

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

T-UES
1502
A 173a
1993
Ej. 3



"ANALISIS DEL SISTEMA DE INSPECTORIA OPERATIVA
DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION".



TRABAJO DE GRADUACION

Presentado por:

Luis Oswaldo Acevedo Serrano
Miguel Angel Guzmán Navarro
Giovanni Alexander Portillo Mayén

PARA OPTAR AL TITULO DE:

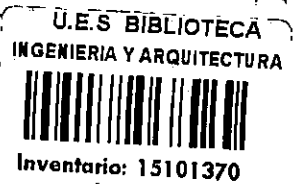
INGENIERO INDUSTRIAL

Abril de 1993

San Salvador, El Salvador, Centro América

Recibida: 07/05/93

15101370
15101370



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



Trabajo de Graduación previo a la opción al grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

"ANALISIS DEL SISTEMA DE INSPECTORIA OPERATIVA DEL
INSTITUTO SALVADORENO DEL SEGURO SOCIAL Y ALTERNATIVAS
DE SOLUCION"

Presentado por:

Luis Oswaldo Acevedo Serrano

Miguel Angel Guzmán Navarro

Giovanni Alexander Portillo Mayén

Trabajo de Graduación aprobado por:

Coordinador y Asesor: Ing. Rigoberto Silva

San Salvador, Abril de 1993



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector:

Dr. Fabio Castillo Figueroa

Secretario General:

Lic. Mirna Antonieta Perla de Anaya

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

Decano:

Ing. Juan Jesús Sánchez Salazar

Secretario:

Ing. José Rigoberto Murillo Campos

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Director:

Ing. Oscar René Monge

San Salvador, Abril de 1993.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ORGANIZACION DEL TRABAJO DE GRADUACION



Ing. Rigoberto Silva
Coordinador y Asesor



DEDICATORIA

"No recibí todo lo que pedí, pero se me dió lo que necesitaba"

A DIOS TODOPODEROSO:

Por darme la oportunidad de conquistar la meta que un día fué fijada; así como también, por permitirme compartir este triunfo con los seres que más quiero.

A MIS PADRES, A MIS PADRES Y A MIS PADRES

Por ser tal como son, por el apoyo que siempre me han brindado. Porque más que ser mío este triunfo, es de mis padres.

Oswaldo Acevedo

DEDICATORIA

"Quién tiene un ideal posee una gran razón para vivir y las adversidades le sirven para estimular el avance, no para retroceder"

A DIOS TODOPODEROSO:

Porque es quién da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento.

A MIS PADRES:

Pilar Guzmán Crespín y Lidia Navarro de Guzmán, por ser quienes forjaron en mí, el espíritu de superación y por su sacrificio incondicional para que este triunfo académico se lograra.

A HIS HERMANAS:

Lidia Marlene y Arely Mabel, por su cariño sincero.

A MI ESPOSA:

Sandra Elizabeth, por su amor, comprensión y motivación que ha dado a mi vida.

A MI HIJA:

Ingrid Magaly, por ser mi tesoro y mi principal inspiración, para el feliz término de este documento.

A Jorge Alberto y Ana Lilian:

Con cariño por el apoyo que desinteresadamente me brindaron a lo largo de mis estudios.

A todos mis familiares y amigos que de una u otra forma hicieron posible la presente victoria.

Miguel Angel

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO, por iluminarme a lo largo de toda mi carrera y permitirme ahora disfrutar de este triunfo.

A MI QUERIDA MADRE, Rosibel Mayén de Portillo, con todo mi amor por sus innumerables sacrificio y atenciones con el fin de que alcanzara está tan anhelada meta.

A LA MEMORIA DE MI PADRE, Joaquín Portillo, por todos los imborrables recuerdos y enseñanzas dejados en mi niñez.

A MI HERMANO, Joaquín Ernesto y demás familiares por todo el apoyo y confianza que siempre me brindaron.

A MIS PROFESORES DE LA FACULTAD, especialmente de la Escuela de Ingeniería Industrial, por la paciencia y dedicación mostrada en cada etapa de mi formación profesional.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS, por su valiosa y desinteresada colaboración en cada momento de mi carrera.

