.2- Cálculo del tamaño muestral

Para el cálculo del tamaño de la muestra se considero hacer un muestreo aleatorio simple, en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

Basándonos en el hecho de que la población es finita, es decir se conoce el tamaño de la población, el cual equivale a 6,846 afiliados (*dato que fue tomado de la base de datos del departamento de prestaciones*) y deseamos saber cuantos de ese total tendríamos que estudiar, la respuesta a ello seria la utilización de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población afiliada al ISSDHU
- Z_{α}^2 = Nivel de confianza prefijado para una seguridad del 95% = 1.96
- P y q = Proporciones esperadas en el que el total de la población se distribuye exactamente al 50% (p = q = 50)
- d = Precisión (en este caso deseamos un 5%).

De acuerdo con los cálculos realizados se tendría:

$$n = \frac{6,846 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (6,846 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 363 \text{ muestras}$$

En conclusión se realizarán un total de 363 encuestas.

4.3- Resumen de la percepción de los encuestados.

El sexo masculino representa la mayoría de los encuestados, con un 66% y el 33.88% es del sexo femenino, ya que la mayoría de los encuestados forman parte de las instituciones estatales que ofrecen servicios para emergencias. Respecto a las edades de los afiliados, el 60% se concentran entre los 25 y 35 años.

El 80% de los encuestados pertenece a la Dirección General, se considero que el 80% de los afiliados del ISSDHU pertenecen a esta institución. El 80% de los afiliados tienen más de dos años de trabajar en estas instituciones ya que casi no hay rotación de personal.

En la encuesta se pregunto, que teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios ofrecidos por el ISSDHU, dieran su opinión en los siguientes aspectos:

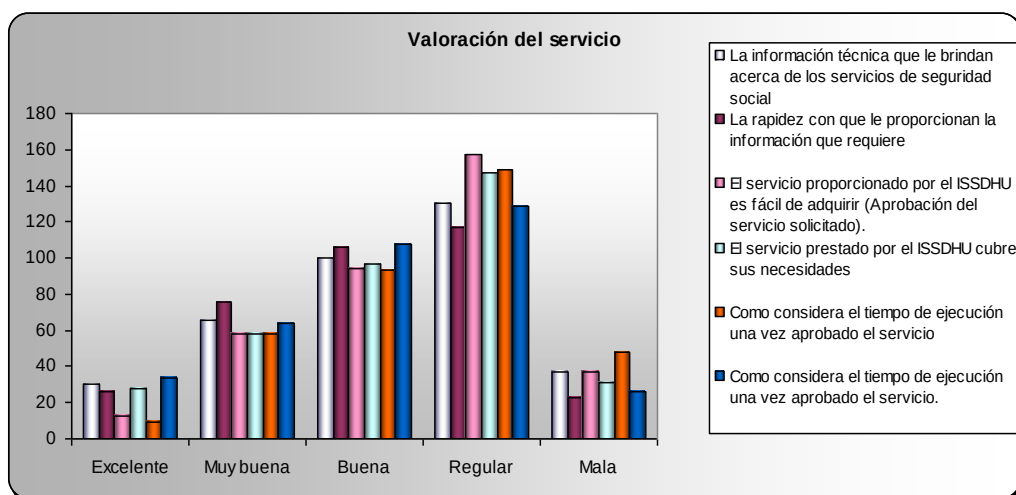
TABLA 12		Valoración del servicio				
		Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
La información técnica que le brindan acerca de los servicios de seguridad social		30	66	100	130	37
La rapidez con que le proporcionan la información que requiere		26	76	106	117	23
El servicio proporcionado por el ISSDHU es fácil de adquirir (Aprobación del servicio solicitado).		13	58	94	157	37
El servicio prestado por el ISSDHU cubre sus necesidades		28	58	97	147	31
Como considera el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio		9	58	93	149	48
Como considera el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio.		34	64	108	129	26
Total		140	380	598	829	202
Porcentaje		7%	18%	28%	39%	9%

En resumen el valor más alto obtenido por pregunta es el siguiente:

- El 35.9% opina que la información técnica que brindan acerca de los servicios es Regular.
- El 33.7% considera regular la rapidez con que le proporcionan la información que requiere.
- El 43.7% cree que es regular la facilidad que hay para adquirir el servicio proporcionado por el ISSDHU, referente a la aprobación del servicio solicitado.
- El 40.6% piensa que de manera regular el ISSDHU cubre sus necesidades.
- El 41.1% considera regular el tiempo de respuesta a la aprobación del servicio solicitado.
- Y el 35.4 cree que el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio es regular.

Como se puede observar en el grafico y en los resultados por pregunta, en general el servicio es considerado en su mayoría como regular y bueno con un 39% y 28% respectivamente lo que nos indica que los afiliados no se encuentran satisfechos en su totalidad con el servicio prestado por el ISSDHU.

Figura 8.- Valoración del servicio de ISSDHU



Las condiciones del local los encuestados la califican en su mayoría como buenas y regular con un 37% y 25% respectivamente.

Sobre el servicio que recibieron de las personas que le atendieron en el área de Recepción, de prestaciones y de tesorería respondieron lo siguiente:

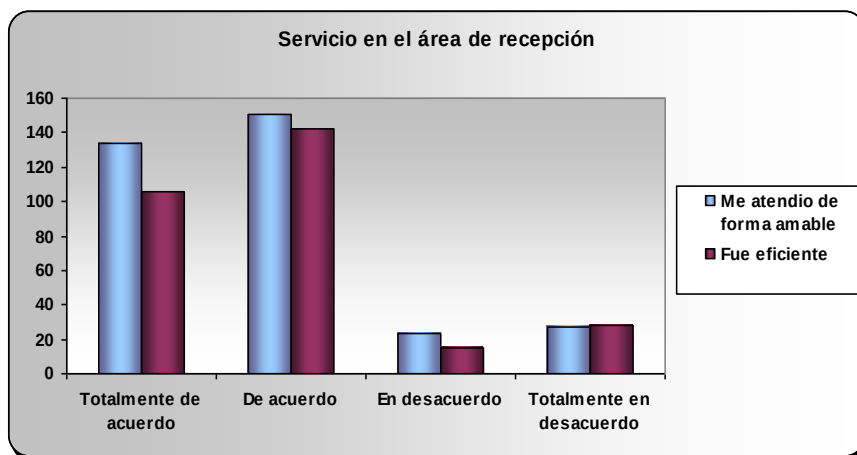


Figura 9.- Servicio en el área de recepción.

En el grafico se puede observar que la mayoría de las personas considera que en el area de recepción el personal le atendió de forma amable y eficiente

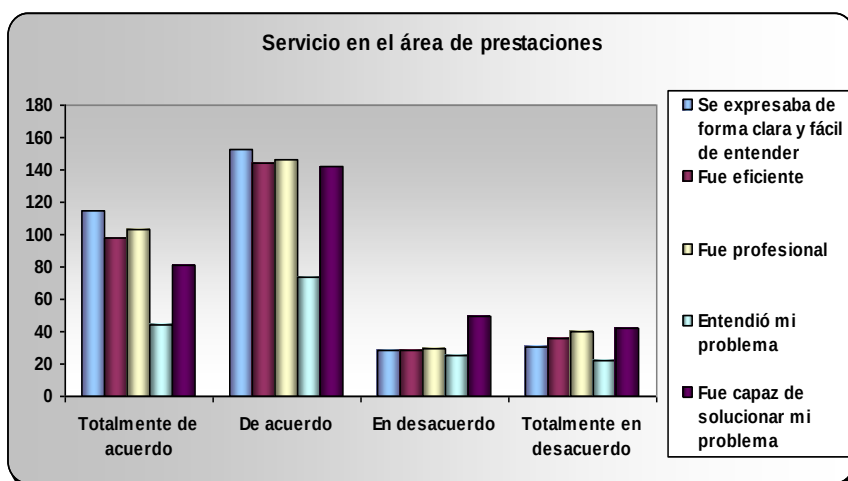


Figura 10.- Servicio en área de prestaciones

En el grafico se puede observar que la mayoría de las personas considera que en el area de prestaciones sociales el personal le atendió de forma profesional, que se expreso de manera fácil de entender y eficiente.

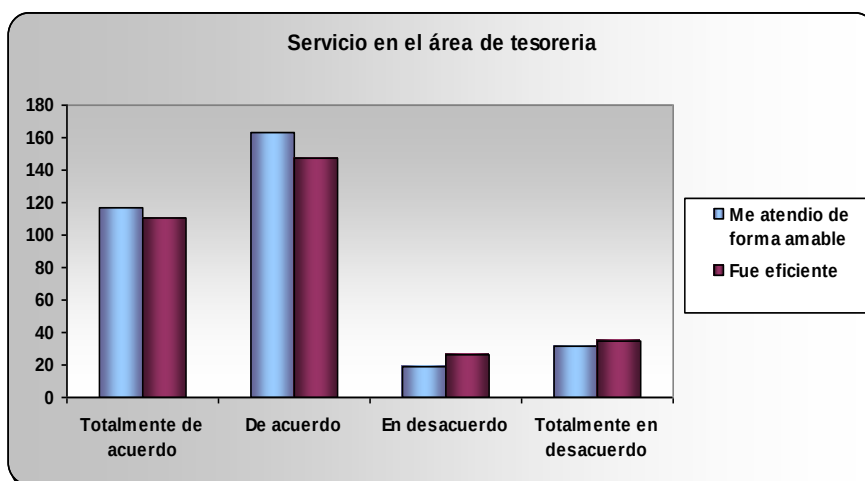


Figura 11.- Servicio en área de tesorería

En el grafico se puede observar que la mayoría de las personas considera que en el area de tesoreria el personal le atendió de forma amable y eficiente

Como se puede observar en los gráficos que más del 75% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el personal lo atendió bien. Con los siguientes porcentajes respectivamente según el área.

- 38% y 46.8%, área de recepción.
- 28% y 41.9%, área de prestaciones.
- 35.07% y 47.7, área tesorería.

Para conocer la intensidad de uso y recomendación de los afiliados se les preguntó si utilizarían el servicio de nuevo a lo que contestaron el 83% que si y el 17% no y acerca si recomendaría los servicios del ISSDHU a otras personas respondieron el 70.7% que si y el 29.3% que no.

Respecto a quejas y reclamos se pregunto si ha tenido algún problema con los servicios del ISSDHU el 37.2% contesto que si y el 62.8 % que no. Cuando se les pregunto si se resolvieron estos problemas de forma satisfactoria contestan que si pero manifiestan que estos se resuelven de forma tardía; *los resultados estadísticos detallados de la encuesta se presentan en la pagina 129 de los Anexos 2.4 del Capitulo II.*

Las observaciones, recomendaciones y sugerencias de los encuestados se concentraban en que hay mucha burocracia para adquirir las prestaciones sociales, el alto tiempo de aprobación de las prestaciones solicitadas, la poca divulgación de los requerimientos para adquirir las prestaciones y además piden que se mejoren las políticas de préstamos en cuanto a los montos aprobados de acuerdo a los salario y las cotizaciones.

5.- ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Al realizar el estudio del sistema se pretende atacar los problemas desde un punto de vista más amplio, en un intento por tomar un enfoque no reduccionista y buscar las alternativas óptimas que cumplan con los objetivos planteados.

En esta etapa se realizara una evaluación del escenario institucional, tomando en cuenta las características de los principales elementos del sistema de atención a las solicitudes de prestaciones sociales del ISSDHU y así tener una mejor apreciación de la interacción entre cada uno de sus elementos.

5.1.- Identificación de la Problemática.

El cambio del reglamento de prestaciones con menos restricciones para adquirir los servicios ha generado un aumento en el uso del servicio, sin considerar la capacidad de personal, de métodos, de equipo e instalaciones físicas necesarias para abastecer la demanda.

En los 2 últimos años ha existido un aumento en el uso del servicio, el ISSDHU ha mantenido la misma capacidad de personal, de métodos, de equipo e instalaciones físicas necesarias para abastecer la demanda, esta falta de organización provoca una carga de trabajo para el personal y un estancamiento en el procesamiento de datos, como consecuencia todo el proceso para obtener las prestaciones es tardado.

Según los resultados obtenidos en la encuesta el 39 % de los clientes consideran regular el servicio de prestaciones lo que se traduce en una percepción negativa respecto a la calidad del mismo.

El aumento del uso de los servicios ofrecidos por el ISSDHU ha generado un saturamiento en el proceso de atención al cliente debido a las siguientes causas:

- Una sola persona atiende a todos los solicitantes que asisten a sus instalaciones. Al mismo tiempo recibe llamadas telefónicas de todos los afiliados que solicitan información acerca del trámite de su solicitud.
- Existe una demora en la generación de los estados de cuentas que emite el Depto. de contabilidad para cada solicitante de préstamos.
- Saturación de casos a tratar por el comité de técnico de decisión, dado que dicho comité se reúne una vez a la semana para analizar todas las solicitudes.
- Pérdida de tiempo a causa de la Devolución de las solicitudes, debido a que la información suministrada no es verídica, o los formatos están mal llenados, o en algunos casos hay documentación incompleta.

Sobre la base de esta problemática, se plantea como situación problemática: **“El Alto tiempo de respuesta en el Departamento de Prestación de Servicios, a la solicitud de los Servicios Sociales, hecha por los afiliados del ISSDHU”**, delimitándose como objeto de estudio el Departamento de Prestaciones del ISSDHU y el campo de acción “el proceso de Atención de solicitudes de servicios en el departamento de prestaciones”.

5.2.- Definición del Sistema, elementos del sistema y elementos del integrante.

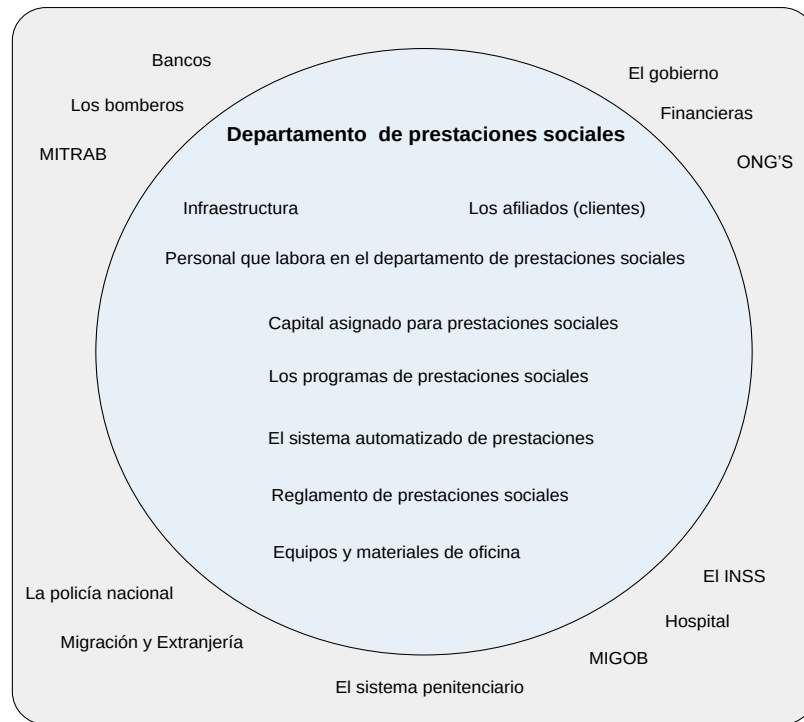


Figura 12 . Estructura del sistema con sus elementos e integrantes

5.3.-Planteamiento del problemática.

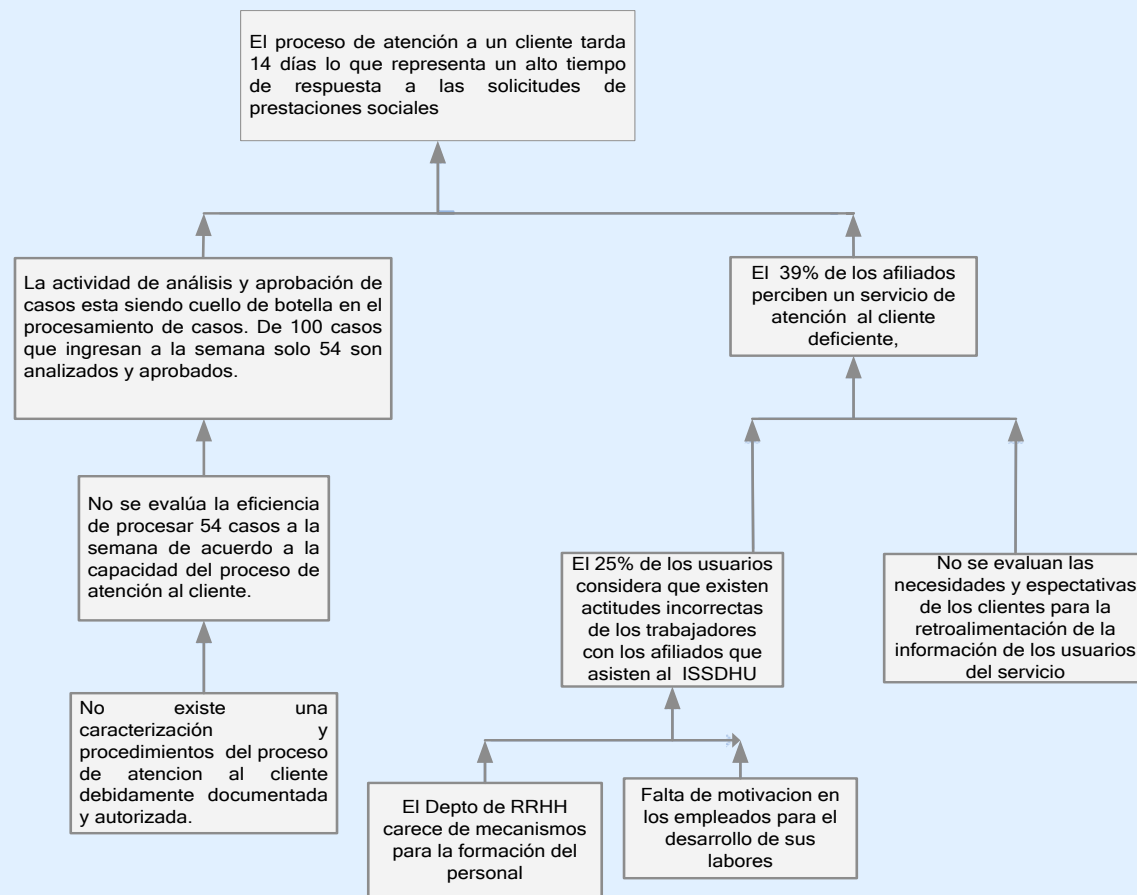
Después de haber analizados los distintos elementos que influyen en la calidad del servicio del proceso de atención de las solicitudes en el auto diagnóstico realizado se definen problemas puntuales que existen actualmente en el departamento de prestaciones que se hace necesario mejorar para la implementación del sistema de gestión de calidad, según los criterios de la Norma ISO 9001; 2000.

A continuación se presentan los problemas encontrados en la gestión del proceso, y se plantean los objetivos para la solución de dichos problemas. Se plantean alternativas de solución (y los costos de estas alternativas) a dichos problemas de manera que se oriente al departamento a la implementación del sistema de gestión de calidad. Para esto se utilizó como herramienta el árbol del problema y de objetivos.