Giovanni Alexander

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: GENERALIDADES	
1.1 Antecedentes del Departamento de Inspección del ISSS	4
1.2 Importancia y Justificación	17
1.3 Objetivos	19
1.4 Alcances y Limitaciones	21
1.5 Metodología de la Investigación	22
CAPITULO II: SITUACION ACTUAL	
2.1 Análisis de la Información	40
A. Criterios de Análisis	40
2.2 Situación Actual del Sistema Inspectivo del ISSS	43
A. Situación Actual Interna del Departamento de Inspección	45
1. Situación Actual del Area de Servicios	46
2. Situación Actual del Area de Control Patronal	66
B. Situación Actual Externa al Departamento de Inspección	87
1. Situación de las Relaciones con otras Dependencias	88
2. Situación de las relaciones con el Sector Patronal	91
CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA INSPECTIVO DEL ISSS	
3.1 Diagnóstico del Area de Servicios	96
3.2 Diagnóstico del Area de Control	104
3.3 Esquematzación de la Problemática	114
A. ARBOL DE PROBLEMAS	115

CAPITULO IV: CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO PROPUESTO PARA EL SISTEMA INSPECTIVO DEL ISSS.

4.1	Alternativas de Solución	117
4.2	Objetivos del Diseño Propuesto	119
4.3	Limitantes del Diseño Propuesto	120
4.4	Superposición del HIPO sobre el árbol de problemas	121
4.5	Tabla Visual de Contenido del HIPO (TVC)	123
	A. Descripción de Módulos de TVC	125

CAPITULO V: DETALLE DEL DISEÑO PROPUESTO

5.1	Administración del Sistema Inspectivo del ISSS	133
5.2	Módulo de Organización	134
	A. Manuales Administrativos	136
	1. De Organización	137
	2. De Descripción de Puesto	160
	3. De Normas y Procedimientos	184
	B. Controles	218
	1. Controles Administrativos	220
	2. Controles de Ejecución de Labor	227
	C. Planeación de Personal	233
	1. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	233
	2. Adiestramiento y Capacitación de Personal	241
5.3	Módulo Recursos Operativos	245
	A. Instalaciones Físicas	248
	B. Soporte Inspectivo	252
	1. Sistema de Información	252
	2. Base Legal	256
	C. Recurso Humano	260
	D. Mobiliario y Equipo	261
5.4	Módulo de Planificación..	266
	1. Definición de Inspecciones	269
	2. Planificación de Inspecciones	272
	A. Rendimiento	276
	B. Resultados	278

**CAPITULO VI: EVALUACION ECONOMICA Y FUNCIONAL DEL DISEÑO
PROPUESTO**

6.1	Evaluación Económica	283
	A. Situación Actual	283
	B. Diseño Propuesto	294
	C. Análisis Costo-Beneficio	306
6.2	Evaluación Funcional	316
	A. Evaluación Funcional del Area Servicios . . .	317
	B. Evaluación Funcional del Area Control Patronal	321
	C. Modelo Simulado para Realizar una Inspección	325
6.3	Toma de Decisión para Implantar	326

CAPITULO VII: PLAN GENERAL DE IMPLANTACION

7.1	Objetivos	330
7.2	Estrategias	331
7.3	Tipología de la Implantación	332
7.4	Descripción de Actividades	333
	A. Programación de Actividades de Implantación	338
7.5	Control de Implantación	339
	A. Puesta en Marcha	339
	B. Recopilación de Información	340
	C. Preparación de Informes	341
	D. Análisis de Resultados	341
CONCLUSIONES		345
RECOMENDACIONES		349
GLOSARIO TECNICO		350
BIBLIOGRAFIA		363
ANEXOS		365

INTRODUCCION

Este trabajo presenta el documento integrado del Seminario de Graduación, el cual se titula: "Análisis de Sistema Inspectivo del ISSS y sus Alternativas de Solución".

Este documento consta de 7 capítulos, los que se detallan a continuación:

El Capítulo I, presenta las generalidades del estudio como lo son, los Antecedentes, Importancia y Justificación, Objetivos, Alcance y Limitaciones, y la Metodología de la Investigación.