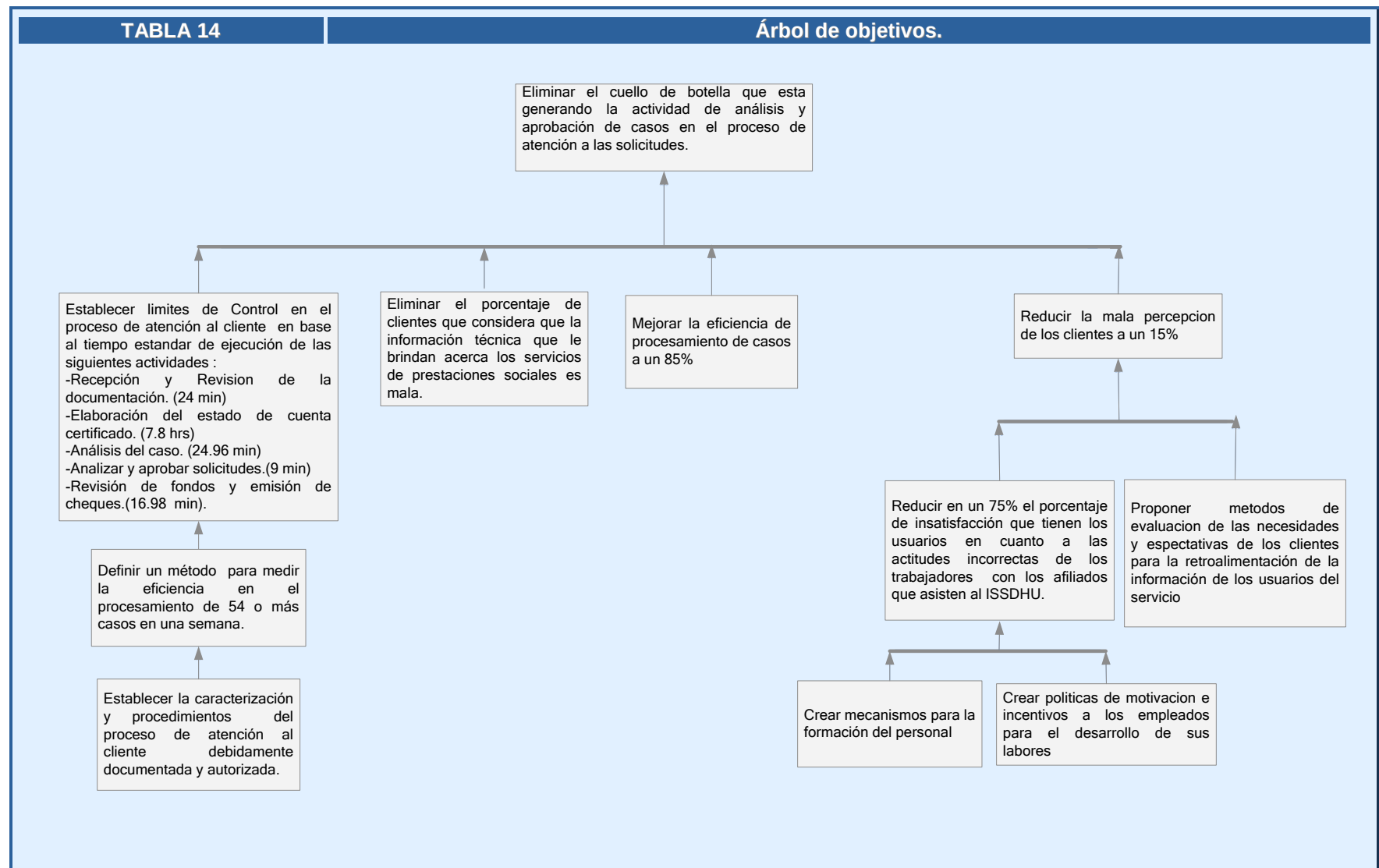
5.4.- Árbol de problemas.

TABLA 13

Árbol de problemas



5.5.- Árbol de Objetivos



5.6.- Formulación de alternativas

El árbol de objetivos, muestra las necesidades que se requiere para satisfacer a los clientes según el diagnostico realizado.

Se presentan a continuación las alternativas propuestas para mejorar la problemática detallada con anterioridad. Estas alternativas son consecuentes con los objetivos planteados.

Objetivo 1:

A1. Establecer los métodos para desarrollar los controles del proceso, en la implementación de esta alternativa se requerirán de una asesoría técnica más otros gastos lo que suma un costo de \$600.

Objetivo 2:

A2. Reunión del comité 2 veces a la semana en lugar de una, para emplear esta alternativa se tendría que incurrir en un costo de \$350.

Objetivo 3:

A.3 Establecer mecanismos internos para la divulgación de la información técnica de las prestaciones, esto nos lleva a un gasto aproximado a \$600.

Objetivo 4:

A4. Contratar una persona para desempeñar actividades del proceso de atención al cliente donde existen retrasos, específicamente en el área de contabilidad, se incurrirá en un costo de \$1790 en gastos de selección y reclutamiento del nuevo personal además de salarios del personal nuevo.

Objetivo 5:

A.5. Crear políticas para la buena atención de los clientes, para lo cual será necesario incurrir en gastos de administración y capacitación para los empleados el costo total es \$250.

Objetivo 6:

A.6 Proponer cursos de la buena atención de los cliente. Para esto se necesita gastar en seminarios impartidos que equivalen a \$270

Objetivo 7:

A.7 Conocer las necesidades y expectativas de los usuarios a partir de investigaciones cuantitativas y cualitativas. Para desarrollar esta alternativa se requieren de \$390.

Objetivo 8:

A.8 Establecer un procedimiento de capacitación para el departamento de R.R.H.H, donde se incluyan planes de capacitación. Para esta alternativa se tendría que asignar un monto de \$450.

Objetivo 9:

A.9 Premiar a los empleados en base a los resultados de la evaluación del desempeño. El costo de implementar esta alternativa es de \$2,150.

5.7.- Costo de Implementación de las Alternativas

Para cada una de las alternativas planteadas se investigaron y calcularon los costos aproximados de los recursos necesarios para la ejecución. Todos estos costos se tabularon en la tabla 15 y de esta manera comparar la diferencia de costo de una alternativa en comparación otra, y de esta manera seleccionar las mejores aunque no necesariamente las mas baratas.

TABLA 15		COSTO DE IMPLEMENTACION DE ALTERNATIVAS		
Alternativas	Actividades a realizar para ejecutar la alternativa	Recursos necesarios	Costo/R	Costo total/ Alternativa
A1. Establecer los métodos para desarrollar los controles del proceso, en la implementación de esta alternativa se requerirán de una asesoría técnica más otros gastos lo que suma un costo de \$600.	-Definir los controles y herramientas para el proceso de atención. -Formación del personal. -Evaluar el comportamiento de atención al cliente. -Revisión de los ciclos	R1. Papelería y útiles de oficina. R2. Material didáctico. R3. Honorarios de Asesor	C-R1 = \$150 C-R2 = \$150 C-R3 = \$300	\$ 600

	del servicio.			
A.2 Reunión del comité dos veces a la semana los días lunes y los casos que queden pendientes el día viernes, para emplear esta alternativa se tendrían que incurrir en un costo de \$350.	-Papelería y materiales para la elaboración de actas	R1. Papelería y útiles R2. Refrigerios y gastos administrativos	C-R2 = \$200 C-R3 = \$150	\$ 350
A.3 Establecer mecanismos internos para la divulgación de la información técnica de las prestaciones, esto nos lleva a un gasto aproximado a \$600.	-Dar a conocer el programa completo de prestaciones sociales a todos los afiliados por medio de brochure. -visitar las diferentes instituciones a las que comprende y dar charlas acerca de los servicios que oferta el ISSDHU.	R1. Distribucion de papeleria informativa R2. Exposiciones informativas directas a los afiliados R3. Disponibilidad de informacion den la internet	C-R1 = \$4400 C-R2 = \$400 C-R3 = \$ 200	\$5000
A4. Contratar una persona para desempeñar actividades del proceso de atención al cliente donde existen retrasos, específicamente en el área de contabilidad, esta persona realizará las actividades de elaborar los estados de cuenta y emitir cheque, se incurrirá en un costo de \$1790 en gastos de selección y reclutamiento del nuevo personal además de salarios del personal nuevo.	- Crear un puesto de trabajo, uno para reforzar el área de recepción de solicitudes y dos analistas.	R1. Gastos de selección y reclutamiento de personal (anuncio en el periódico). R.2 Salario mensual de los nuevos puestos.	C-R1= \$90 C-R2= \$1700/año	\$ 1790
A.5 Crear políticas para la buena atención de los clientes, para lo cual será necesario incurrir en gastos de administración y capacitación para los empleados el costo total es \$250.	-Administración y capacitación para que los empleados conozcan y adopten los cambios.	R1. Material didáctico. R2. Honorarios de Asesor.	C-R1= \$ 100 C-R2= \$150	\$ 250
A.6 Proponer cursos de atención al cliente para que sepan como tratar a los clientes, ofreciéndoles una atención personalizada. Para esto se necesita gastar en seminarios impartidos que equivalen a \$270.	Contratar los servicios CADIN para la formación profesional a través de cursos Atención al cliente	R1. Gastos por seminarios impartidos.	C-R1=\$270	\$270
A.7 Conocer las necesidades y expectativas de los usuarios a partir de investigaciones cuantitativas y cualitativas. Para desarrollar esta alternativa se requieren de \$390.	-Realizar encuestas de servicios con los clientes. -Formación del personal.	R1. Papelería y útiles de oficina. R2. RRHH R3. Honorarios de Asesor	C-R1 = \$100 C-R2 = \$50 C-R3 = \$240	\$ 390
A.8 Establecer un procedimiento de capacitación para el departamento de	- Evaluar constantemente el nivel de comprensión	R1. Papelería y útiles de oficina. R2. Honorarios de	C-R1 = \$150 C-R2 = \$300	\$450

R.R.H.H, donde se incluyan planes de capacitación. Para esta alternativa se tendría que asignar un monto de \$450.	-Adecuar el nivel de capacitación a los participantes. - Presentar un número limitado de conceptos por vez. - Separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples. - Involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo). - usar material visual (como muestras de fruta defectuosa) -Estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema	Asesor		
A.9. Premiar a los empleados en base a los resultados de la evaluación del desempeño. El costo de implementar esta alternativa es de \$2,150.	-Definir método de evaluación al desempeño. -Implementar método	R1. Asesoría técnica. R2. Presupuesto asignado. R2. Gastos Generales	R1=\$100 R2=\$2000 R3=\$50	\$2,150

Capítulo III

CAPITULO III. “Propuesta de un sistema de de gestión de calidad para el proceso de atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.”

Se plantea el siguiente sistema de gestión de calidad de acuerdo al orden establecido por la norma ISO 9001;2000, cabe destacar que en el marco teórico se encuentran definidas los criterios que serán aplicados y la justificación de los criterios que no aplican a este sistema.

El sistema esta basado en la aplicación del modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos el cual es aplicado por la norma, el cual tiene como entrada los requisitos de los clientes, la realización de las actividades necesarias en la gestión del proceso para obtener como resultado la satisfacción de los clientes. El cual es el motivo principal de toda la gestión del departamento lograr tener clientes satisfechos siempre dispuestos a volver a utilizar el servicio y además recomendarlo a los demás afiliados que no lo utilizan aun.

Para lograr identificar la problemática del departamento de prestaciones se realizó un diagnostico y el análisis de la situación actual para así encontrar las alternativas propuestas que en conjunto ayudan a la conformación del sistema de gestión de calidad y a la aplicación de los criterios de la norma.

Con la implementación de este sistema se aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidas las acciones para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad de los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables al funcionamiento del departamento de prestaciones.

A continuación se desarrolla el contenido de la propuesta iniciando por la planificación del proceso.

1.- Planificación del proceso

Consiste en el establecimiento oficial de las actividades a realizar en el proceso, así como la definición de las directrices y compromisos de la dirección para lograr mantener la satisfacción de los clientes.

1.1.- Caracterización del Proceso

La descripción del proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU, tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Se define el proceso como el Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de Salida. Esta delimitación del proceso queda reforzada con la identificación de sus entradas y proveedores y de sus salidas y clientes. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza (materiales procesados, casos resueltos, información, servicio técnico, personas, entre otros) a sus vez los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (es decir otros proceso) como externos a la organización. La aplicación de la caja negra para la descripción de las actividades esta sujeta al orden y secuencia según el PHVA(planear, hacer, verificar, Actuar),

Esto implica que la descripción del proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. La ficha del proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades, así como para la gestión del proceso.

A continuación se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión del proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU y que se incluirán en la ficha del proceso.

- **Misión u objetivo:** es el propósito del proceso. Para definirlo se realizan las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿para que existe el

proceso? La misión u objetivo debe inspirar los indicadores y la topología de resultados que interesa conocer.

- **Responsable del proceso:** es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y en concreto de que este obtenga los resultados esperados (objetivo) es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen en el.
- **Alcance del proceso:** el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la ultima actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
- **Fecha de vigencia:** se refiere a la fecha en que se implemente en la organización todos los requisitos establecidos en la ficha del proceso.
- **Código:** código definido por la organización para el control de los documentos.
- **Entradas:** recursos humanos, materiales, información, necesarias para la ejecución de las actividades del proceso.
- **Actividades:** secuencia de acciones que se llevan a cabo en el proceso de manera ordenada de acuerdo al ciclo PHVA. (planear, hacer, verificar, actuar).
- **Salidas:** resultados obtenidos de la realización de las actividades. (registros, servicio finalizado).
- **Proveedores:** Es el departamento o persona que, como parte de la institución brinda servicios a otra área o persona de la misma, para poder realizar su función.
- **Cliente:** Es el departamento o persona que, como parte de la institución recibe servicios de otra área o persona de la misma, para poder realizar su función.
- **Indicadores del proceso:** son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objetivo. Estos indicadores van a permitir la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
- **Controles del proceso:** se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso y por tanto de los indicadores

establecidos. Permiten conocer a priori donde se puede tocar en el proceso para controlarlo.

- **Documento y/o registros:** se van a referenciar en la ficha del proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso.
- **Recursos:** se reflejan los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

A continuación se presenta la descripción de las características del proceso (ficha del proceso).

TABLA 16		PROCESO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE PRESTACIONES SOCIALES			
OBJETIVO: Garantizar una respuesta eficaz y oportuna a las solicitudes de los afiliados de prestaciones sociales.		RESPONSABLE:		Director del ISSDHU	
ALCANCE: Todas las actividades que se realizan en el proceso desde la recepción de solicitudes hasta la entrega de las prestaciones sociales a los afiliados.		FECHA DE VIGENCIA: CÓDIGO:		12-SEPT-2007 00-00-D-00	
ENTRADAS Y PROVEEDORES		ACTIVIDADES		SALIDAS Y CLIENTES	
JUNTA DIRECTIVA	Desempeño de los procesos y conformidad con el servicio.	REVISION POR LA DIRECCION: Anualmente se realiza un seguimiento al sistema, utilizando la información de entrada.		Informe de revisión por la dirección	DPTO. DE PRESTACIONES
	Recomendaciones para mejora.	ESTABLECIMIENTO DE DIRECTRICES: Se preveen los cambios organizacionales de acuerdo a los planes de financiamiento que tenga la dirección del ISSDHU, y se establecen las políticas de atención al cliente.		Planes organizacionales	
	Informe de afiliados que utilizaron el servicio,			Políticas de atención al cliente	
	Presupuesto aprobado				

CLIENTE RECEPCIONISTA Dpto. CONTABILIDAD	Hoja de solicitud de prestaciones Documentos personales requeridos.	RECEPCIÓN DE SOLICITUDES: La recepcionista de prestaciones recibe y revisa la adecuación de la documentación, luego se encarga de enviarlas al departamento de contabilidad para que en este se elabore el estado de cuentas del afiliado solicitante y procede a enviar la documentación al analista.	Estado de cuentas Expediente	ANALISTA
ANALISTA	Expediente Estado de cuentas	ANÁLISIS DE CASOS: El analista examina el caso, realiza la verificación del trámite de solicitud vs. el expediente, si la documentación cumple con los requisitos requeridos por la institución, se envía el expediente al jefe de prestaciones.	Documentación Revisada	COMITÉ EJECUTIVO
ANALISTA	Expediente	APROBACIÓN DE CASOS: El Jefe de prestaciones se encarga de hacer una última revisión a las solicitudes para analizar los casos en conjunto con las demás autoridades del ISSDHU. El director financiero es quien realiza la revisión de fondos. Una vez analizadas las prestaciones se elabora el acta de prestaciones autorizadas, la cual es firmada por todas las autoridades superiores de la institución.	Acta de prestaciones aprobadas	DIRECCIÓN FINANCIERA
ANALISTA	Acta de prestaciones aprobadas	REGISTRO Y ENTREGA DE PRESTACIONES: El analista procede al registro de las prestaciones aprobadas en el sistema de y genera los reportes correspondientes para enviarlos al auxiliar de tesorería y elabore los cheques y que así el cajero se encargue de entregarlos a los afiliados.	Listado oficial de Prestaciones aprobadas Cheques	CAJA CLIENTES

CAJA RECEPCIÓN	Informe de indicadores Formatos de controles del proceso	SEGUIMIENTO ANÁLISIS DESEMPEÑO : Se analiza el comportamiento del indicador del proceso y de los controles realizados al proceso durante el mes.	Registro de indicadores Registro de controles	JUNTA DIRECTIVA
JUNTA DIRECTIVA	Registro de indicadores Registro de controles Análisis de satisfacción de los usuarios	IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE MEJORA : En base al seguimiento dado a la gestión del proceso y la evaluación de la satisfacción del los clientes se identifican acciones de mejora para la adecuación y mejora continua de los servicios.	Acciones de mejora propuestas	DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES
DOCUMENTOS UTILIZADOS		CONTROLES DEL PROCESO	REGISTROS GENERADOS	
Informe de afiliados que utilizaron el servicio, Presupuesto aprobado, Hoja de solicitud de prestaciones, documentos personales de los afiliados, Formatos de controles de los procesos.		Seguimiento y control de las siguientes actividades: -Recepción y revisión de la documentación. -Elaboración del estado de cuentas. -Análisis del expediente vs hoja de trámite. -Revisión y análisis que realiza el jefe de prestaciones.	Informe de análisis de la demanda, planes organizacionales, Políticas de atención al cliente expediente de los afiliados, actas de prestaciones aprobadas, listado oficial de prestaciones aprobadas, registro de indicadores, registro de controles, Registro de acciones.	
INDICADOR DEL PROCESO		RECURSOS		
Eficiencia en el procesamiento de solicitudes de los Afiliados		Recursos Humanos: Responsable del proceso. Recursos Materiales: Computadora y accesorios, Fax Documentos Utilizados, Teléfono, Papelería y Útiles de oficina Mobiliario y Equipo de Oficina.		

2.- Políticas de Atención a los Afiliados

A continuación se muestran los compromisos que adquiere la dirección con todas las partes interesadas (internas y externas) para el buen funcionamiento del sistema, a como son los requisitos de los clientes, la efectividad de los procesos, competencia de los recursos humanos, disponibilidad de los servicios y la atención a las quejas y reclamos de los afiliados.

En la siguiente tabla se describen los compromisos de la institución con los afiliados y los objetivos de calidad derivados de las políticas para garantizar el cumplimiento de dichos compromisos, así mismo se definen los indicadores que servirán para medir el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas. Se propone dar un seguimiento cuatrimestral al cumplimiento de estas políticas el cual debe de ser realizado por la dirección.

TABLA 17 POLITICAS DE ATENCION A LOS AFILIADOS		
Objetivo: Describir los compromisos de la institución con los afiliados.		
Frecuencia de Seguimiento: Cuatrimestral		
POLITICAS	OBJETIVOS	INDICADOR
Cumplir con los términos establecidos en el reglamento de Prestaciones, así mismo con los requerimientos de carácter legal aplicados a proyectos de cualquier programa del Ministerio de Gobernación para proporcionar a los afiliados la confianza adecuada y la plena satisfacción con los servicios que el ISSDHU proporciona.	1. Ejecutar un plan de divulgación que de a conocer a los afiliados sus derechos según el reglamento de prestaciones y la variedad de prestaciones que ofrece la institución. 2. Medir el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios del ISDHHU. 3. Formar continuamente al personal en temas relacionados con la buena atención de los clientes.	1. Cumplimiento del plan de divulgación. 2. Niveles de satisfacción. 3. Cumplimiento del plan de capacitaciones.
Mejorar continuamente la efectividad de nuestros procesos, la calidad de nuestros servicios, para responder a las necesidades y superar las expectativas de los afiliados.	1. Medir la efectividad de las actividades del proceso de atención al cliente, retroalimentarse de esta para la mejora continua del proceso. 2. Reforzar la Planificación de las diferentes actividades del proceso de atención al cliente.	1. Indicador y controles del proceso de atención al cliente. 2. Mejoras del proceso en base a las evaluaciones realizadas a las actividades del proceso.