El Capítulo II, está constituido por el Análisis de la Información, la Situación Actual del Sistema Inspectivo, la que a su vez esta integrada por las situaciones actuales interna y externa al Departamento de Inspección.

El diagnóstico de la problemática encontrada se presenta en el Capítulo III, dicho diagnóstico esta elaborado según las áreas servicios y control patronal, tomando como parámetro una serie de aspectos relevantes.

En el Capítulo IV, se presenta la conceptualización del diseño, utilizando para esto, el método Hipo; el cual consta, de la tabla visual de contenido y la descripción de cada módulo correspondiente al mismo.

El detalle del diseño propuesto se muestra en el Capítulo V, específicamente este se divide en 3 grandes módulos las cuales son; organización, recursos operativos y planificación.

La evaluación cuantitativa y cualitativa de la situación actual y de la situación propuesta se presenta en el Capítulo VI; así como , la toma de decisión para la implantación.

En el Capítulo VII, se establece básicamente la programación que se deberá seguir para la implantación; así como, el tipo de implantación a seguir.

Además de los 7 Capítulos, ya mencionados, el documento presenta al final del mismo, las conclusiones y recomendaciones necesarias, la bibliografía y fuentes de consulta, el glosario técnico adecuado y los anexos correspondientes.

CAPITULO I
GENERALIDADES

1.1 Antecedentes del Departamento de Inspección del ISSS

Con la creación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el 14 de mayo de 1954, comenzaron a prestarse los primeros servicios de tipo administrativo a la población económicamente activa del país, uno de los cuales consistía en: llevar los registros de patronos y trabajadores afectos al régimen del seguro social, que en ese entonces se realizó a base de publicaciones por los diferentes medios de difusión existentes, para que los sectores involucrados acudieron a las oficinas del Instituto, dentro de los plazos que ordena la ley a efectuar la inscripción respectiva.

Como el sistema de llevar dichos registros requería de personal idóneo, se creó la sección de Afiliación, que es donde se llevan todos registros patronales y de los trabajadores; oficina a la cual, acudían los trabajadores a interponer demandas contra los patronos que no acataban la disposición legal de inscribirse como tales a inscribir a sus trabajadores al Régimen del Seguro Social; por lo que las Autoridades Superiores de aquella época, optaron por ampliar la sección de Afiliación, incorporando un servicio y denominándolo en lo sucesivo " Sección de Afiliación e Inspección "; asignándole a inspección, la función de llevar a cabo la inscripción de oficio de patronos y de trabajadores para que afiliación

hiciera el registro respectivo; además, la de velar por el cumplimiento de los fines de la ley de Seguro Social y sus Reglamentos.

El personal de Inspección en esa época, no solo se limitó a cumplir con las funciones encomendadas, ya que el Instituto desde su fundación y prestación de servicios, también comenzó a otorgar el pago de subsidios, auxilios de sepelio, además pensiones por riesgos profesionales., por lo que en la mayoría de los casos, se hacía necesario recabar información de días y salarios en los centros de trabajo, para establecer el derecho al pago de las prestaciones pecuniarias antes referidas.

Los centros de trabajo con los cuales se inicio la cobertura al Régimen del Seguro Social estaban ubicados en los municipios siguientes: San Salvador, Ilopango, Soyapango, Ciudad Delgado, San Marcos, Mejicanos, Ayutuxtepeque y Cuscatancingo; dos del Departamento de la Libertad: Nueva San Salvador y Antiguo Cuscatlán.

En un principio, la labor inspectiva de la " Sección de Afiliación e Inspección ", estaba asignada a un personal limitado, ya que era integrado por cinco empleados (un supervisor y cuatro inspectores); la que se encargaría del trámite de inscripciones de patronos y trabajadores; el

establecimiento del derecho a pago de subsidios y al auxilio de sepelio; así como la vigilancia de los fines de la ley del Seguro Social y sus reglamentos.

Con el transcurso del tiempo, la sección de "Afiliación e Inspección" fue elevada a la categoría de División (pero no con el concepto que hoy en día se entiende); tenía bajo su dependencia las Secciones de Subsidios, Inspección y Afiliación; ésta última, comprendía: Archivo de planillas, Control de pago de Cotizaciones y Determinación de Derechos. Posteriormente, se elevó a Departamento de Afiliación e Inspección.

A raíz de los estudios realizados por los técnicos chilenos: Ing. Patricio Merino y Don Rolando Bustos, Inspección se independizó definitivamente y fue elevado a la categoría de " Departamento de Control Patronal ", dependiendo directamente de la Dirección General.

El Servicio de Inspección ha tenido y tiene una participación positiva en la aplicación del Régimen del Seguro Social a nivel nacional, ya que su labor se refleja en todos los niveles operativos del instituto; inclusive, se le encomendaba labores de realizar un censo en los municipios próximos a incorporarse al Régimen, para determinar si era financiable un programa de Seguridad Social.

Con la implementación de la cobertura del Régimen de los Seguros de Invalidez, Vejes y Muerte (enero de 1969), Inspección siguió conservando su categoría de Departamento pero ya no supeditado directamente a la Dirección General; sino a raíz de los estudios técnicos, paso a depender de la División de Prestaciones Económicas; actualmente conserva la misma denominación.

Con la creación de la División antes mencionada, surgieron otros departamentos, como: Beneficios y Cuenta Individual, que serían los encargados de velar por la información relativa al Régimen de los Seguros de Invalidez, Vejes y Muerte; que estos registros estuvieran lo mas actualizados posibles, así como el análisis y actualización de la información relativa a cotizaciones; todo esto para la concesión de los beneficios que otorgaría el nuevo Régimen; pero por razones técnicas del instituto, se decidió incorporar a estas Dependencias: Subsidios y afiliación, respectivamente.

En el año de 1973, por recomendación de los técnicos del Instituto, Inspección debía estar supeditada al Departamento de Cuenta Individual; por lo que perdía su categoría de Departamento y por ende, se convertía en una sección mas, de las creadas en el precitado Departamento, permaneciendo en dicha situación hasta diciembre de 1978.

A través de planteamientos escritos, celebración de seminarios a diferentes niveles, cursillos y otros, los supervisores e inspectores y demás personas, conscientes de la importancia de los servicios de Inspección, velaron constantemente por la necesidad de la conversión de la sección de Inspección a Departamento, su verdadero nivel jerárquico dentro de la Organización del Instituto, y fue a raíz de estudios realizados en Organización y Métodos (hoy Desarrollo Institucional), durante la administración del Ingeniero Carlos Salvador Regalado y Coronel Agustín Martínez Varela e Ing. Salomón Aquino, que Inspección volvió a su categoría de Departamento, avalado por estudios realizados por técnicos del Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS); y también como uno de los resultados del Seminario realizado en el Balneario Obrero de Coatepeque, por ejecutivos y técnicos de la Institución, auspiciados por el Consejo Directivo de ese entonces, participando algunos de sus integrantes como observadores.

Cronológicamente, este Departamento ha tenido modificaciones en su denominación así:

- 1- Sección de Afiliación e Inspección,
- 2- División de Afiliación,
- 3- Departamento de Afiliación e Inspección,
- 4- Departamento de Control Patronal,
- 5- Sección de Inspección (Supeditada al Depto. de Cuenta Individual.
- 6- Departamento de Inspección (actualmente).

Como ya se indico el Departamento ha tenido una serie de modificaciones en su denominación, hasta la que actualmente posee, Departamento de Inspección.

El servicio objeto del presente estudio, es el que presta el ISSS, por medio de dicho Departamento el cual se encuentra ubicado dentro de la División de Prestaciones Económicas y depende jerárquicamente de la supervisión administrativa de dicha división como se muestra en el organigrama general del ISSS. (Anexo 1.)