Propiciar condiciones favorables para mantener un talento humano competente, motivado, con sentido de compromiso con la satisfacción del afiliado y la consecución de las metas de la institución.	1. Mejorar las competencias y el desempeño del personal, además de consolidar la cultura organizacional. 2. Implementar planes de capacitación al personal cuyo contenido sea congruente con las metas de la institución. 3. Evaluando el desempeño de los trabajadores, para encontrar los aspectos por mejorar del personal. 4. Incentivar al personal.	1. Evaluaciones de las capacitaciones. 2. Cumplimiento del plan de capacitaciones. 3. Resultados de las evaluaciones del desempeño. 4. Distribución del presupuesto asignado.
Aumentar el nivel de disponibilidad de los servicios de prestaciones sociales.	1. Contratar al personal adecuado, con la formación necesaria para desarrollar las actividades del proceso de atención al cliente. 2. Establecimiento de programas de prestaciones sociales.	1. Contrataciones realizadas en el periodo. 2. Programas implementados en el periodo
Atender y dar soluciones oportunas a las quejas y/o reclamos de los clientes	1. Dar seguimiento a las quejas y reclamaciones de los clientes.	1. Numero de quejas y reclamos resueltos durante el periodo.

3. Divulgación de los Servicios de Prestaciones Sociales

Uno de los principales factores de éxito de cualquier institución orientada al servicio al cliente consiste en darse a conocer. Por tal razón es de vital importancia que el ISSDHU, implemente un plan de divulgación que agote todas las vías de acercamiento factibles que impacten en la mente del afiliado.

Considerando que la investigación de mercado reveló la falta de conocimiento de las prestaciones sociales que ofrece el ISSDHU, se plantea un plan de divulgación de prestaciones sociales del ISSDHU donde se definen las actividades a realizar y otros elementos necesarios para la implementación de este a un costo de U\$1,700.

Dicho plan estará enfocado principalmente en dar a conocer a los afiliados los beneficios sociales a los cuales tienen derecho, así como también, noticias relevantes y nuevos proyectos. El plan en cuestión estará compuesto de diferentes elementos descritos, con objetivos definidos y recursos necesarios asignados.

TABLA 18

PLAN DE DIVULGACION DE PRESTACIONES DEL ISSDHU

Objetivo: Describir las etapas necesarias y actividades necesarias para ejecutar el plan de Divulgación de las Prestaciones Sociales que Ofrece el ISSDHU

ELEMENTOS ESTRATEGICOS DEL PLAN	ACTIVIDADES	OBJETIVO	FRECUENC.	RESPONS.	RECURSOS NECESARIOS	COSTOS
Distribución de papelería Informativa	Distribuir Brochures, que Que plasmen información de los Beneficios que ofrece el ISSDHU	Suministrar a los afiliados un documento con toda la información referente a los Beneficios Sociales a los cuales tienen derecho	Mensual	Dirección Administrativa y Depto. de Prestaciones	R1 = Impresión de 1,500 unidades	CR1 U\$155
	Distribuir Folletos que detallen Específicamente cada una de las Prestaciones a las cuales tienen Derecho los Afiliados.		Mensual		R2 = Diseño del Brochure	CR2 U\$ 20
	Elaborar una revista de emisión Mensual en donde se publiquen las noticias mas relevantes del que hacer diario del ISSDHU.	Dar a conocer al afiliado en que sus invierten las cotizaciones, asi como publicar noticias relevantes y nuevos proyectos	Mensual		R3 = Impresión de 800 unidades	CR3 U\$ 100
	Colocar en los distintos locales de Afiches ilustrativos informativos del ISSDHU.	Hacer acto de presencia en los lugares mas concurridos por los afiliados	Semestral		R4 = Diseño de Folletos	CR4 U\$40
Exposiciones Informativas Directas los Afiliados	Realizar Charlas didácticas y Amenas a los afiliados para dar una atención personalizada.	Establecer un contacto directo con los afiliados, responsables de RRHH y Jefes de Personal que sirva como	Trimestral	Departamento de Prestaciones	R5 = Impresión de 1,000 unidades	CR4 U\$3600
					R6 = Diseño de revista	CR6 U\$ 300
					R7 = Impresión de 100 unidades	CR7 U\$ 198
					R8 = Diseño del Afiche	CR8 U\$ 20
					R9 = Material Didáctico del expositor	CR9 \$100

	Capacitar Periódicamente a los responsables de RRHH o Jefes de Personal para transmitir la información de los Beneficios a que tienen derecho los afiliados.	retroalimentación en base a las necesidades y expectativas planteadas en las exposiciones	Semestral		R1 = Material Didáctico	\$300
Disponibilidad de información en la Internet	Desarrollar una Aplicación Web para mostrar en la Internet toda la información General y detallada del ISSDHU. La pagina Web será desarrollada por el Departamento de informática	Ofrecer al público general y afiliados información de la Institución.	Actualizar Quincenalmente	Departamento Informática y	R1 = Ampliar el ancho de banda de Internet.	\$100
Comentario del Plan:						

4.-. Planteamiento de un procedimiento de capacitación para el departamento de R.R.H.H.

El objetivo de plantear un plan de capacitación es garantizar el desarrollo y formación del personal idóneo para los puestos que ocupan en la empresa, para contribuir a la consecución de los objetivos.

Se definen planes de capacitación para los cargos en dependencia de las necesidades de capacitación obtenidas a través de encuestas que se realicen a los trabajadores donde cada uno plantea sus necesidades de conocimiento.

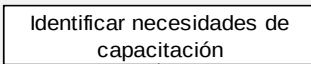
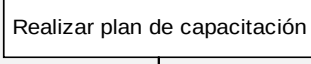
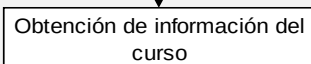
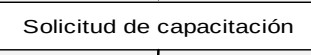
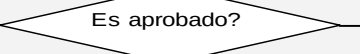
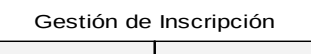
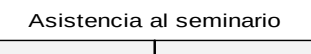
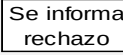
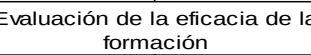
En base a los resultados obtenidos de las encuestas se elabora un plan detallado de capacitaciones y el responsable de Recursos Humanos es quien se encarga de

realizar las gestiones necesarias para la ejecución de dicho plan, y de la evaluación de la eficacia del mismo.

A continuación se detalla las actividades, el objetivos del proceso, código, fecha de vigencia(fecha de aplicación del procedimiento) , responsable, y registros generados, en el procedimiento de capacitación propuesto:

TABLA 19

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION

OBJETIVO: Identificar y describir cada una de las etapas que conforman el proceso de capacitación para satisfacer las necesidades identificadas en el departamento de prestaciones.	RESPONSABLE:	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS
ALCANCE: Es aplicado a todo el personal del departamento de prestaciones sociales	FECHA DE VIGENCIA: CÓDIGO:	12-SEPT-2007 00-00-D-00
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	REGISTROS GENERADOS
	El responsable de recursos humanos se encargará de llevar a cabo encuestas en las diferentes áreas del departamento de prestaciones semestralmente para determinar aquellas necesidades de formación requeridas por cada trabajador según su propio criterio. También, los jefes inmediatos podrán hacer sugerencias de aquellos temas que les interesa que sus trabajadores profundicen.	Encuestas Memorandum
	En base a la información recopilada de los jefes inmediatos y las encuestas realizadas se realiza un Plan de Capacitaciones donde se resumen todas. Los cursos y temas necesarios a ser desarrollados, y se programan a lo largo de un período establecido.	Plan de Capacitaciones
	Investigar centros educativos que ofrezcan el temario de estudio de interés, así como, toda la información pertinente. También se deberá buscar otras alternativas de capacitación y/o adiestramiento, pudiendo ser estas a nivel interno.	Plan de Capacitaciones Proformas
	Es presentada formalmente la solicitud de capacitación a al director del ISSDHU, haciendo mención de los nombres y cantidad de persona que asistirán a cada curso, así como también el costo, lugar de capacitación y los beneficios que se obtendrán al realizar la capacitación en la institución.	Solicitud de capacitación
	Se analiza la documentación recibida en la solicitud de capacitación para determinar si es prioritaria y viable económicamente. Si es viable se procede a hacer la gestión de inscripción, en caso contrario el Responsable de Recursos Humanos comunica su rechazo.	Solicitud Aceptada o Rechazada
 Si  	Si la solicitud es aprobada, se solicita al participante los documentos y la información requerida por la institución a impartir el curso para la inscripción en el mismo.	Hojas de inscripción al Curso Facturas
		
		

	Se comunica a los participantes los horarios, contenido y condiciones del curso a impartirse, a fin de asegurar su asistencia y máximo aprovechamiento.	Hoja de Asistencia Certificado de asistencia
	Se evalúa la eficacia semestralmente según el objetivo planteado para el curso y de acuerdo con los criterios del plan de capacitación.	Plan de Capacitación

Para la aplicación de este procedimiento se plantea un machote del plan de capacitaciones para la implementación del mismo de acuerdo al procedimiento antes detallado.

EL plan contiene la información necesaria para definir los seminarios/cursos, el objetivo de la institución, se define de acuerdo el nivel esperado de acuerdo a cuatro categorías que se detallan a continuación según el propósito que quiere lograr la institución con la capacitación:

- 1-. Toma de conciencia.
- 2-. Mejorar conocimientos.
- 3-. Mejorar habilidades.
- 4-. Implantar cambios.

Se debe delimitar el método a utilizar para evaluar la eficacia del curso/seminario la cual depende del objetivo que quiere lograr la institución (puede ser aplicación en la práctica, evaluaciones etc. Según estime conveniente la institución), la información específica del seminario, el presupuesto asignado para la ejecución de la capacitación, luego según el resultado de la evaluación se procede a proponer e implementar acciones de mejora, con el objetivo de estar mejorando continuamente la competencia del personal.

A continuación se plantea un formato del plan de capacitaciones con las indicaciones a seguir para el llenado del mismo y el formato de la encuesta de necesidades de capacitación.

TABLA 20

FORMATO DE PLAN DE CAPACITACIONES

FUENTE	INPARTIDO POR	PARTICIPANTES	TEMAS	OBJETIVO ESPERADO		
Es el origen para conocer las necesidades de capacitación este puede ser por medio de memorando del jefe inmediato o a través de las encuestas.	Se detalla el nombre de la institución que impartirá el seminario.	Nombre y cargo de los participantes al seminario/ curso.	Temas que serán impartidos en la capacitación	El objetivo esperado por la institución con el desarrollo del seminario y/o curso.		
NIVEL ESPERADO	MÉTODO PARA EVALUAR LA EFICACIA		INSTRUCTOR	MATERIAL DIDACTICO		
Se indica el nivel esperado según el objetivo de la capacitación	Se debe especificar el método para evaluar la eficacia puede ser objetivo (Cuantitativo) y/o subjetivo (Cualitativo), debe ser medible para así evaluar porcentualmente la eficacia.		Nombre del instructor del seminario curso	Material didáctico que será utilizado en la capacitación, debe ser proporcionado por el organismo que impartirá el mismo.		
H/CLASE	FECHA	LUGAR	PRESUPUESTO			
Horas que dura el seminario.	Fecha en el que será impartido	Dirección exacta donde se impartirá el seminario.	Presupuesto asignado por la institución para capacitación del personal.			
VALOR OBTENIDO		% DE EFICACIA	JUSTIFICACIÓN DE LA EFICACIA			
Valor obtenido del nivel esperado. Se obtiene de multiplicar el porcentaje de eficacia por el nivel esperado		Valor cuantitativo en porcentaje de la eficacia obtenida se obtiene como resultado de la evaluación del método empleado.	Debe de ser capaz de explicar y/o justificar el porcentaje obtenido en la eficacia, según el resultado obtenido.			
ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS						
Se proponen acciones de mejora según la eficacia obtenida, esta evaluación debe de permitir retroalimentarse de las necesidades de futuras formaciones para el personal y incluirlas en el plan de capacitaciones del próximo período.						

Encuesta de necesidades de Capacitación

Por medio de esta encuesta se pretende identificar necesidades de capacitación en el personal del departamento de prestaciones del ISSDHU, por lo cual, le pedimos llene el siguiente formato.

I. Datos generales del trabajador:

Nombre completo: _____

Fecha: _____

Área en el cual trabaja: _____

Cargo que ocupa: _____

II. Información relacionada con su cargo:

¿Que charla, curso, seminario ó talleres ha recibido usted?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué otras charlas, cursos, talleres ó seminario sugeriría usted realizar para mejorar su desempeño actual?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Mencione, de que manera contribuirían a mejorar su desempeño?

III. Del siguiente listado selecciones, los aspectos que usted domina ó tiene conocimientos.

1. Conoce los indicadores de su proceso.
Si: _____ No: _____
2. Sabe como se deben llevar el control de su proceso.
Si: _____ No: _____
3. Conoce los procedimientos de su proceso
Si: _____ No: _____
4. Domina la caracterización de su proceso.
Si: _____ No: _____
5. Conoce los registros que usted realiza.
Si: _____ No: _____

Gracias por su colaboración

5.- Evaluación al Desempeño

El esfuerzo de cada individuo esta en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Se pretende que con el desarrollo de un método de evaluación del desempeño en el ISSDHU se estime el rendimiento global de cada empleado este es un proceso dinámico, ya que los empleados serán siempre evaluados con cierta continuidad.

Con esto el Departamento de Recursos Humanos del ISSDHU en conjunto con los jefes de podrán localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial mas elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

Desde el punto de vista de gestión de calidad la evaluación del desempeño permite llevar un control sobre el trabajo de los empleados, esto permite tomar decisiones correctivas siempre que el desempeño del empleado sea menor de lo deseado o decisiones de actitud alentadora para aquellos que su desempeño es satisfactorio o excede lo esperado, en este caso mediante un incentivo económico.

Por lo antes expuesto es de vital importancia para ISSDHU, evaluar el desempeño de sus empleados. Mediante una aplicación eficaz y oportuna, este proceso permitirá aumentar la eficiencia de los empleados y contribuirá de manera significativa al desarrollo profesional y personal de los mismos.

La propuesta para el ISSDHU es que se evalúe formal y periódicamente el desempeño de cada empleado sobre la base de un procedimiento descrito a continuación:

TABLA 21

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO: Establecer las actividades adecuadas que permitan medir el desempeño de los trabajadores en todas las áreas del ISSDHU

RESPONSABLE:

- RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS
- DIRECTOR EJECUTIVO
- JEFES DE AREA

ALCANCE: Es aplicado a todos los trabajadores del ISSDHU

FECHA DE VIGENCIA:
CÓDIGO:

12-SEPT-2007
00-00-D-00

ACTIVIDADES**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES****REGISTROS GENERADOS**

Establecimiento de
Objetivos y Criterios de
Evaluación.

Recursos humanos establece los objetivos de la evaluación en coordinación con la Direccion Ejecutiva. Posteriormente se proporciona una propuesta de criterios de evaluación por Jerarquía de niveles a los diferentes responsables de áreas para que brinden sus aportes de mejoras a los criterios en cada evaluación y su debida aprobación esto incluye a la Direccion Ejecutiva.

**Formatos de
Criterios de
Evaluación.
Memorandum**

Asignación de
Responsables

Una vez aprobados los criterios de evaluación por la Direccion Ejecutiva, cada Jefe de área es el encargado de realizar la evaluación a sus subordinados, sirviendo el área de Recursos Humanos de staff, coordinando y regulando el sistema de evaluación, además de proporcionar los materiales que se requieran.

Memorandum

Aplicación de Criterios
de Evaluación.

Cada responsables de área aplica los criterios de evaluación según el desempeño que ha mostrado el personal bajo su cargo, lo califica conforme el instructivo del formato de evaluación. Las evaluaciones del personal se efectúan cada 6 meses a los diferentes niveles.

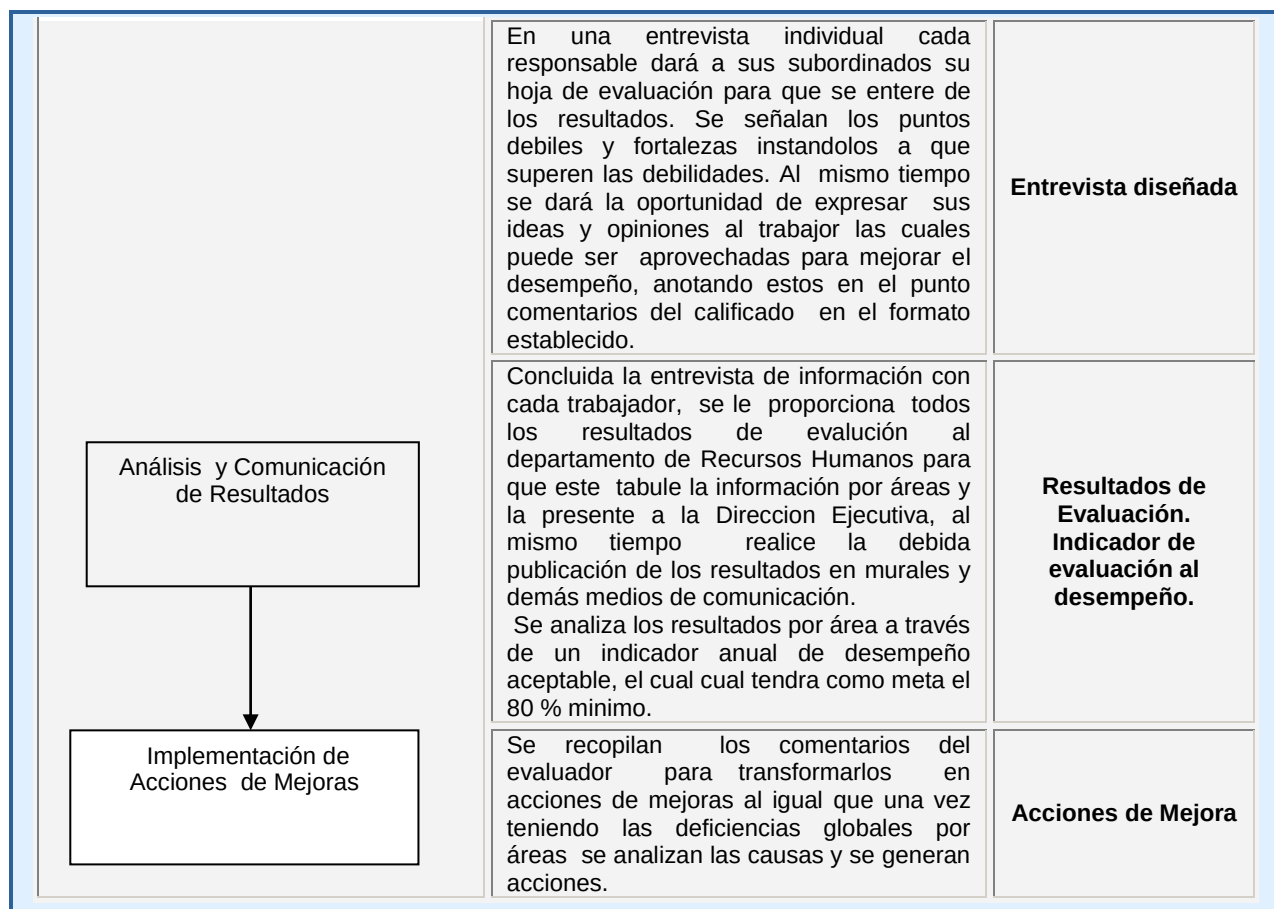
**Resultados de
Evaluación**

Análisis de Resultados

Finalizadas las evaluaciones al personal se procede a tabular la información individualmente, reflejando el puntaje obtenido en porcentaje, según tabla de puntaje de calificación para posteriormente graficar el perfil del evaluado en el formato, para lo cual, se utiliza la calificación obtenida en letras romanas en cada uno de los criterios evaluados.