El término inspección se puede definir como:

" Es la acción de examinar, reconocer atentamente una cosa; es el cargo y cuidado de velar sobre una cosa"¹

" Es el procedimiento por medio del cual es posible controlar la cantidad de producto, al comparar lo fabricado contra el diseño o el estándar de fabricación."²

Especialmente en la actualidad la labor inspectiva del ISSS, consiste en velar en el cumplimiento de las leyes del instituto, indagando en la obligación de los patronos en inscribirse e inscribir a sus trabajadores al régimen del

¹Diccionario ilustrado de la lengua española Aristos editorial Ramón Sopena, S.A. Barcelona.

²Control de calidad Ing. Manuel Mayorga San Salvador, El Salvador C.A.

Seguro Social, para que estos puedan disfrutar de las prestaciones en salud y económicas brindadas por la institución, mediante el mantenimiento de un proceso continuo de cotizaciones al mismo.

El departamento de inspección consta de una jefatura y seis secciones: (Ver anexo 2)

- 1- Sur-Oriental metropolitana.
- 2- Nor-Oriental metropolitana.
- 3- Poniente metropolitana.
- 4- Construcción.
- 5- Pensiones.
- 6- Hospitalización y subsidios.

En el cuadro I-1, se presentan las secciones del departamento de inspección con el área geográfica que le corresponde a cada una, para ejercer sus funciones básicas y específicas, como se observa las secciones 1, 2, 3 y 4 cumplen las mismas funciones tanto básicas como específicas, mientras que las secciones 5 y 6 poseen cada una funciones diferentes a las demás secciones. De la sección 1 a la 4 (ambas inclusive), todas tratan de que el ISSS, capitalice las cotizaciones de la mejor manera posible; la sección 5, verifica que las cotizaciones sean devueltas a través de pensiones a los trabajadores jubilados que tengan derecho, a sus beneficiarios

en su defecto; la sección 6 verifica que el ISSS reintegre las cotizaciones a través del servicio de hospitalización y subsidios a trabajadores activos que tengan derecho.

Del mismo cuadro I+1, podemos determinar las demás dependencias del ISSS, con las cuales el departamento de inspección se relaciona como consecuencia del cumplimiento de funciones.

- a) Sección Cobranzas, que pertenece al departamento de administración financiera.
- b) Departamento de cuenta individual con sus secciones:
 - Sección Afiliación.
 - Sección Captación de datos.
 - Sección Cotizaciones.
 - Sección Planillas.
- c) Comisión técnica de invalidez.
- d) Departamento de beneficios cuyas acciones son:
 - Sección Cálculo de pensiones.
 - Sección Control de pensiones.
 - Sección Trámite de pensiones.
 - Sección Trámite de subsidios
- e) Auditoria interna de ISSS.

Cuadro I-1

SECCION	AREA GEOGRAFICA QUE COMPRENDE	FUNCION BASICA	FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Sur-Oriental Metropolitana	Sur-Oriente de San Salvador y departamentos de Chalatenango y Cuscatlán	Velar constantemente por la efectividad en el cumplimiento de los fines de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos en los rubros económicos de la industria, servicios, comercio, sociales y demás equiparables.	1) Atención de notas patronales para el establecimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Suspensión temporal de labores - Reanudación de labores - Cambio o modificación de razón social. - Finalización de actividades laborales. - Evacuación de consulta de toda índole. - Dar asistencia en la elaboración y manejo de todas la documentación relacionado con el ISSS.
2. Nor-Oriente Metropolitana	Nor-Oriente de San Salv. y deptos. de San Vicente y Cabañas		2) Atención a notas remitidas a ese Depto. procedentes de la Sección Cobranza para determinar la real situación patronal ante el ISSS.
3. Poniente Metropolitana	Pte. de San Salvador y deptos. de la Paz y La Libertad.		3) Recepción a denuncias o quejas presentadas por organizaciones sindicales, trabajadores o terceros interesados.
4. Construcción	Metropolitana y Central del País.		4) Atención de notas provenientes del Depto de Cuenta Individual.
5. Pensiones	Metropolitana y Central del País.		5) Determinación de mora a los patronos.
			6) Practicar inspecciones rutinarias o de oficio tendientes a mantener un mayor y efectivo control patronal.
6. Hospitalización y subsidios	Metropolitana y Central del País.	Atención del área hospitalaria, la consulta externa y establecimiento de derechos a prótesis y a pago de subsidios.	1) Atención a solicitudes de trámite de pensiones por riesgo profesional (invalidéz y muerte).
			2) Atención a casos problemas de solicitudes de trámite de pensiones por riesgo común (invalidéz, vejez y muerte).
			3) Atención a solicitudes de trámite de auxilio de sepelio.
			1) Control de consulta externa
			2) Control de asegurados hospitalizados
			3) Trámite de solicitudes de prótesis y/o aparatos ortopédicos.