**Memorandum de
Evaluación**

Entrevista de
Información de Resultado
y concientización



5.1.- Formato de Evaluación al Desempeño

El formato de evaluación de desempeño propuesto debe ser llenado siguiendo las siguientes instrucciones.

5.1.1.- Instrucciones para el Calificador

- 1 - Llene el encabezado del formato con los datos del Empleado sin omitir ninguno
- 2- Sea objetivo al calificar
- 3- En la columna de la izquierda, se encuentra las características y su definición. Lea correctamente estas definiciones para que califique de acuerdo a lo definido y no lo que interprete a su modo.
- 4 -Las características tienen 4 diferentes expresiones que equivalen a determinaos Grados de calificación.
- 5- Lea detenidamente las expresiones y grado de cada característica, marque en la casilla que más se ajuste en la actuación, de la persona objeto de evaluación.
- 7- marque una a una las características hasta completar todos, por cada una de las personas a evaluar.
- 8-Déle la oportunidad de manifestar sus ideas libremente, invitándole a tener mayor comunicación. Hágale ver en usted no solo la persona que exige si no a la persona que enseña y asesora.
- 9- Continué la entrevista indicándole su fortaleza y debilidades motívelo a superar las últimas
- 10- Una vez de concluir la calificación del empleado, este firmará la hoja correspondientes ambos están de acuerdo

5.1.2.- Llenado de Formatos

- 1- Asigne puntos numéricos a cada uno de los criterios establecidos en el formato según el desempeño mostrado por el evaluado.
- 2- Luego llene el formato donde se consolidan los resultados para obtener la calificación de la evaluación.

Para el llenado de este formato se debe indicar el nivel obtenido en cada criterio para realizar el grafico de líneas y así observar el nivel de cada trabajador considerando que entre mas alto sea el grado mejor es el nivel alcanzado.

Al final se suman los puntos asignados a cada nivel, según el nivel obtenido, se calcula el porcentaje obtenido y así se determina la calificación final.

TABLA 22: FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO													
Nombre del Trabajador:													
Responsable Inmediato:													
Periodo:										Fecha:			
Características	Actitud hacia el Trabajo	Organización del Trabajo	Calidad de Trabajo	Rapidez y Cantidad de T.	Superación personal	Relaciones Humanas	Superación Personal	Iniciativa y Creatividad	Identificación con la Inst.	Puntualidad y Asistencia	Capacidad de Comunicación	Cortesía y Amabilidad	Comportamiento en Grupo
Grado													
I													
II													
III													
IV													
PERFIL DE CALIFICACION													
										Puntuacion	Porcentaje	Calificacion	
Comentario del Evaluador:													
Firma del Empleado:										Firma del Evaluador:			
Firma del Responsable de RRHH:													

TABLA 23		CRITERIOS DE EVALUACION		
Actitud hacia el trabajo				
Disposición e interés manifestado por el trabajador para realizar su labor	Actúa con indiferencia en las tareas que le son encomendadas. IV= 1	Es diligente, muestra claramente mucha agrado e interés en todo lo que realiza. I= 4	Denota, agrado e interés en todo lo que realiza II = 3	Muestra Interés en las Tareas encomendadas III= 2
Organización de su trabajo				
Capacidad para organizar y ejecutar las actividades a su cargo	Es organizado y ordenado en la ejecución de sus actividades. II = 3	Los resultados de sus actividades muestran su falta de organización III= 2	Ejecuta su trabajo en completo desorden IV = 1	El ordenamiento sistemático de sus actividades conlleva a excelentes resultados I=4
Calidad de trabajo				
Son los resultados obtenidos por el trabajador en cuanto a la forma de ejecutar sus actividades.	Algunas veces le hacen correcciones u observaciones a su trabajo. Tiende a superar su fallas., la calidad de sus trabajos es regular III = 2	La calidad con que realiza su trabajo es muy buena, presenta un alto grado de eficiencia II = 3	La calidad del trabajo es Inaceptable. Presentan mucha deficiencia al momento de elaborar su trabajo IV = 1	Su Trabajo es altamente calificado. Cumple con requisitos I = 4
Rapidez y Cantidad de trabajo				
Es la habilidad para realizar los trabajos de acuerdo a lo programado	Algunas veces se requiere apresurarlo para que cumpla con sus tareas. III= 2	Nunca cumple con su trabajo en la fecha programada IV= 1	Siempre realiza su trabajo en el tiempo establecido I = 4	Generalmente realiza su trabajo en el tiempo establecido II = 3
Superación Personal				
Es el interés de adquirir nuevos conocimientos	Muestra poco interés para adquirir nuevos conocimientos. III = 2	Generalmente aprovecha todas las oportunidades asu alcance para adquirir nuevos conocimiento I= 4	No muestra ningún interés en adquirir nuevos conocimiento IV = 1	Es notoria la inquietud de adquirir nuevos conocimientos II= 3
Relaciones Humanas				
Conducta manifestada hacia las demás personas	Frecuentemente provoca fricciones entre los compañero de Grupo. IV= 1	Es accesible con sus compañeros Guardando las Relaciones Formales II = 3	Circunstancialmente provoca problemas de poca gravedad en su grupo de trabajo III = 2	Crea un ambiente receptivo y armonico entre sus compañeros I = 4
Iniciativa y Creatividad				

Capaz de aportar y sugerir nuevas ideas con su trabajo	Realiza sus labores unicamente del modo como se le dice III = 2	Es poco Imaginativo en la realizacion del trabajo IV= 1	Aporta nuevas ideas que facilitan la realización de su trabajo II = 3	Constantemente sugiere y/o propone ideas que den funcionalidad y simplificación a su trabajo I = 4
Identificación con la Institución				
Valorización personal a cerca de sus objetivos en relación a los objetivos de la Institución y la consecución de estos	Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la Institucion. Pone energia,entusiasmos y esfuerzo al servicio y consecución de los mismos I= 4	Cumple sus objetivo de una manera eficiente, contribuyendo de esta manera al logro delos objetivos globales II = 3	Se identifica con los objetivo de la Institución ,pero en algun momento le falta dinámismo III = 2	Su comportamiento denota ser inconsecuente con lo objetivos institucionales IV = 1
Puntualidad yAsistencia				
Es la presencia fisica del trabajador en su puesto de trabajo	Asiste a su trabajo aunque en ocasiones llega tarde II= 3	Asiste Puntualmente a su trabajo todos los dias I= 4	Es impuntual y/o en ocasiones no asiste III = 2	Frecuentemente cae en la Impuntualidad y ausentismo sin justificación. IV = 1
Capacidad de Comunicación.				
Aptitud de expresar un mensaje de forma verbal o escrito	Algunas veces cuando se expresa es dificil captar el objeto de su mensaje. III= 2	La falta de precisión en su mensaje deja muchas interrogantes IV= 1	Su mensaje verbal y escrito es muy claro y preciso. presenta Muy buenas habilidades de expresión I = 4	Generalmente su mensaje verbal y escrito es de facil comprension. Tiene habilidades para expresarse facilmente II = 3
Cortesía y Amabilidad				
Estado anímico agradable y servicial en que ejecuta el trabajador su trabajo	Con Frecuencia anda de mal carácter, no realiza su trabajo con cortesía y amabilidad III= 2	La mayoría de las veces muestra un comportamiento hostil al momento de ejecutar su trabajo, la cortesía y amabilidad no son aplicada. IV= 1	Tiene un comportamiento grato y agradable en el desarrollo de sus funciones. Siempre es muy amable y cortes con las demás personas I = 4	Generalmente es muy amable y cortes al desempeñar sus funciones. Casi nunca da malas contestaciones II = 3
Comportamiento en Grupo				
Actuación en actividades propias del trabajo.	Es capaz de adaptarse y actuar en grupo II= 3	Rechaza las labores en equipo. No participa y no se adapta al grupo IV= 1	Se detaca .Participa activa y expontaneamente en su grupo de trabajo I = 4	Muestra alguna dificultad para adaptarse al grupo III = 2

5.2.- Formato Resumen de la evaluación al desempeño por Área²

A través del siguiente formato que puede elaborar un resumen del desempeño por Área,. Asimismo se puede obtener comparativamente cual es el empleado con mejor desempeño en el área.

² Los datos presentados a continuación son simulados para ilustrar mejor al lector

TABLA 24 Formato Resumen de Evaluación de Desempeño, Nivel Directivo

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO									
Nombre de los Trabajadores :	1. Lic. Marbelly Hernández 2. Sr. Armando Arévalo 3. Lic. Cruz Palacios 4. Sr. Javier Veyvidea								
Responsable Inmediato:	Lic. Arnulfo Rivas	Área Evaluada: Departamento de Finanzas							
Periodo: 1er Trimestre 2007	Fecha:12/02/2007								
	Personal Evaluado				Resultados Obtenidos				
Criterios	1	2	3	4	Consolidad o Acumulado	Consolidad o Porcentual	Meta	Porcentaje (%) por Conquistar	Puntos por Conquistar
Capacidad para Administrar	4	3	3	3	3.25	87.50	4	12.50	0.75
Calidad de Trabajo	4	4	3	3	3.5	87.50	4	12.50	0.50
Don de Mando	4	3	4	4	3.75	87.50	4	12.50	0.25
Criterio	Porcentaje Obetnido(%)					100	4	25.00	1.00
Capacidad de Comunicación	4	4	3	3	3.5	87.50	4	12.50	0.50
Responsabilidad	3	3	4	3	3.5	87.50	4	12.50	0.50
Superación Personal	3	3	4	3	3.75	93.75	4	6.25	0.25
Relaciones Humanas	3	3	4	3	3.5	87.50	4	12.50	0.50
Iniciativa y Creatividad	3	3	4	3	3.5	87.50	4	12.50	0.50
Identificación con la Institución	3	3	3	3	3.5	87.50	4	12.50	0.50
Puntualidad y Asistencia	3	2	4	3	3.25	81.25	4	18.75	0.75
Comportamiento en Grupo	4	4	4	4	4	100.00	4	0.00	0.00
Puntaje Obtenido	44	41	42	41	41	87.500	48	12.500	5.50
Puntaje Esperado	48	48	48	48	100%				

Aquí se plasma la Grado o puntaje de cumplimiento en base a los Criterios de evaluación.

Promedio

Comentario del Evaluador:									
					Firma del Evaluador:				
Firma del Responsable de RRHH:									

5.2.1.- Tabla de Puntaje de Calificación

Una vez realizada la evaluación cada puntaje obtenido es verificado y clasificado como deficiente, regular, bueno, muy bueno, excelente a través de la siguiente tabla:

Tabla 25 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Puntaje	Porcentaje (%)	Calificación
1	2.27	Deficiente
2	4.55	Deficiente
3	6.82	Deficiente
4	9.09	Deficiente
5	11.36	Deficiente
6	13.64	Deficiente
7	15.91	Deficiente
8	18.18	Deficiente
9	20.45	Deficiente
10	22.73	Deficiente
11	25.00	Deficiente
12	27.27	Deficiente
13	29.55	Deficiente
14	31.82	Deficiente
15	34.09	Deficiente
16	36.36	Deficiente
17	38.64	Deficiente
18	40.91	Deficiente
19	43.18	Deficiente
20	45.45	Deficiente
21	47.73	Deficiente

Puntaje	Porcentaje (%)	Calificación
22	50	Regular
23	52.27	Regular
24	54.55	Regular
25	56.82	Regular
26	59.09	Regular
27	61.36	Regular
28	63.64	Regular
29	65.91	Regular
30	68.18	Regular
31	70.45	Bueno
32	72.73	Bueno
33	75	Bueno
34	77.27	Bueno
35	79.55	Bueno
36	81.82	Bueno
37	84.09	Bueno
38	86.36	Muy Bueno
39	88.64	Muy Bueno
40	90.91	Muy Bueno
41	93.18	Muy Bueno
42	95.45	Excelente
43	97.73	Excelente
44	100	Excelente

5.2.2.- Cálculo del Indicador, índice de evaluación del desempeño por Área

Tabla 26 Evaluación por Áreas		
Áreas	Puntaje Obtenido	Calificación
Área de recepción	87.5 %	Muy Bueno
Analistas	78.47 %	Bueno
Total	82.98 %	Bueno

Con todos los Datos tabulados anteriormente se puede hacer distintos tipos de reportes estadísticos así como gráficos de barra comparativos, gráficos de comportamiento histórico, etc., finalmente se llega a condensar un puntaje por área y un indicador de desempeño general de todo el personal del ISSDHU.

5.2.3.- Asignación del Incentivo al Personal

Según la alternativa Propuesta **“Recompensar a los empleados en base a los resultados de la evaluación del desempeño.”**, se plantea que el presupuesto estimado asignado de \$ 2000 se reparta entre los diferentes departamentos según la dirección ejecutiva considere mejor.

Seguido de esto se recompensará monetariamente al mejor trabajador de cada área según la mayor calificación obtenida en la evaluación al desempeño personal; esto servirá para que todos los empleados se esmeren en ser mejores y de esta manera se contará con un Recurso Humano eficiente en sus labores.

6.- Satisfacción de los Afiliados

6.1. Seminarios de Atención al Cliente.

Se plantea la ejecución del siguiente seminario con el objetivo de reducir el porcentaje de afiliados insatisfecho con la atención del personal, trabajando con la competencia del personal en el aspecto de las relaciones interpersonales para garantizar una buena atención a los afiliados.

En la siguiente tabla se presentan los datos específicos del seminario, así mismo la evaluación que se debe realizar luego de la ejecución del seminario para ver la eficacia y así proponer acciones para la retroalimentación y mejora del mismo.

TABLA 27		FORMATO DE PLAN DE SEMINARIOS DE ATENCION ALCLIENTE	
FUENTE	Participantes	TEMAS	OBJETIVO ESPERADO
Diagnostico de la situación problemica de la institución.	Recepcionistas	- Gerencia de servicio, actitud y percepción. - El cliente como razón de ser de la institución. -La organización inteligente. -Los diez mandamientos de la gestión de empresas de servicios. -Momentos de la verdad y momentos críticos de la verdad. -El ciclo del servicio. -El manejo de las quejas. -El liderazgo del servicio. -La administración de las relaciones con los clientes. -El empoderamiento.	-Incidir en la necesidad del cambio en la institución donde el usuario es el centro. -Desarrollar en los participantes de manera integral todo lo concerniente a la importancia de la buena atención al usuario.
NIVEL ESPERADO	MÉTODO PARA EVALUAR LA EFICACIA		MATERIAL DIDACTICO
Nivel 3 -Mejorar habilidades.	-25%, evaluación de los seminaristas. (Asistencia, puntualidad, participación). -25%, evaluación escrita por parte de los seminaristas. -50 %, mejora en el desempeño de sus funciones (Evaluación al desempeño).		-Folleto Seminario "La importancia de un buen servicio al cliente. -Resolución de casos. -Presentación de videos.
H/CLASE	FECHA	LUGAR	PRESUPUESTO
16 hrs de instruccion	Sept- 2007	Salones Paebanic	C\$ 4,600 (C\$ 2,300 por participante)
IMPARTIDO POR			
CENTRO INTERNACIONAL DE CAPACITACIONES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.			

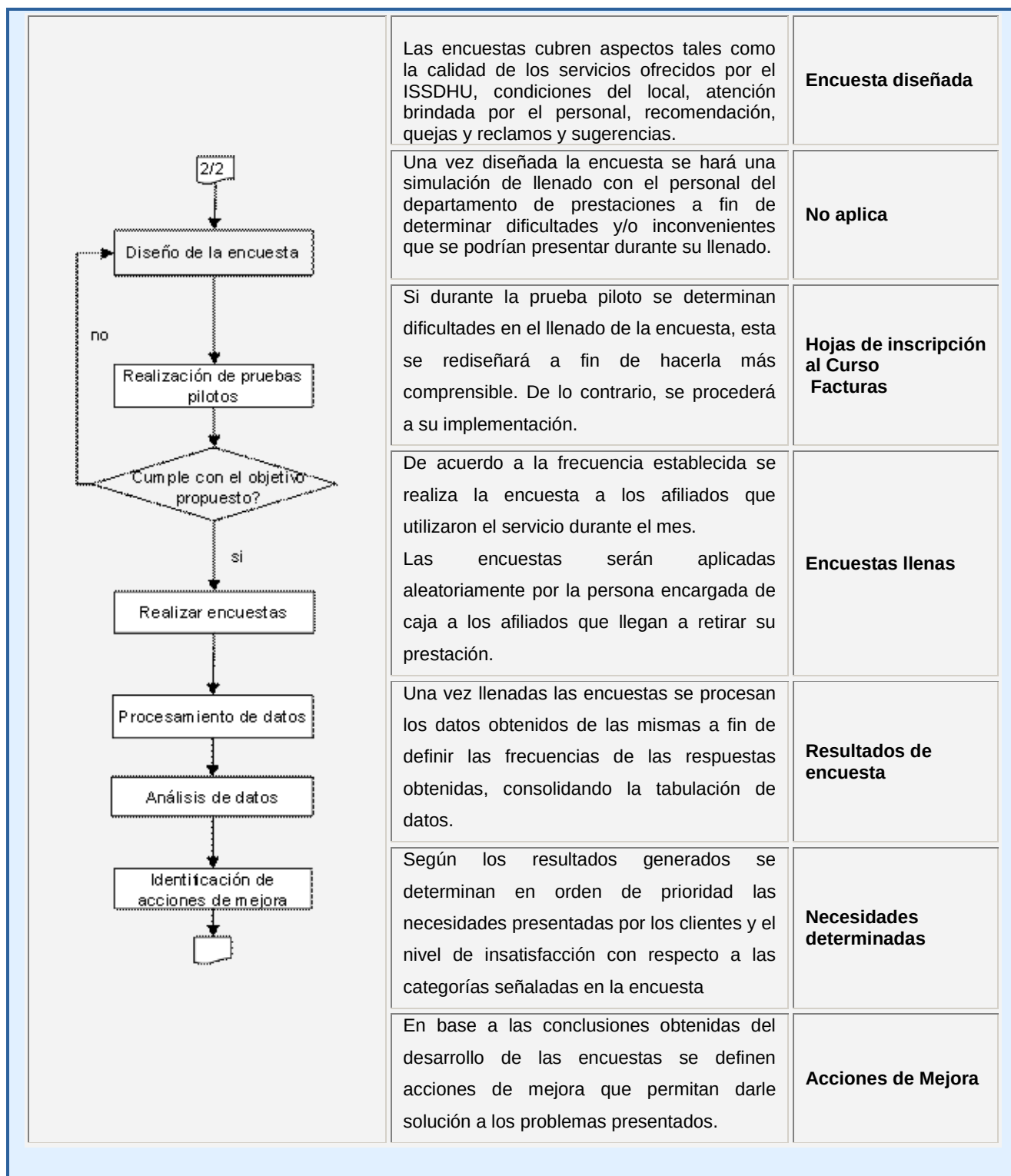
VALOR OBTENIDO	% DE EFICACIA	JUSTIFICACIÓN DE LA EFICACIA
ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS		

6.2.- Determinación de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio de atención al cliente que tiene el ISSDHU.

La investigación de la satisfacción de los clientes se realiza según lo establecido en el procedimiento de Evaluación de la Satisfacción de los usuarios. Los resultados de las encuestas son procesados y analizados a fin de detectar correctamente el grado de satisfacción de los usuarios.

A continuación se detalla el Procedimiento de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios

TABLA 28		PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS	
OBJETIVO: Determinar las etapas necesarias para la recopilación de datos y evaluación de la satisfacción de los clientes.		RESPONSABLE:	Recepcionista de Prestaciones, cajero.
ALCANCE: Todos los afiliados que reciben los servicios del Departamento de Prestaciones.		FECHA DE VIGENCIA: CÓDIGO:	12-SEPT-2007 00-00-D-00
ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	REGISTROS GENERADOS
Identificar parámetros de la encuesta ↓ Identificar el modelo a aplicar ↓ Determinar el tamaño muestral ↓		Definir los parámetros a medir en la encuesta, que determinan la calidad del servicio de atención a los afiliados del ISSDHU. Identificar el modelo a aplicar, una vez definido el modelo, formular preguntas tomando en cuenta las siguientes dimensiones que determinan la calidad del servicio: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplica una ecuación que determina el tamaño muestral, en base a un muestreo aleatorio simple, considerando a la población como la cantidad de personas que se atienden al mes. La encuesta se aplicará mensualmente a dicha población.	Registros de los parámetros Informe del modelo de la encuesta Reporte del tamaño muestral



A continuación se realiza una propuesta de la información que debe componer la documentación a utilizar según el procedimiento de evaluación de la satisfacción de los

usuarios realizada en base al análisis que se había realizado en el diagnóstico preliminar.

Parámetros a medir en la encuesta, que determinan la calidad del servicio de atención al cliente obtenidos en las entrevistas y visitas de campo realizadas en el ISSDHU:

- Valoración del servicio en cuanto a; información técnica brindada, rapidez para suministrar información a los clientes, facilidad para adquirir el servicio, tiempo de respuesta de la aprobación de los servicios, y el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio.
- Atención brindada por el personal del ISSDHU en cuanto a; comprensión, expresión, eficiencia, capacidad, profesionalismo, amabilidad.
- Condiciones del local.
- Intensión de recomendar el servicio a otras personas.
- Quejas y reclamos; si se han presentado y sido resueltas de manera satisfactoria para los clientes.

6.3.- Modelo de Encuesta

El modelo de encuesta propuesto es el utilizado en este estudio en la etapa de diagnóstico.

6.3.1.- Cálculo del tamaño muestral

Basándonos en el hecho de que la población es finita, es decir se conoce el tamaño de la población mensual definida anteriormente en el cálculo del tiempo estándar propuesto para realizar las actividades, el cual equivale a que aproximadamente se atenderá a 400 afiliados al mes. Para conocer el tamaño muestral, se aplica la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- N = Total de la población afiliada al ISSDHU
- Z_{α}^2 = Nivel de confianza prefijado para una seguridad del 95% = 1.96

- P y q = Proporciones esperadas en el que el total de la población se distribuye exactamente al 50% ($p = q = 50$)
- d = Precisión (en este caso deseamos un 15%).

De acuerdo con los cálculos realizados se tendría:

$$n = \frac{400 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.15^2 \cdot (400 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 38 \text{ muestras}$$

En conclusión se realizarán un total de 38 encuestas mensuales.

ENCUESTA A CLIENTES DEL ISSDHU

Esta encuesta es llevada a cabo para determinar el grado de satisfacción de las personas que hacen uso de los servicios ofrecidos por el ISSDHU.

Marque con una X la o las opciones que usted considere:

I.- Datos generales del usuario

1-. Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Edad _____ años

II.- Valoración del servicio

2-. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios ofrecidos por el ISSDHU, por favor, dénos su opinión en los siguientes aspectos:

	EXCELENTE	BUENA	MALA
La información técnica que le brindan acerca los servicios de seguridad social.			
La rapidez con que le proporcionan la información que usted requiere.			
El servicio proporcionado por el ISSDHU es fácil de adquirir (aprobación del servicio solicitado).			
Como considera el tiempo de respuesta a la aprobación del servicio solicitado			
Como considera el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio solicitado			

III. Condiciones del local.

3-. ¿Como califica las condiciones del local para su comodidad?

Excelente ☐

Buena ☐

Mala ☐

IV. Recomendación

5-. ¿Recomendaría usted los servicios del ISSDHU a otras personas de la Institución donde usted labora?

Si ☐ No ☐

V-.Atención brindada

4-.Por favor, puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ...

ÁREA		DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Recepción	Me atendió de forma amable		
Área de prestaciones	Se expresaba de forma clara y fácil de entender		
	Fue eficiente		
	Fue profesional		
	Fue capaz de solucionar mi problema		
Área de tesorería	Me atendió de forma amable		

VI. Quejas o reclamos

6-.Ha tenido algún problema con los servicios del ISSDHU

Si ☐ No ☐

7-. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

VII. Sugerencias

8-. ¿Hay alguna observación, recomendación o sugerencia que le gustaría dar al ISSHDU sobre sus Servicios? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

Muchas gracias por su colaboración ¡!!

7.- Análisis, medición y mejora del proceso.

A continuación se realiza un análisis de la secuencia de las actividades donde se pretende mejorar el tiempo de ejecución de un caso de prestaciones sociales. Así mismo los controles que se deben de realizar a las actividades más relevantes del proceso de atención de las solicitudes, para retroalimentarse de los resultados y así proponer acciones que ayuden a la mejora continúa del proceso.

Los indicadores del proceso sirven de medición de la eficiencia de la gestión de las actividades, el seguimiento que se realiza es orientado a mejorar continuamente, mediante el control de una meta establecida para la ejecución de los casos.

Todos estos controles se realizan con el objetivo de obtener resultados y así retroalimentarse para la toma de decisiones y mejora continua del proceso.

7.1.- Línea Balanceada

Proponiendo como alternativa para balancear la línea se unirán las 3 actividades para un misma estación de trabajo.

Es decir las actividades K y L ahora serán realizadas en la Estación 2 dado que la misma tiene una tiempo no asignado de 0.29 hrs., suponiendo que el servidor solo realiza estados de cuenta. Sumándole a esto que antes la estación K y L son altos lo cual se traduce en tiempo ocioso.

Por lo tanto el tiempo para las actividades se designara de la siguiente manera:

Suponiendo que el Servidor (o Auxiliar de Tesorería) de sus 8 horas de labor diaria dedique 3 horas a realizar estados de cuenta y 3 horas a emitir estados de cuenta y las otras 2 horas a entregar cheques y demás tareas propias de su cargo los resultados serian los siguientes:

Para realizar Cheques:

1 Acta -----> 0.083 hrs.

X -----> 3 hrs.

X = 36 Cheques al día. ³

³ Suficientes para cubrir la Demanda de 100 cheques a la semana aproximadamente

Para realizar Estados de Cuenta:

1 solicitud -----> 0.13 hrs.

X solicitudes -----> 15 hrs. (3 hrs al día x 5 días laborables a la semana)

X = 115.38 $\approx$ 116 Estados de Cuenta a la Semana⁴

Para Entregar Cheques

1 Ck -----> 0.06 hrs.

X Ck -----> 10 hrs. (2 hrs. al día x 5 días laborables a la semana)

X = 166.6 $\approx$ 167 a la semana

Asignar tareas en base al tiempo mas largo (C = 0.42)

TABLA 29		Asignación de Tareas	
Estación	Tarea	Tiempo en min.	Tiempo no asignado
1	A	0.4	0.02
2	B	0.13	0.29
	K	0.2	0.09
	L	0.06	0.03
3	C	0.416	0.004
4	D	0.2	0.22
	E	0.15	0.07
5	F	0.23	0.19
	H	0.05	0.14
	G	0.033	0.107
6	I	0.2	0.22
	J	0.16	0.06

Asignar las tareas en las estaciones de trabajo

⁴ Suficiente para cubrir la Demanda de 100 solicitudes a la semana

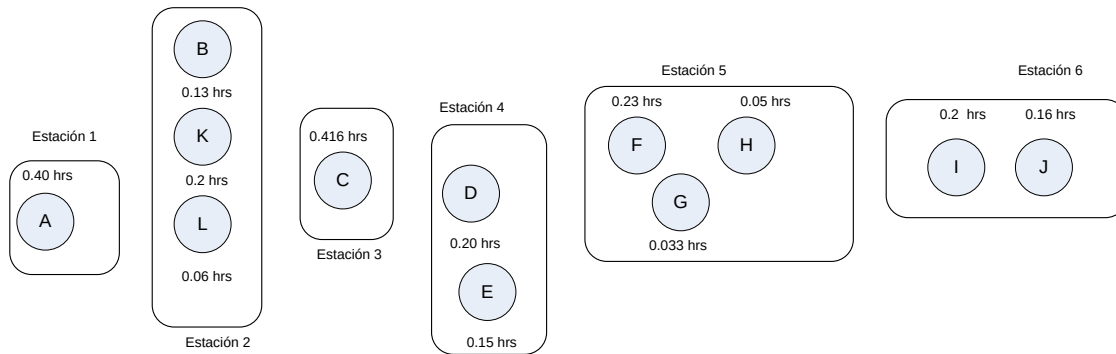


Figura 13.- Asignación de las tareas en las estaciones de trabajo

Calculo de la eficiencia:

$$E = T / N \times C = 2.229 \text{ hrs.} / (6)(0.42) = 0.8380 = \mathbf{88.45\%}$$

Con el reordenamiento de la línea se logró aumentar a 88.45%, tomando en cuenta que el tiempo ocioso que tiene el auxiliar de tesorería, quien puede realizar los cheques solicitados en dos horas laborales diarias, utilice las seis horas laborables restantes en la elaboración y emisión de estados de cuentas que es la actividad donde existe cuello de botella.

7.2.- Límites de Control de las Actividades del Proceso

Sobre la base de las conclusiones obtenidas del diagnóstico de este estudio, podemos afirmar que las principales actividades para el procesamiento de las solicitudes de prestaciones sociales son:

TABLA 30 Actividades a Controlar	
No. De Actividad	Actividades
A	Recibir y Revisar la Documentación.
B	Realizar el estado de cuenta.
C	Examinar y Analizar el caso.
D	Revisar hoja de trámite vs. Expediente.

Sobre la base de los datos recopilados a través de mediciones realizadas en situ se calculan los límites de control para cada una de estas actividades con el objetivo de que sirvan a la institución como estándares actuales que deberán ser medidos mensualmente con el fin de ser ajustados de acuerdo a la mejora que se vaya implementando en el proceso.

Los cuales deberán de ser ajustados después de al menos un período de un año donde ya se puede ver un comportamiento o una tendencia.

El ajuste se presentará siempre y cuando la tendencia del proceso vaya siendo central que es lo deseado, sin embargo esto se logrará haciendo que la gestión de las actividades sea más eficiente y esto se logra a través de la mejora continua.

A continuación se presentan los resultados del cálculo de los límites de control de las actividades propuestas

7.2.1.- Cálculo de los Límites de Control para la Actividad A:

La siguiente tabla detalla las mediciones realizadas en la institución la cuales consistieron en la visita de 5 días, midiendo el tiempo de la recepción de tres casos en cuatro horas diferentes del día, luego se promedian estos tiempos para utilizarlos en el calculo de los limites.

TABLA 31		Recibir y Revisar la Documentación.				
FECHA	HORA	Mediciones			x	RANGO
		X1	X2	X3	PROMEDIO	
06-Nov		0.42	0.39	0.41	0.41	0.03
		0.45	0.6	0.42	0.49	0.18
		0.45	0.38	0.43	0.42	0.07
		0.39	0.41	0.37	0.39	0.04
07-Nov		0.34	0.33	0.4	0.36	0.07
		0.48	0.42	0.38	0.43	0.1
		0.37	0.62	0.56	0.52	0.25
		0.41	0.38	0.43	0.41	0.05
08-Nov		0.33	0.42	0.35	0.37	0.09
		0.48	0.43	0.39	0.43	0.09
		0.42	0.45	0.48	0.45	0.06
		0.5	0.44	0.42	0.45	0.08
09-Nov		0.49	0.35	0.47	0.44	0.14
		0.4	0.38	0.42	0.40	0.04
		0.41	0.58	0.55	0.51	0.17
		0.35	0.37	0.42	0.38	0.07
10-Nov		0.41	0.37	0.38	0.39	0.04
		0.35	0.39	0.43	0.39	0.08
		0.39	0.41	0.42	0.41	0.03
		0.35	0.39	0.43	0.39	0.08
13-Nov		0.48	0.58	0.41	0.49	0.17
		0.38	0.51	0.46	0.45	0.13
		0.53	0.54	0.36	0.48	0.18
		0.42	0.38	0.45	0.42	0.07
14-Nov		0.33	0.41	0.42	0.39	0.09
		0.53	0.47	0.4	0.47	0.13
		0.37	0.43	0.39	0.40	0.06
		0.375	0.48	0.42	0.43	0.105
Total					11.93	2.695

Aplicación de los Límites de Control

$$\text{Limite Central} = LCx = X = \frac{\sum_{i=1}^g X_i}{g}$$

$$\text{Limite Superior e Inferior} = LCx = X \pm A_2 R$$

g = Es la cantidad de subgrupos (25).

X_i = Es el promedio de las modificaciones de cada subgrupo.

$$LCx = X = \frac{11.93}{28} = 0.4260119$$

$$LCS = 0.4260119 + (1.023 \times 0.09625) = 0.52447565$$

$$LCI = 0.4260119 - (1.023 \times 0.09625) = 0.32754815$$

Por tanto la capacidad de la actividad "A" del proceso es:

$$X = \frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n} \quad s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n-1} = \frac{0.05054}{27} = 0.00187$$

$$s = \sqrt{0.00187} = 0.043262856$$

$$Cp = \frac{LCS - LCI}{6s} = \frac{0.52447565 - 0.32754815}{6(0.043262856)} = Cp = 0.75864732 = 75.86\%$$

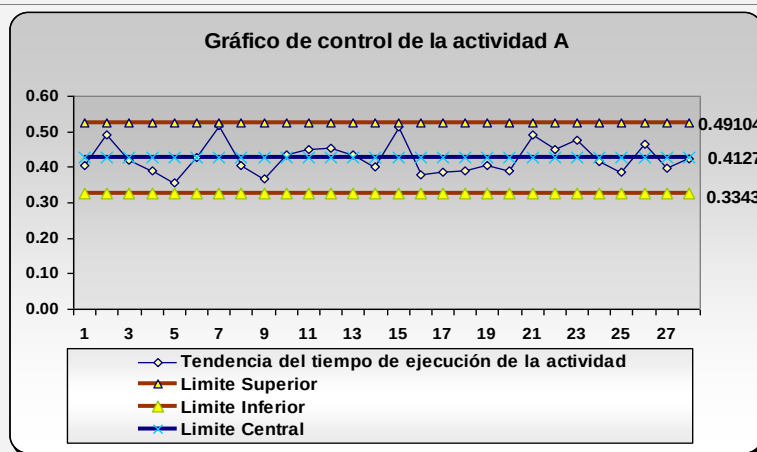
Se determinó que actualmente el proceso se esta gestionando con una capacidad de 75.86% la cual puede ser mejorada.

A continuación se presenta una ficha estándar que facilita la recopilación de los datos, al mismo tiempo se propone la implementación de la misma para brindar a la dirección un consolidado de los datos relevantes de este control para la toma de decisiones. Esta misma ficha se propone para las demás actividades.

TABLA 32

Ficha de Control para Actividad A: "Recibir y Revisar la Documentación".

Ficha de Control	Referencia: Proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.
Resultado Esperado	Limite Superior = 0.52447565 hrs. Limite Inferior = 0.32754815 hrs. Limite Central = 0.4260119 hrs.
Forma de Calculo	Promedio de 28 observaciones al Mes
Fuentes de Información	Registro de Observaciones del Tiempo de Realización de la Actividad: Recepción y Revisión de Documentación
Seguimiento y Presentación	Mensual



Ficha propuesta para el control de la actividad "Recibir y Revisar la Documentación".

7.2.2.- Calculo de los Limites de Control para la Actividad B: “Realizar el estado de cuenta”.

TABLA 33		Actividades a Controlar				
		Mediciones			x	
FECHA	HORA	X1	X2	X3	PROMEDIO	RANGO
06-Nov	0.1	0.12	0.11	0.11	0.02	0.1
	0.11	0.13	0.12	0.12	0.02	0.11
	0.14	0.1	0.09	0.11	0.05	0.14
	0.14	0.11	0.11	0.12	0.03	0.14
07-Nov	0.13	0.12	0.1	0.12	0.03	0.13
	0.1	0.11	0.4	0.20	0.3	0.1
	0.13	0.12	0.13	0.13	0.01	0.13
	0.17	0.13	0.1	0.13	0.07	0.17
08-Nov	0.15	0.13	0.13	0.14	0.02	0.15
	0.15	0.14	0.07	0.12	0.08	0.15
	0.13	0.12	0.13	0.13	0.01	0.13
	0.12	0.1	0.14	0.12	0.04	0.12
09-Nov	0.11	0.12	0.1	0.11	0.02	0.11
	0.12	0.13	0.12	0.12	0.01	0.12
	0.11	0.11	0.13	0.11	0.02	0.11
	0.14	0.13	0.13	0.13	0.01	0.14
10-Nov	0.13	0.11	0.07	0.10	0.06	0.13
	0.11	0.13	0.12	0.12	0.02	0.11
	0.1	0.25	0.19	0.18	0.15	0.1
	0.12	0.12	0.18	0.13	0.06	0.12
13-Nov	0.13	0.11	0.13	0.12	0.02	0.13
	0.17	0.12	0.12	0.14	0.05	0.17
	0.13	0.1	0.13	0.12	0.03	0.13
	0.1	0.11	0.13	0.11	0.03	0.1
14-Nov	0.15	0.12	0.13	0.13	0.03	0.15
	0.13	0.13	0.12	0.13	0.01	0.13
	0.12	0.08	0.09	0.10	0.04	0.12
	0.13	0.11	0.12	0.12	0.02	0.13
Total					3.52	1.26

$$LCx = X = \frac{3.52}{28} = 0.12583333$$

$$LCS = 0.12583333 + (1.023 \times 0.045) = 0.17186833$$

$$LCI = 0.12583333 - (1.023 \times 0.045) = 0.07979833$$

Por tanto la capacidad de la actividad “B” del proceso en el procesamiento de solicitudes es :

$$s^2 = \frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1} = \frac{0.01221}{27} = 0.00045$$

$$s = \sqrt{0.00045} = 0.0212689$$

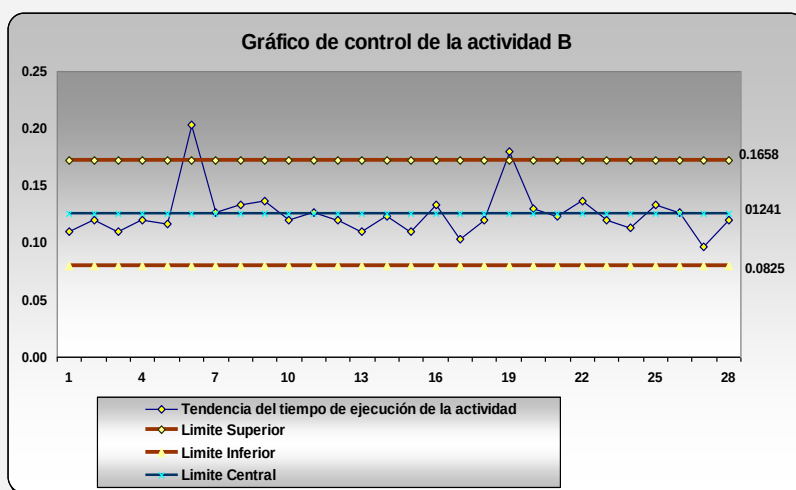
$$C_p = \frac{LCS - LCI}{6s} = \frac{0.17186833 - 0.07979833}{6(0.0212689)} = \mathbf{C_p = 0.72147584 = 72.147584\%}$$

Se determinó que actualmente el proceso se esta gestionando con una capacidad de 72.2% la cual puede ser mejorada.

TABLA 34

Ficha de Control para Actividad B: "Realizar el estado de cuenta"

Ficha de Control	Referencia: Proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.
Resultado Esperado	Limite Superior = 0.17186833 hrs. Limite Inferior = 0.07979833 hrs. Limite Central = 0.12583333 hrs.
Forma de Calculo	Promedio de 28 observaciones al Mes
Fuentes de Información	Registro de Observaciones del Tiempo de Realización de la Actividad: Realizar el estado de cuenta
Seguimiento y Presentación	Mensual



Ficha propuesta para el control de la actividad "Realizar el estado de cuenta".