Las secciones 1, 2, 3 y 4, realizan actividades semejantes en la búsqueda de cumplir con los objetivos planteados por el departamento, dichas actividades son:

- a) Visitas a centros de trabajo que existen en el área metropolitana.
- b) Programación de inspecciones dirigidas.
- c) Campañas inspectivas a centros de trabajo de los departamentos del área central del país que se encuentren bajo su responsabilidad.
- d) Elaboración y actualización de tarjetas de control patronal.

La sección de pensiones, realiza las siguientes actividades:

- a) Inspecciones dirigidas.
- b) Determinación y establecimiento de la mora patronal.
- c) Reporte del estado patronal.
- d) Análisis de casos provenientes de la comisión de invalidez para definir derecho a prestaciones económicas.

La sección 6 que representa en el cuadro I-1, es la de hospitalización y subsidios, la cual lleva a cabo las siguientes actividades:

- a) Visitas a centros de trabajo, a fin de determinar: el derecho al pago de subsidios con problemas y a los aparatos de prótesis, ortopédicos y otros.

- b) Entrevistas a hospitalizados y visitas a centros de trabajo, para determinar, el derecho a los prestaciones médico-hospitalarios.

Para realizar todas las actividades antes mencionadas que llevan a cabo las diferentes secciones, en general, el departamento de inspección del ISSS, utiliza los siguientes métodos:

- a) El método de Zonificación.
- b) La Visita domiciliaria.
- c) Recopilación de la información.
- d) Entrevistas, etc.

Base Legal del Departamento de Inspección

La ley del Seguro Social, en el artículo # 2 del capítulo I, objeto y creación del ISSS, dice:

" El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a los que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad , accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez y
- f) Cesantía involuntaria."

El ISSS tiene la obligación de velar para que los trabajadores reciban las prestaciones correspondientes a dinero y salud que se originen por las causas que señala el artículo anterior.

Para ejercer un buen cumplimiento en las prestaciones que otorga el ISSS, se creó el " reglamento para la afiliación, inspección y estadística del Instituto Salvadoreño del Seguro Social".

El reglamento anterior se divide en tres capítulos y consta de 28 artículos, siendo básicamente el capítulo II, la base legal del trabajo Inspectiva".

El capítulo I abarca los primeros 20 artículos, los cuales se refieren a, la obligación que tienen los patronos de inscribirse a inscribir a sus trabajadores al régimen del Seguro Social, los requisitos de inscripción, las sanciones a las que se exponen los patronos al no inscribirse o inscribir a sus trabajadores, cancelación del registro patronal por extinción de la empresa.

El capítulo II de este reglamento contiene 6 artículos (del Art. 21 al art. 26) el art. 21 dice:

" Para cumplir con los fines de la ley del seguro social, el departamento de afiliación e inspección, contará con un cuerpo

de inspectores que velará por la efectividad de la citada ley y sus reglamentos."

Esencialmente este artículo es el que respalda la labor inspectiva del ISSS, ya que está realizada por un grupo de inspectores dividida en 6 secciones (como muestra el cuadro I-1). los cuales realizan las visitas a los centros de trabajo, revisan planillas y otros documentos necesarios, levantan actas de inspección y rinden informes a los que se les da toda la veracidad y exactitud ó parcialidad. Todo este proceso inspectivo se encuentra además respaldado por los artículos 22, 23, 24, 25 y 26 del citado reglamento.

El capítulo III contiene los dos artículos restantes del reglamento, pero estos se refieren sobre todo el campo estadístico, más que al inspectivo. (Ver anexo 3).