7.2.3.- Calculo de los Limites de Control para la Actividad C: “Examinar y Analizar el caso”.

TABLA 35 Actividades a Controlar						
FECHA	HORA	Mediciones			x	RANGO
		X1	X2	X3	PROMEDIO	
06-Nov		0.4	0.39	0.42	0.40	0.03
		0.41	0.39	0.42	0.41	0.03
		0.43	0.38	0.41	0.41	0.05
		0.48	0.56	0.35	0.46	0.21
07-Nov		0.37	0.39	0.38	0.38	0.02
		0.39	0.41	0.42	0.41	0.03
		0.35	0.39	0.43	0.39	0.08
		0.41	0.42	0.37	0.40	0.05
08-Nov		0.4	0.41	0.35	0.39	0.06
		0.45	0.48	0.39	0.44	0.09
		0.34	0.37	0.4	0.37	0.06
		0.471	0.47	0.41	0.45	0.061
09-Nov		0.37	0.48	0.35	0.40	0.13
		0.55	0.52	0.38	0.48	0.17
		0.35	0.37	0.42	0.38	0.07
		0.42	0.4	0.37	0.40	0.05
10-Nov		0.43	0.41	0.38	0.41	0.05
		0.42	0.38	0.45	0.42	0.07
		0.33	0.41	0.42	0.39	0.09
		0.53	0.47	0.4	0.47	0.13
13-Nov		0.47	0.42	0.38	0.42	0.09
		0.41	0.41	0.47	0.43	0.06
		0.38	0.42	0.05	0.28	0.37
		0.42	0.41	0.4	0.41	0.02
14-Nov		0.42	0.39	0.41	0.41	0.03
		0.37	0.4	0.42	0.40	0.05
		0.45	0.38	0.43	0.42	0.07
		0.47	0.41	0.37	0.42	0.1
Total					11.43	2.321

Para la actividad C:

$$LCx = X = \frac{11.43}{28} = 0.40810714$$

$$LCS = 0.40810714 + (1.023 \times 0.08289286) = 0.49290654$$

$$LCI = 0.40810714 - (1.023 \times 0.08289286) = 0.32330775$$

Por tanto la capacidad de la actividad "C" del proceso es :

$$X = \frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n} \quad s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n-1} = \frac{0.03622}{27} = 0.00134$$

$$s = \sqrt{0.00134} = 0.03662389$$

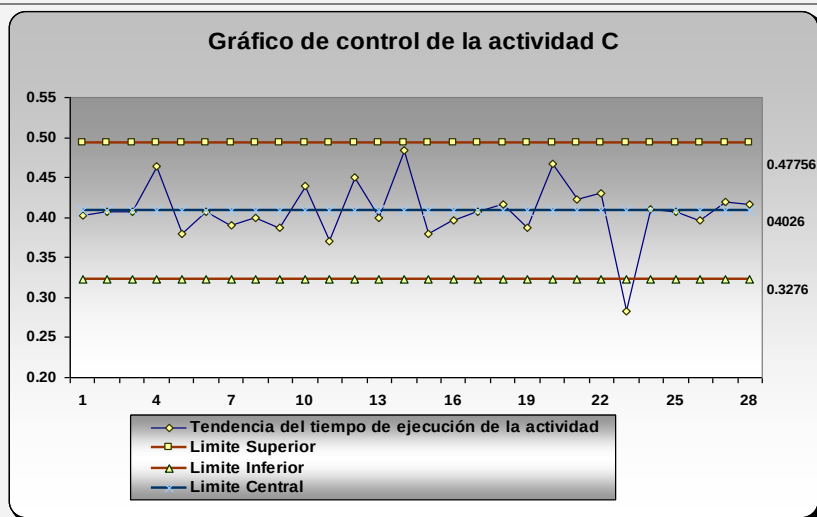
$$C_p = \frac{LCS - LCI}{6s} = \frac{0.49290654 - 0.32330775}{6(0.03662389)} = \quad \mathbf{C_p = 0.77180405 = 77.18\%}$$

Se determinó que actualmente el proceso se esta gestionando con una capacidad de 77.1% la cual puede ser mejorada.

TABLA 36

Ficha de Control para Actividad C: "Examinar y Analizar el caso"

Ficha de Control	Referencia: Proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.
Resultado Esperado	Limite Superior = 0.49290654 hrs. Limite Inferior = 0.32330775 hrs. Limite Central = 0.40810714 hrs.
Forma de Calculo	Promedio de 28 observaciones al Mes
Fuentes de Información	Registro de Observaciones del Tiempo de Realización de la Actividad: Examinar y Analizar el caso
Seguimiento y Presentación	Mensual



Ficha propuesta para el control de la actividad "Examinar y Analizar el caso".

7.2.4.- Calculo de los Limites de Control e para la Actividad D: “Revisar hoja de tramite vs. Expediente.”.

TABLA 37		Actividades a Controlar				
		Mediciones			x	
FECHA	HORA	X1	X2	X3	PROMEDIO	RANGO
06-Nov		0.18	0.15	0.22	0.18	0.07
		0.16	0.19	0.20	0.18	0.04
		0.18	0.10	0.15	0.14	0.08
		0.25	0.15	0.21	0.20	0.1
07-Nov		0.17	0.21	0.23	0.20	0.06
		0.19	0.20	0.18	0.19	0.02
		0.22	0.20	0.19	0.20	0.03
		0.24	0.21	0.25	0.23	0.04
08-Nov		0.21	0.18	0.24	0.21	0.06
		0.28	0.31	0.21	0.27	0.1
		0.17	0.19	0.23	0.20	0.06
		0.18	0.15	0.21	0.18	0.06
09-Nov		0.25	0.17	0.18	0.20	0.08
		0.24	0.23	0.19	0.22	0.05
		0.17	0.22	0.20	0.20	0.05
		0.19	0.23	0.21	0.21	0.04
10-Nov		0.24	0.23	0.17	0.21	0.07
		0.21	0.25	0.25	0.24	0.04
		0.22	0.19	0.24	0.22	0.05
		0.25	0.21	0.27	0.24	0.06
13-Nov		0.21	0.20	0.19	0.20	0.02
		0.26	0.19	0.20	0.22	0.07
		0.19	0.27	0.18	0.21	0.09
		0.20	0.21	0.25	0.22	0.05
14-Nov		0.23	0.18	0.28	0.23	0.1
		0.24	0.32	0.29	0.28	0.08
		0.21	0.17	0.20	0.19	0.04
		0.24	0.19	0.22	0.22	0.05
Total:					5.91	1.66

$$LCx = X = \frac{5.91}{28} = 0.21095238$$

$$LCS = 0.21095238 + (1.023 \times 0.05928571) = 0.271601667$$

$$LCI = 0.21095238 - (1.023 \times 0.05928571) = 0.150303095$$

Por tanto la capacidad de la actividad “D” del proceso es :

$$X = \frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n} \quad s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n-1} = \frac{0.01982}{27} = 0.00073$$

$$s = \sqrt{0.00073} = 0.02709315$$

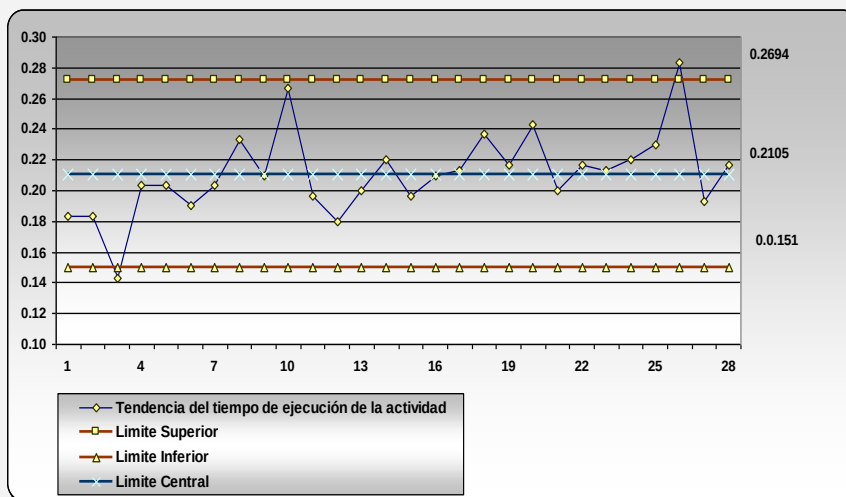
$$C_p = \frac{LCS - LCI}{6s} = \frac{0.271601667 - 0.150303095}{6(0.02709315)} = \quad \mathbf{C_p = 0.74618227 = 74.61\%}$$

Se determinó que actualmente el proceso se esta gestionando con una capacidad de 74.61% la cual puede ser mejorada.

TABLA 38

Ficha de Control para Actividad D: "Examinar y Analizar el caso"

Ficha de Control	Referencia: Proceso de Atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.
Resultado Esperado	Limite Superior = 0.271601667 hrs. Limite Inferior = 0.150303095 hrs. Limite Central = 0.21095238 hrs.
Forma de Calculo	Promedio de 28 observaciones al Mes
Fuentes de Información	Registro de Observaciones del Tiempo de Realización de la Actividad: Revisar hoja de tramite vs. Expediente.
Seguimiento y Presentación	Mensual



7.3.- Propuesta de un indicador del proceso de atención a los afiliados del ISSDHU

Este indicador será un instrumento que permitirá recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución del proceso de atención al cliente, de forma que se pueda determinar la eficiencia del mismo, sobre la base de la propuesta de gestión del proceso

En función de los valores que adopte el indicador y de la evaluación de los mismos a lo largo del tiempo la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control propuesta que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

De lo anteriormente expuesto se deduce la importancia de identificar y formular adecuadamente el indicador que evalúe el proceso para esto se consideró que cumple con las siguientes características:

➤ Representatividad

La magnitud que se pretende medir abarca la eficiencia de toda la gestión de las actividades del proceso de atención de solicitudes de servicios de prestaciones sociales a los afiliados del ISSDHU.

➤ Sensibilidad

El indicador permite seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir mostrar un comportamiento de forma apreciables para realizar acciones en base a la tendencia del mismo.

➤ Rentabilidad

Darle seguimiento al comportamiento del indicador, permitirá controlar la actividades del proceso y retroalimentarse con esta información y de esta manera mejorar la gestión del proceso y la brindar una buena atención a los afiliados.

➤ Fiabilidad

Los datos para el cálculo del indicador son obtenidos de mediciones objetivas de carácter cuantitativo siendo la fuente de información los casos plasmados en el acta oficial de solicitudes procesadas por el comité directivo del ISSDHU.

➤ Relatividad en el tiempo.

El indicador propuesto permite determinarse y formularse de manera que pueda ser comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencia.

➤ Formulación del Indicador

TABLA 39 Cálculo del Indicador del Proceso		
Nombre del Indicador	Cálculo	Resultado Esperado
Eficiencia en el procesamiento de solicitudes de los Afiliados	$\% = \frac{\text{Numero_de_Casos_procesados_al_Mes}}{\text{Total_Solicitudes_al_Mes}} \times 100$	Eficiencia (85% -100%)
El Resultado esperado se determino en base al cálculo del tiempo estándar del numero de solicitudes procesadas por el comité considerando la propuesta de dos reuniones a la semana.		

➤ Formalización del indicador

TABLA 40	Ficha del Proceso de Atención de las Solicitudes de Prestaciones Sociales
ISSDHU	FICHA DE INDICADOR
Nombre de Indicador	Eficiencia en el procesamiento de solicitudes de los Afiliados
Resultado Planificado	Eficiencia (85% -100%)
Tendencia esperada	Creciente
Forma de Calculo	$\% = \frac{\text{Numero_de_Casos_procesados_al_Mes}}{\text{Total_Solicitudes_al_Mes}} \times 100$
Fuentes de Información	Registro de acta oficial de solicitudes procesadas por el comité directivo del ISSDHU
Seguimiento y Presentación	Mensual, la presentación según esta ficha (incluyendo Gráficos de Control e Histograma de Frecuencia)

TENDENCIA MENSUAL DEL INDICADOR EFICIENCIA DEL PROCESAMIENTO DE SOLICITUDES 2007

Mes	Valor
ENERO	86
FEBRERO	89
MARZO	95
ABRIL	94
MAYO	98
JUNIO	100
JULIO	95
AGOSTO	85
SEPTIEMBRE	101
OCTUBRE	96
NOVIEMBRE	94
DICIEMBRE	86

■ TENDENCIA DEL INDICADOR

TENDENCIA MENSUAL DEL INDICADOR EFICIENCIA DEL PROCESAMIENTO DE SOLICITUDES 2007

Mes	Valor
ENERO	86
FEBRERO	89
MARZO	95
ABRIL	94
MAYO	98
JUNIO	100
JULIO	95
AGOSTO	85
SEPTIEMBRE	101
OCTUBRE	96
NOVIEMBRE	94
DICIEMBRE	86

◆ LIMITE INFERIOR ■ TENDENCIA DEL INDICADOR ▲ LIMITE SUPERIOR

CONCLUSIONES

Cuando el ISSDHU entró en el proceso de transformación con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los afiliados, el primer paso fue el cambio del reglamento, para dar mas facilidad a los afiliados de acceder a los servicios, sin embargo no se previo que al cambiar los reglamentos de prestaciones con menos restricciones para adquirir los servicios, generaría un aumento en el uso del servicio, sin considerar la capacidad de personal, de métodos, de equipo e instalaciones físicas necesarias para abastecer la demanda.

A esto se adicionan las siguientes causas que envuelven la situación problemica de la institución:

- En su mayoría exactamente el 39% de los afiliados considera que el servicio de atención a las solicitudes de prestaciones sociales es regular, en los siguientes aspectos: información técnica que le brindan acerca los servicios, la rapidez con que le proporcionan la información, la factibilidad para la aprobación de las solicitudes, la cobertura a sus necesidades, el tiempo de aprobación a las solicitudes, el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio.
- Por medio del balanceo de línea se determina que actualmente el proceso tiene una eficiencia de 75.81%, se concluye que en base a los tiempos estándar del proceso en la actividad de análisis y aprobación de casos se encuentra el cuello de botella del proceso.
- El proceso de atención a las solicitudes de los afiliados de prestaciones sociales no esta siendo medido, no existen controles por parte de la institución para medir la eficiencia tanto de los trabajadores como de los empleados.

Sobre la base de resolver esta problemática es que se plantea el sistema de gestión de calidad, a continuación se presentan nuestras recomendaciones a la dirección de la institución para la aplicación de dicho sistema.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que luego de la implementación del sistema propuesto, después de realizar mediciones en un período de un año, según, si la tendencia de los controles se torna central, se ajusten los límites como muestra de la mejora de la capacidad del proceso. Sino continuar utilizando estos límites hasta que se pueda evidenciar la mejora del proceso.
- Debido a que el proceso de atención a las solicitudes de los afiliados de prestaciones sociales no esta siendo medido, se concluye que se le debe de dar seguimiento a la eficiencia del mismo, mediante la propuesta del indicador.
- Medir la Eficiencia en el procesamiento de las solicitudes de los afiliados, considerando una meta mensual entre 85%-100%, misma que deberá ser ajustada cuando muestre mejoras al menos después de un período, darle seguimiento mensual a la gestión del indicador.
- Reunión del comité dos veces a la semana los días lunes y los casos que queden pendientes el día viernes, esto agilizará el flujo del proceso de solicitudes.
- La normalización de las actividades del proceso se considera uno de los aspectos principales para la gestión del proceso, por lo que se ha definido una caracterización o descripción del proceso con todos los elementos necesarios para garantizar control y seguimiento de la eficacia del proceso, incluyendo todos los aspectos relevantes y actividades que se deben de ejecutar. Es de gran importancia la divulgación de esta a los trabajadores involucrados, y que sea bien comprendida.

- El establecimiento de las políticas de atención a los afiliados es el método propuesto para describir el compromiso de la institución con los afiliados y contiene los aspectos más relevantes que deben existir en la relación afiliados-institución, como es lograr mantener la satisfacción de los afiliados, mejora continua del proceso, formación del personal, diversificación de los servicios y el seguimiento a las quejas y reclamos de los afiliados. Es de gran importancia controlar el cumplimiento de dichas políticas, es por esto que también se proponen indicadores de medición.
- Se propone establecer luego de la aprobación de la propuesta un manual de proceso donde se incluyan los procedimientos, descripción del proceso, políticas y objetivos de calidad, que se oficialice y sea divulgado.
- se proponen la implementación formatos de algunos elementos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Se plantea una revisión del sistema de la calidad en un periodo de un año, la cual debe ser ejecutada por la alta dirección considerando los elementos de entrada mencionados en la caracterización del proceso, previendo los riesgos que pueden causar los cambios que se hagan en el sistema.

Anexos

Capítulo II

Anexo 2.1- Descripción detallada del proceso de atención al cliente.

Una vez que el afiliado ingresó a las instalaciones del ISSDHU, debe según el servicio a solicitar escoger entre dos oficinas juntas forman el departamento de Prestaciones; dichas oficinas son: División de Préstamos¹ y División de Prestaciones².

1. Seguido de esto el afiliado es atendido por la persona encargada de recepcionar las solicitudes de la oficina de su elección, le suministra toda la información técnica necesaria acerca del servicio solicitado y la documentación requerida, (como solicitud de préstamos, pagares de fiadores, solicitud de prestación, copia de cédulas, etc.).
 2. En el caso que el solicitante lleva la documentación lista, la persona encargada de recepcionar las solicitudes, procede a revisar que todos los documentos remitidos estén en orden conforme a lo establecido en el reglamento.
- En el caso de prestaciones
 1. Una vez revisados todos los documentos se analiza el expediente y se realiza una “hoja de trámite” y se añade al expediente el cual es remitido al Jefe del Departamento de Prestaciones pero antes es ingresado a la Base de Datos del Sistema.
 2. Teniendo una en su poder una buena cantidad de expedientes, el Jefe de la División de Prestaciones los pasa al comité de Decisión que tomará la decisión de aprobación de la solicitud.
 - Si se está Solicitando un Préstamo.
 1. La Recepcionista de solicitudes de Préstamos, verifica en el sistema el estado de obligación de él o los fiadores.

¹ Esta oficina se encarga de administrar todas las solicitudes de préstamos así como el cobro de los morosos.

² Esta oficina se encarga de administrar todas las solicitudes de prestaciones Sociales como: Pensión De Invalidez, Pensión Por Vejez, Pensión Por Muerte, Pensión Por Riesgo Profesional, Auxilio Funerario, etc.

2. Seguido de esto ella misma genera del sistema un estado de cuentas del “Afiliado” solicitante, pero también solicita un “estado de cuenta oficial” al departamento de contabilidad.
3. Una vez emitido el estado de cuentas y el estado de obligación, la recepcionista de solicitudes corrobora que tanto el deudor como el fiador estén solventes y cumplan con los requisitos del reglamento.
4. Seguido de esto cada expediente es remitido al “Analista de Préstamos”. El analista realiza una “hoja de trámite”, donde se llenan todos los datos del prestamos, y analiza si el solicitante tiene capacidad de pago, intereses y si el monto solicitado esta conforme a su derecho según el reglamento de Prestamos. Al completar la hoja de trámite, se registra la información de la misma en la Base de Datos del Sistema.

Nota: Si se encuentra alguna inconformidad en el expediente, el mismo es regresado al solicitante por medio de la recepcionista de solicitud, para que se corrija el error.

5. Una ves que el expediente de la solicitud pasa la parte análisis, es trasladado a la Jefa de la División de Prestamos quien revisa todo (documentación y análisis del préstamo), por ultima vez y firma la solicitud de cada expediente, confirmando que esta en orden.
 6. Teniendo una en su poder una buena cantidad de expedientes, la Jefa de la División de préstamos los pasa al comité de Decisión que tomará la decisión de aprobación.
3. Reunidos todos los integrantes del comité de Decisión, revisan toda la documentación del expediente (firmas, sellos, documentos, etc.), ya sea para prestamos o prestaciones se evalúan los casos.

4. Todos los Miembros del Comité firman la aprobación de la prestación aprobada.
5. Seguido de esto la Jefa de la División de Prestamos o prestaciones según sea el caso en base a los expedientes aprobados por el comité realiza un Acta con la información de cada afiliado y el monto del préstamo o de la prestación aprobada.
6. Seguido de esto todos los expedientes son remitidos al departamento correspondiente, quienes revisan todo por última vez, e ingresa al sistema la aprobación de los préstamos registrados con anterioridad.
7. A continuación se emite un Reporte proveniente de la Base de Datos del Sistema en donde se refleja toda la información del Afiliado y la prestación.
8. Finalmente se corrobora el acta en cuestión con el listado de Prestaciones aprobados que emite el Sistema y si no hay error es sellada y firmada, haciendo constar que esta aprobada por la División de prestaciones.
9. Después las actas pasan a la División Financiera, donde el Director financiero, revisa si hay suficiente efectivo en banco para emitir los cheques.

Nota: En el caso de que no haya suficiente efectivo en banco, se gestiona con los bancos hacer efectivo, los certificados a nombre del ISSDHU.

10. Una vez revisada el acta el director financiero firma aprobando que todo esta en orden y hay suficiente fondos en banco para emitir los cheques de las prestaciones.

Anexos 2.2- Objetivos Específicos de la Encuesta

- Conocer la valoración que tienen los usuarios de los aspectos relacionados con al servicio de atención al cliente.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes con la atención brindada por el personal de la institución.
- Indagar como consideran las condiciones del local los usuarios que asisten a la institución.
- Conocer la intensidad de uso y recomendación de los clientes a posibles usuarios del servicio.
- Indagar si han existido problemas en el servicio de atención a clientes y si han sido resueltos de forma favorable para los usuarios.

Parámetros a medir en la encuesta, que determinan la calidad del servicio de atención al cliente obtenidos en las entrevistas y visitas de campo realizadas en el ISSDHU:

- Valoración del servicio en cuanto a; información técnica brindada, rapidez para suministrar información a los clientes, facilidad para adquirir el servicio, tiempo de respuesta de la aprobación de los servicios, y el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio.
- Atención brindada por el personal del ISSDHU en cuanto a; comprensión, expresión, eficiencia, capacidad, profesionalismo, amabilidad.
- Condiciones del local.
- Intención de uso y recomendación; intención de volver a usar el servicio y de recomendárselo a otras personas.
- Quejas y reclamos; si se han presentado y sido resueltas de manera satisfactoria para los clientes.

Anexo 2.3-

ENCUESTA A AFILIADOS DEL ISSDHU

Por favor, dedique unos minutos para completar esta pequeña encuesta, Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial, esta encuesta es llevada a cabo para determinar el grado de satisfacción de las personas que hacen uso de los servicios ofrecidos por el ISSDHU.

Marque con una X la o las opciones que usted considere:

I.- Uso del servicio

1-. Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Edad _____ años

2-. Institución afiliada a la que pertenece:

MIGOB _____ DGPN _____ DGSPN _____ GGB _____ DGMI _____

3-. Si usted ha utilizado algunos de los servicios ¿cuanto tiempo lleva utilizándolo?

Menos de 1 mes ☐ Entre 1-6 meses ☐ Entre 6-12 meses ☐ Entre 1-2 años ☐ Más de 2 años ☐

II.- Valoración del servicio

4-. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios ofrecidos por el ISSDHU, por favor, dénos su opinión en los siguientes aspectos:

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR
La información técnica que le brindan acerca los servicios de seguridad social.				
La rapidez con que le proporcionan la información que usted requiere.				
El servicio proporcionado por el ISSDHU es fácil de adquirir (aprobación del servicio solicitado).				
El servicio prestado por el ISSDHU cubre sus necesidades				
Como considera el tiempo de respuesta a la aprobación del servicio solicitado				
Como considera el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio solicitado				

III. Condiciones del local.

5-. ¿Como califica las condiciones del local para su comodidad?

Excelente ☐ Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐

IV-.Atención brindada

6-.Por favor, puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ...

ÁREA		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Recepción	Me atendió de forma amable				
	Fue eficiente				
Área de prestaciones	Se expresaba de forma clara y fácil de entender				
	Fue eficiente				
	Fue profesional				
	Entendió mi problema				
	Fue capaz de solucionar mi problema				
Área de tesorería	Me atendió de forma amable				
	Fue eficiente				

V. Intensión de uso y recomendación

7-. ¿Utilizará usted el servicio de nuevo?

Si ☐ No ☐

8-. ¿Recomendaría usted los servicios del ISSDHU a otras personas de la Institución donde usted labora?

Si ☐ No ☐

VI. Quejas o reclamos

9-.Ha tenido algún problema con los servicios del ISSDHU

Si ☐ No ☐

10-. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

VII. Sugerencias

17-. ¿Hay alguna observación, recomendación o sugerencia que le gustaría dar al ISSDHU sobre sus Servicios? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

Muchas gracias por su colaboración!!!

Anexo 2.4- Resultados de Encuesta realizada a los afiliados del ISSDHU

I-Usos del servicio

1.1-.SEXO

Sexo

		Frecuencia	Porcentajes
Validos	Femenino	117	32.3
	Masculino	229	63.0
	Total	346	95.3
No contestaron		17	4.7
Total		363	100.0

El sexo masculino representa la mayoría de los encuestados, con un 66% y el 33.88% es del sexo femenino, ya que la mayoría de los encuestados forman parte de las instituciones estatales conformadas por personas del sexo masculino.

Sexo de las personas encuestadas

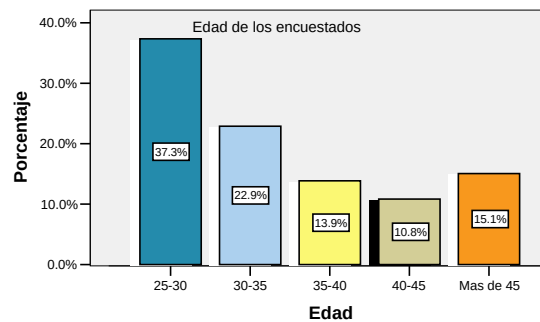


1.2-. EDAD

Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	25-30	117	32.3
	30-35	72	19.8
	35-40	44	12.0
	40-45	34	9.4
	Mas de 45	47	13.0
	Total	314	86.5
No contestaron		49	13.5
Total		363	100.0

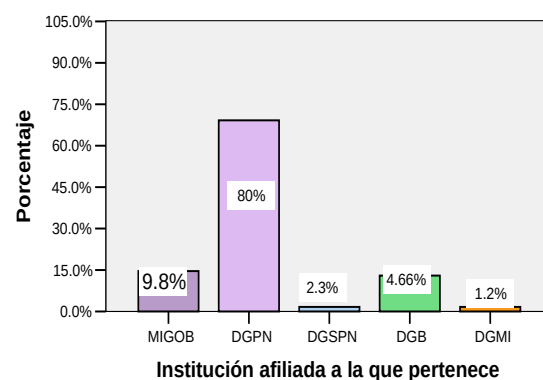
Como podemos observar la mayoría de los encuestados son un personal joven de con edades entre 25-30 años y 30-35 años, con un 117% y un 19.8% respectivamente.



1.3-. Institución afiliada a la que pertenece.

Institución afiliada a la que pertenece

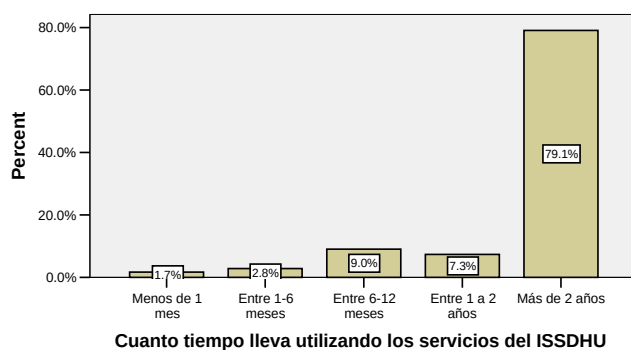
		Frecuencia	Porcentaje
Validos	MIGOB	36	9.8
	DGPN	290	80.0
	DGSPN	8	2.3
	DGB	12	4.7
	DGMI	4	1.2
	Total	350	96.4
Total		363	100.0



1.4-. Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios del ISSDHU?

Cuanto tiempo lleva utilizando los servicios del ISSDHU

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Menos de 1 mes	6	1.6
	Entre 1-6 meses	9	2.6
	Entre 6-12 meses	30	8.3
	Entre 1 a 2 años	25	6.8
	Más de 2 años	265	72.9
	Total	335	92.2
No contestaron		28	7.8
Total		363	100.0



II. Valoración del servicio

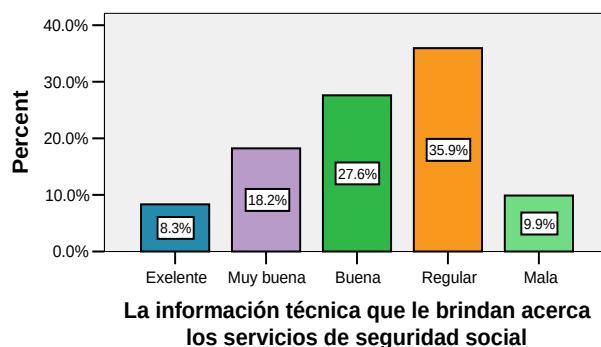
Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios ofrecidos por el ISSDHU, por favor, dénos su opinión en los siguientes aspectos.

1.1-. La información técnica que le brindan acerca los servicios de seguridad social.

La información técnica que le brindan acerca los servicios de seguridad social

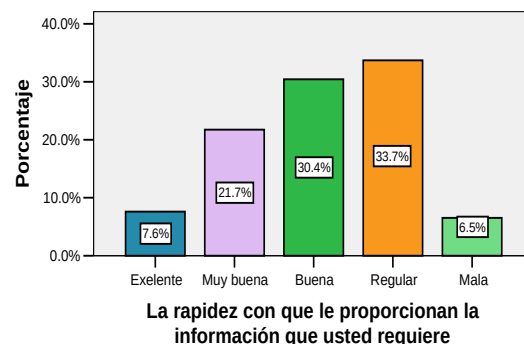
		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	30	8.3
	Muy buena	66	18.2
	Buena	100	27.6
	Regular	130	35.9
	Mala	37	9.9
	Total	363	100.0

Se les pregunto a los encuestados como consideran la información técnica que se les brinda acerca los servicios del ISSDHU y la mayor parte el 35.9% consideró que es regular, y en segundo lugar el 27.6% lo considero bueno muchas de las observaciones de los usuarios de servicio están enfocadas a la poca fluidez de la información acerca de los servicios que ofrece el ISSDHU.



1.2-. La rapidez con que le proporcionan la información que usted requiere.

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	26	7.6
	Muy buena	76	21.7
	Buena	106	30.9
	Regular	117	33.7
	Mala	23	6.5
	Total	348	95.8
No contestaron		15	4.2
Total		363	100.0

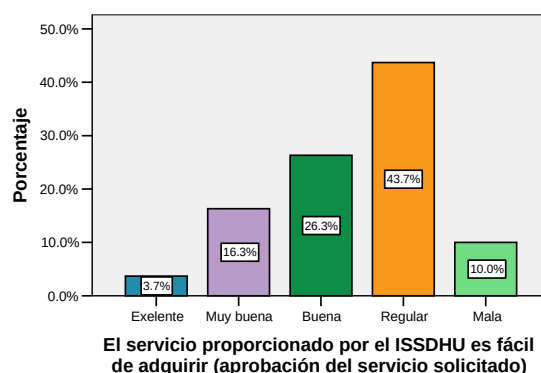


La rapidez con la que le proporcionan a los usuarios la información que requieren es considerada por los encuestados en su mayoría como regular y buena con un 33.7% y 30.4% respectivamente, los comentarios de los usuarios se refieren a la falta de divulgación acerca de los servicios que ofrece el ISSDHU.

1.3-. El servicio proporcionado por el ISSDHU es fácil de adquirir (aprobación del servicios solicitado).

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	13	3.6
	Muy buena	58	16.1
	Buena	94	26.0
	Regular	157	43.2
	Mala	37	9.9
	Total	359	99.0
No contestaron		4	1.0
Total		363	100.0

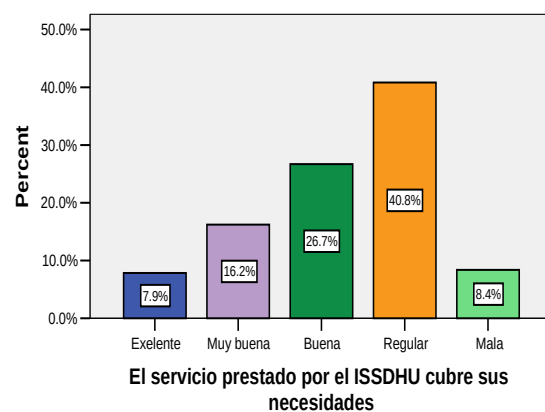
Este aspecto es el considerado por los encuestados como la debilidad más grande en el servicio de prestaciones del ISSDHU, como se puede observar en los resultados numéricos donde el 43.6% lo considera como regular, también en las observaciones que nos dieron remarcaban la burocracia para poder adquirir el servicio, esto ocasiona que el servicio sea tardío.



1.4-. El servicio prestado por el ISSDHU cubre sus necesidades.

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	28	7.8
	Muy buena	58	16.1
	Buena	97	26.6
	Regular	147	40.6
	Mala	31	8.3
	Total	361	99.5
No contestaron		2	.5
Total		363	100.0

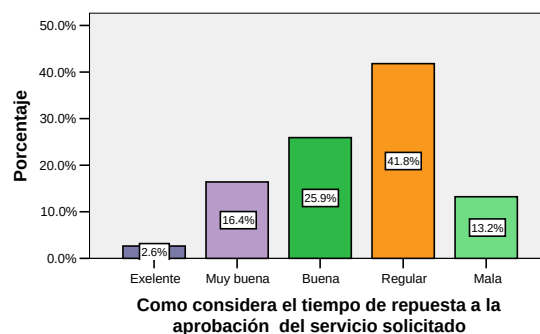
La tendencia mostrada por los encuestados en cuanto a si el servicio cubre sus necesidades es en primer lugar regular y en segundo bueno con un 40.6% y 26.6% respectivamente, ellos indicaban que no siempre las prestaciones son dadas a quienes mas las necesitan.



1.5-. Como considera el tiempo de repuesta a la aprobación del servicio solicitado.

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	9	2.6
	Muy buena	58	16.1
	Buena	93	25.5
	Regular	149	41.1
	Mala	48	13.0
	Total	357	98.4
No contestaron		6	1.6
Total		363	100.0

El tiempo de repuesta a la aprobación de los servicios solicitados es una de las debilidades más grandes ya que la autorización de los servicios solicitados son tardías el 41.1% lo considera regular y el 25.5% bueno, y casi todos los encuestados se quejaron de que el servicio es muy tardío.

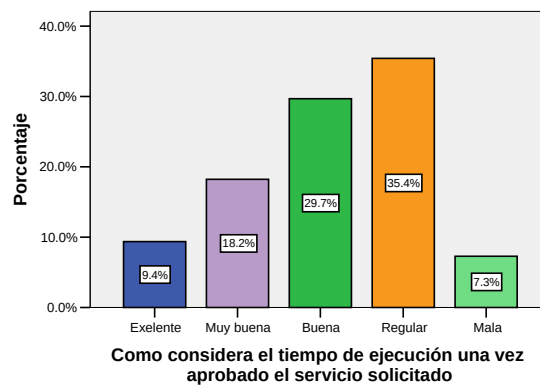


1.6-. Como considera el tiempo de ejecución una vez aprobado el servicio solicitado.

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	34	9.4
	Muy buena	66	18.2
	Buena	108	29.7
	Regular	129	35.4
	Mala	26	7.3
	Total	363	100.0

A pesar que los afiliados consideran la aprobación de los servicios como la mayor debilidad del ISSDHU el tiempo de ejecución (entrega de las prestaciones, una vez que son aprobadas) como menos tardío

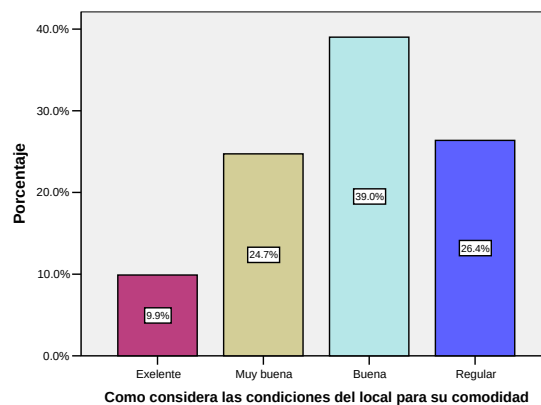
el 35.4% lo considera regular y el 29.7% lo considera bueno.



III. Condiciones del local.

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Excelente	34	9.9
	Muy buena	85	24.7
	Buena	134	39.0
	Regular	91	26.4
	Total	344	94.8
No respondieron		19	5.2
Total		363	100.0

La mayoría de las personas consideraron buenas las condiciones del local, el 37% opino que eran buenas, solamente el 25% las considero regular.



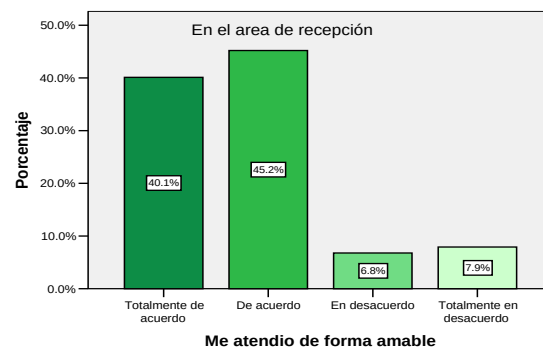
VI-. Atención brindada

Por favor, puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; El personal que me atendió....

AREA DE RECEPCIÓN:

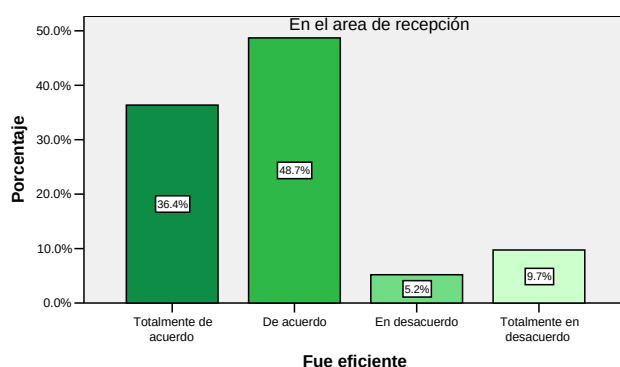
4.1-. Me atendió de forma amable.

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	134	40.1
	De acuerdo	151	45.2
	En desacuerdo	23	6.8
	Totalmente en desacuerdo	27	7.9
	Total	335	92.2
No contestaron		28	7.8
Total		363	100.0



4.2-. Fue eficiente

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	106	36.4
	De acuerdo	142	48.7
	En desacuerdo	15	5.2
	Totalmente en desacuerdo	28	9.7
	Total	291	80.2
No contestaron		72	19.8
Total		363	100.0

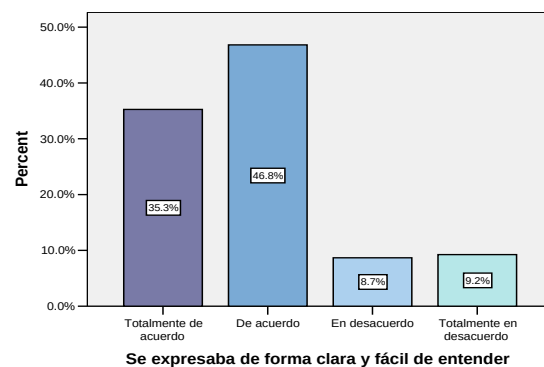


En general los encuestados se encuentran satisfechos con la atención brindada en la recepción considerando que el personal que lo atendió de forma amable y fue eficiente, los resultados son el 45.2% esta de acuerdo y el 40.1% totalmente de acuerdo en que los atendieron de forma amable en la recepción. El 48.7% esta de acuerdo y el 36.4 esta totalmente de acuerdo en que fueron eficientes en la recepción.

ÁREA DE PRESTACIONES.

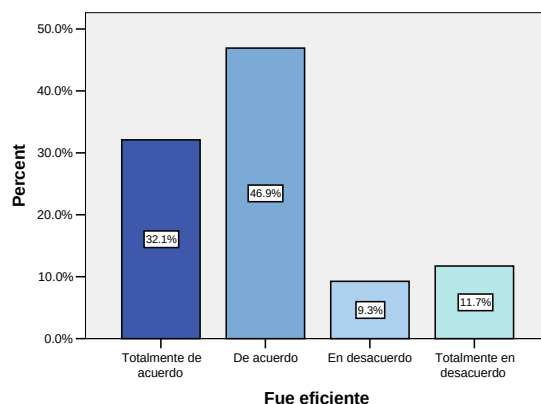
4.3-. Se expresaba de forma clara y fácil de entender

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	115	35.3
	De acuerdo	153	46.8
	En desacuerdo	28	8.7
	Totalmente en desacuerdo	31	9.2
	Total	372	90.1
No contestaron		36	9.9
Total		363	100.0



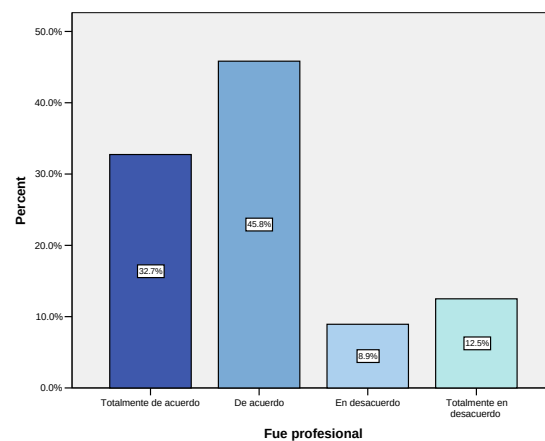
4.4-. Fue eficiente

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	98	27.1
	De acuerdo	144	39.6
	En desacuerdo	28	9.3
	Totalmente en desacuerdo	36	11.3
	Total	306	84.4
	No contestaron	57	15.6
Total		363	100.0



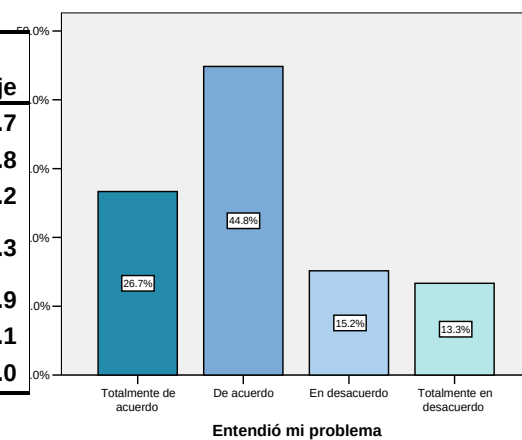
4.5-. Fue profesional

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	103	32.7
	De acuerdo	146	45.8
	En desacuerdo	29	8.9
	Totalmente en desacuerdo	40	12.5
	Total	318	87.5
	No contestaron	45	12.5
Total		363	100.0



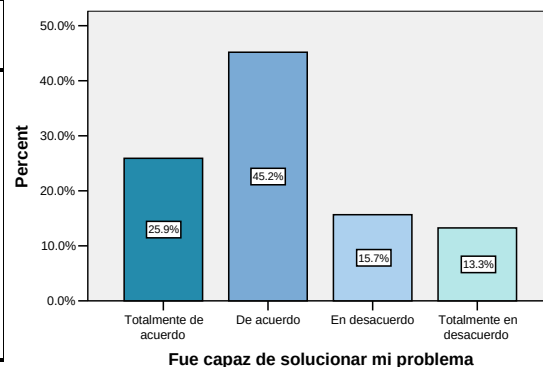
4.6-. Entendió mi problema

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	44	26.7
	De acuerdo	74	44.8
	En desacuerdo	25	15.2
	Totalmente en desacuerdo	22	13.3
	Total	165	85.9
	No contestaron	27	14.1
Total		192	100.0



4.7-. Fue capaz de solucionar mi problema

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	81	25.9
	De acuerdo	142	45.2
	En desacuerdo	49	15.7
	Totalmente en desacuerdo	42	13.3
	Total	314	86.5
	No contestaron	49	13.5
Total		363	100.0



A la atención brindada en el área de solicitud del préstamo (prestaciones) los afiliados se refirieron de la siguiente forma:

-Se expresaba de forma clara y fácil de entender el 42.2% esta de acuerdo y el 31.8% Totalmente de acuerdo.

-Fue eficiente el 39.6% esta de acuerdo y el 27.1% esta totalmente de acuerdo.

-Fue profesional el 40.1% esta de acuerdo y el 28.6% esta totalmente de acuerdo.

-Entendió mi problema 38.5% esta de acuerdo y el 22.9% totalmente de acuerdo.

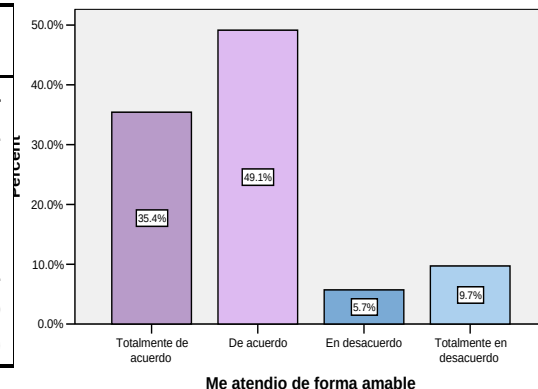
-Fue capaz de solucionar mi problema 39.1% esta de acuerdo y el 22.4% esta totalmente de acuerdo.

En general las personas están satisfechas con la atención brindada por el personal del área de prestaciones, según las observaciones de los afiliados de esta área es de la única que se quejan un poco por la atención brindada por el personal.

ÁREA DE TESORERIA

4.8-. Me atendió de forma amable.

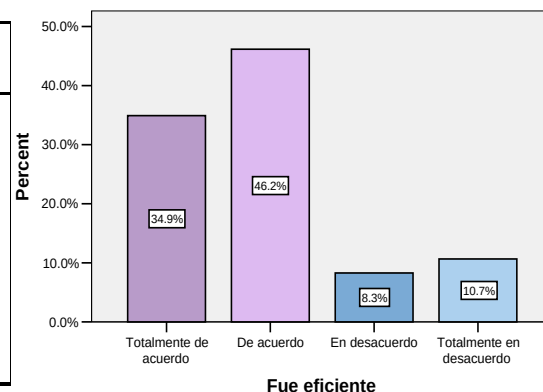
		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Totalmente de acuerdo	117	35.4
	De acuerdo	163	49.1
	En desacuerdo	19	5.7
	Totalmente en desacuerdo	32	9.7
	Total	331	91.1
	No contestaron	32	8.9
Total		363	100.0



4.9-. Fue eficiente

Fue eficiente

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Totalmente de acuerdo	111	34.9
	De acuerdo	147	46.2
	En desacuerdo	26	8.3
	Totalmente en desacuerdo	35	10.7
	Total	319	88.0
	No contestaron	44	12.0
Total		363	100.0



A la atención brindada en el área de tesorería los afiliados se refirieron de la siguiente forma:

-Me atendió de forma amable 49.1% esta de acuerdo y el 35.4% esta totalmente de acuerdo.

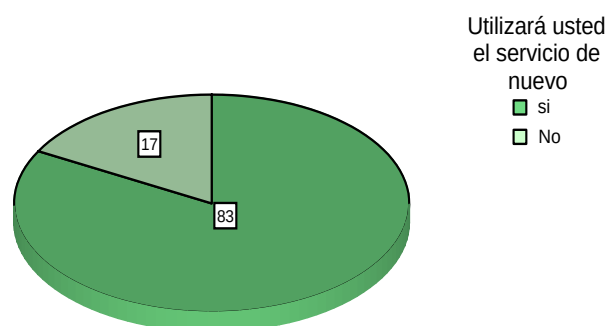
-Fue eficiente el 46.2 % esta de acuerdo y el 34.9 % esta totalmente de acuerdo.

En general las personas están satisfechas con la atención brindada por el personal del área de tesorería.

V. Intensión de uso y recomendación.

5.1-. Utilizará usted el servicio de nuevo?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	si	295	81.3
	No	61	16.7
	Total	355	97.9
No contestaron		8	2.1
Total		363	100.0

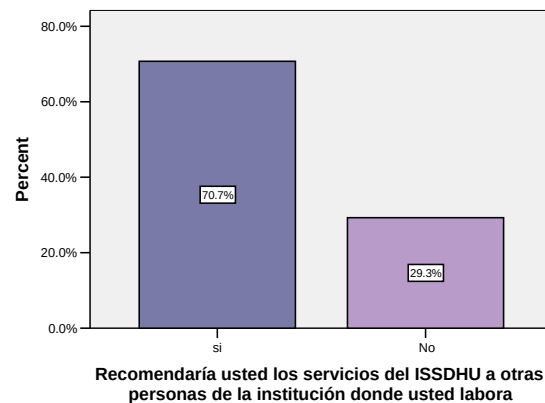


Al preguntarles por que no lo volverían a usar contestaron lo siguiente.

Por que no utilizaría el servicio de nuevo
A manera de sugerencia deberían ser menos exigentes en los requerimientos de solicitud
es una necesidad y un derecho
Por que es una necesidad
Si los servicios solicitados me los han resueltos
Creo que hasta el momento no hay una política de mejoramiento
Desearía que las solicitudes no tuvieran tantas demoras para aprobarse y girar el cheque ya que el que solicita un préstamo por que tiene una necesidad
Si por necesidad
Por que por formar parte de la institución es uno de los lugares que nunca me han rechazado un préstamo y por que tiene sus beneficios lo deducen de la colilla
Me gustaría que fuera mas expedito
Muchas tabas en los tramites
Por que los bancos dan una tasa de interés mas baja
Por que la necesidad es igual para todos
Porque muchos requisitos ponen
No hay otra alternativa
Por que no hay otra opción
Por necesidad
Por que no hay otra opción
Por que no hay otra opción
Solo por necesidad
Solo si veo que han mejorado
Por que no dan soluciones, solo ponen peros y dicen que no hay papelería
Si por que los servicios que prestan ayudan a resolver problemas
Por que prestan muy poco ya que ahora es un salario por año
Por que el salario que ganamos no ajusta para cubrir las necesidades por que necesitamos de los prestamos
Por necesidad por el bajo salario tengo que recurrir a prestamos lentos
Con los prestamos se dilatan mucho tiempo, y que no aceptan de fiadores a los que ya tienen prestamos
Lo utilizo para resolver problemas ya que me facilitan prestamos
Si pero solicitaría no poner tantas trabas para los prestamos.

5.2-. ¿Recomendaría usted los servicios del ISSDHU a otras personas en la institución donde usted labora.

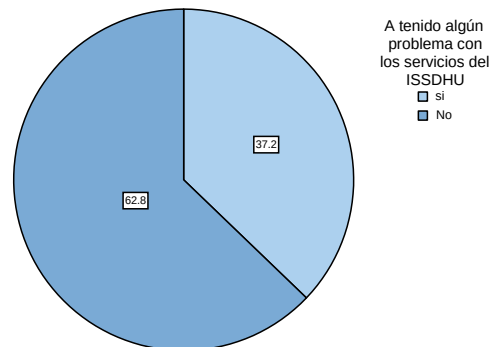
		Frecuencia	Porcentaje
Validos	si	242	70.7
	No	100	29.3
	Total	342	100
No contestaron		0	0
Total		363	100.0



VI. Quejas y reclamos.

6.1 -. Ha tenido algún problema con los servicios del ISSDHU?

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	si	128	37.2
	No	217	62.8
	Total	346	100
No contestaron		0	0
Total		363	100.0



6.2-. Si su respuesta es positiva ¿Se resolvieron estos problemas de forma satisfactoria para usted?

Si su respuesta es positiva se han resuelto de forma satisfactoria para usted?
El personal del ISSDHU ha resuelto mis problemas
Mas o menos satisfecho
Fue problema de tiempo pero se resolvieron de manera satisfactoria
Si se han resuelto
la aprobación de los prestamos es muy dilatada, y las tasas de interés muy altas
No se resolvieron los problemas ya que incumplen en los servicios de cobro de lo prestamos
Los prestamos deberían ser para todos los oficiales
Bien pero un poco tarde
Se resolvieron pero a largo plazo
Se resolvieron pero con mucha dificultad
No se desistió del problema de una deducción de mas de un préstamo
Si pero solo se tardo dos meses
Pagar por el estado de cuenta, o cuando se realizan los prestamos la firma debe ser exacta
Nunca lo hacen a favor del afiliado siempre lo hacen a favor de ellos
No tan satisfactoriamente
No he tenido problemas me han atendido amablemente
Si pero deberían de hacer en menos tiempo los tramites de prestamos
Se resolvieron con lentitud
Por que la respuesta es muy monótona es un procedimiento muy lento
La manera de llenar el formato de solicitud se pierde el tiempo en tonterías
Por que no valoran el tiempo del servicio del miembro policial al momento de revisar los documentos y este tiene algún error de firma o que el fiador gane menos
Muy tardío
Siempre que llamaba me decían llame la otra semana y se tardaron 1 mes y 10 días
Tuve que meter 4 veces los papeles por la firma y una por el fiador
Con el tiempo de retraso, y con la búsqueda de un fiador
Si pero me costo que me dieran respuesta
No por que hicieron el cobro de otra cosa y cuando reclame me reembolsaron pero no fue completo.
Por que un préstamo que necesitaba con urgencia dilato 3 meses en salirme
Se resuelven los problemas de prestamos, y en los medicamentos no se resuelve al afiliado
Al momento que sufrí un accidente no me dieron repuesta inmediata, solo me beneficio de los prestamos

VII. Sugerencias

11-. ¿Hay alguna observación, recomendación o sugerencia que le gustaría dar al ISSDHU sobre sus servicios?, Si es así, por favor, díganos de que se trata.

Que la solicitud del préstamo sea mas rápida por que la ultima ves se tardo como un mes
Entender en su totalidad el problema de las personas para dar solución
Revisar el sistema de prestamos y pensiones ya que ya que en prestamos es muy burocrático y en pensiones se necesita revalorizar las pensiones
Hacer que los trabajadores ayuden a salir un poquito adelante ya que los trabajadores son la cara de la institución
Que el instituto contara con unas instalaciones mas amplias con las condiciones necesarias se preste servicio diferenciado en el área de caja a las personas mayores con diferencias físicas y que el servicio sea más ágil.
agilidad en la ejecución de los prestamos
Mejorar las dispocisiones a los pensionados
Me gustaría que no se cobrara el servicio de solicitud del estado financiero que aunque es poco pero siempre hay que pagar, y el documento le queda al ISSDHU y no al cliente
En el caso de prestamos deberían considerar la necesidad del monto que el deudor solicita ya que el deudor valora su capacidad de pago de manera responsable y no tomar en cuenta el mismo monto de la colilla
Que los prestamos sean mas rápidos
Disminuyan el tiempo de aprobación de los prestamos
Brindar un mejor servicio, reducir los intereses, no ser muy burocráticos
Ser menos burocráticos
La respuesta de aprobación del préstamo es muy tardía
Que la aprobación de las prestaciones sean mas rápidas
Sean mas profesional al revisar la firma del préstamo
Que los tramites sean mas ligeros
Que sean mas eficiente en dar las repuestas
Que den una repuesta mas rápida en los prestamos
Para los prestamos personales son muy estrictos con la firma de los funcionarios

Mejor personal
Falta de información acerca de los derechos que tengo como afiliada para poder hacer uso
Brindar al personal información del trabajo a realizar
Necesitamos que sea mas rápido y menos peros y otros parámetros para solicitar prestación
Divulgar mas los servicios sociales, y que estos sean para beneficiar a los mas necesidad
Cuando los pensionados solicitan prestamos estos se dilatan mucho tiempo deberían resolver en termino de tres días
Los tramites y solicitudes se deben agilizar
Mejorar en el servicio y tengan confianza en los solicitantes
Actuar de manera profesional y mas eficiente
Que bajen los intereses de prestamos personales por que están a la altura del banco y no benefician a los afiliados
No perder las cotizaciones en caso de dejar la institución
En algunos casos los prestamos dilatan
Que las liquidaciones de los afiliados sean rápidas
Profesionalizar al personal, cumplir con las normas y leyes del
En lugar de invertir en viviendas mejor invertirlo en las prestaciones
Acortar el tiempo que establecen al solicitar un préstamo
Mejorar el seguro de vida de los bomberos
Mejorar el seguro de vida
Brindar mas oportunidades de mejorar el seguro
Que la tasa de interés sea mas factible y que mejoren el seguro de vida de los empleados
No tener que buscar fiador para prestamos personales, ese dinero nos pertenece de acuerdo a las cotizaciones que damos
Cambiar la política de prestamos de acuerdo a los salarios
Dar respuesta a las necesidades rápido, brindar mayor información sobre los servicios ejercer un mayor control en la contabilidad de los fondos
Es una institución que no va con las necesidades de los policías, deberían tener un rango mayor de facilidades

Superar la deficiencia de los prestamos personales en cuanto a tiempo por eso nos vamos a los bancos
Tienen que agilizar la atención al personal del MIGOB.
Que los prestamos sean entregados en menos tiempo, que los casos deben ser por separados por separado, para darle repuestas
Como miembro de la PN que es el mayor contribuyente de fondos con el que trabaja el ISSDHU deberían estar mas informados del manejo de ese capital y de los programas a ejecutar
Buen personal
Que sigan empleando los beneficios
Aumentar el monto de los prestamos y conceder en menos tiempo
Hay que dar respuesta lo mas pronto posible
Que confíen mas en los documentos que se entregan, y que agilicen el tiempo de respuesta
Capacitar al personal y cuadros para que brinden la información nuevas y/o datos nuevos a solicitar por esta institución
Ampliar el techo de préstamo no considerando los salarios
El local es algo pequeño
Que sea mas rápido al menos en 20 días
Poner una persona en cada distrito para agilizar el tramite y el proceso de gestión
Que no exista tanta burocracia para dar respuesta
Que los prestamos no dilaten 15 días o un mes sino 1 semana
Mayor relación humanitaria, comprensión, eficiencia y capacidad.
Me agradaría que las gestiones de los prestamos sean en el menor tiempo posible, sin mucha burocracia
Más rápido mas agilización en el servicio hay mucha burocracia
Tasa de interés mas bajas, menos tiempo para el préstamo
Que presten de acuerdo a nuestro salario
Investigar realmente cuando una afiliado tenga necesidades urgentes apoyarlo como todo ser humano.
Que los prestamos que realicen los hagan acuerdo a la solicitud y que uno mismo

ponga sus condiciones de pago y no que los impongan
El tiempo de aprobación de los prestamos es demasiado deberían ser 1 semana lo máximo y ser mas flexibles con los fiadores ya que si tienen prestamos no los
En el caso de los bomberos que el seguro cubra el riesgo laboral al 100%
Agilizar las hojas de vida ya que llevo mas de 8 meses que no la he obtenido, y no poner muchas trabas para los prestamos.
Que como asegurados nos digan y expliquen claro a las personas como asegurados cuales son los beneficios ya tengo 10 años y no nos han explicado