1.2 Importancia y Justificación

Importancia

Existen ciertos patronos que no se inscriben al Régimen del Seguro Social o no inscriben a todo su personal, y otros que no cotizan puntualmente a la institución, por lo que los trabajadores se ven privados de las prestaciones económicas y de salud a las que legalmente tienen derecho. De aquí la necesidad e importancia de este estudio, ya que se pretende realizar un trabajo que venga a proveer al ISSS, de un diseño bien estructurado que de solución al problema que entorpece las funciones y tareas inspectivas del departamento. De tal manera que se pueda efectuar un adecuado y efectivo control patronal, no solo con las inspecciones dirigidas sino también, con las inspecciones de oficio ó rutina, que venga en beneficio de los trabajadores, para que estos puedan recibir las prestaciones a que tienen derecho, sin ninguna dificultad.

Justificación

En la actualidad, se ha observado una creciente demanda de inspecciones dirigidas que ha ocasionado desviaciones en los programas de trabajo elaborados y así mismo el dejar descubiertas ciertas áreas de inspección, debido a la falta de recursos por la atención de actividades prioritarias en el

campo inspectivo. Así, al analizar la situación, se plantea siempre el incremento de recursos como alternativa para solventar todo esto; lo cual vendría únicamente a inflar aún más los elevados costos de operatividad que el departamento de inspección.

De aquí, que es el momento de realizar un estudio detallado de este departamento, para estar en la facultad de diseñar el modelo de solución que venga a solventar las dificultades del mismo, dicho modelo deberá diseñarse de acuerdo a las necesidades y exigencias que presenta el sistema inspectivo del ISSS, además tendrá que someterse a una evaluación económica y funcional, buscando con esto, minimizar los costos operativos del Departamento de Inspección .

Por todo lo anterior el ingeniero industrial es el profesional idóneo para realizar este estudio ya que solo el puede resolver la problemática que afronta el departamento, a través de un análisis ordenado de las partes que componen el sistema inspectivo; es decir, utilizando el método científico; recolectando la información necesaria para transformarla en una base cuantitativa para la toma de decisiones, sin obviar los factores cualitativos que en determinado momento pueden utilizarse, a partir del ingenio para la resolución de problemas que es propio del ingeniero.

1.3 Objetivos

General

Presentar el diseño de solución que conlleve a mejorar la labor inspectiva en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Ofreciendo oportunidad y eficiencia en el servicio, y optimizando los recursos disponibles para el departamento de inspección, en beneficio de los derecho-habituantes y del mismo Instituto.

Específicos

- Investigar detalladamente las labores que realiza actualmente el departamento de inspección del ISSS, así como su relación con otros Departamentos del ISSS y con el Sector Patronal para estar en facultad de poder emitir un diagnóstico de la situación actual.
- Proponer un diseño de solución que venga a resolver de la mejor manera posible la problemática encontrada, dicho diseño deberá presentar ventajas económicas y funcionales.
- Proporcionar al departamento de inspección del ISSS los mecanismos adecuados para que presten una mejor atención a los asegurados y beneficiarios; así mismo al sector patronal.
- Minimizar situaciones fraudulentas y morosas de los patronos con la institución.

- Disminuir los costos de operación del departamento de inspección.
- Presentar mecanismos para un efectivo y eficiente control patronal.
- Minimizar el tiempo laboral, consumido por las reinspecciones y la ejecución de labores que no corresponden al trabajo Inspectivo.
- Establecer los recursos técnicos y operativos que el Departamento de Inspección necesita para desarrollar sus funciones de forma adecuada.
- El diseño propuesto, deberá someterse a un proceso de Implantación lógico.

1.4 Alcances y Limitaciones

Alcances

- El estudio comprenderá una revisión de la situación actual de la labor inspectiva del ISSS y buscar la solución que involucre la privatización.
- El presente estudio pretende establecer el diseño y detalle de la solución, Para el sistema Inspectivo del ISSS; ya que, la etapa de implementación le corresponde a las autoridades del ISSS.

Limitaciones

- La recopilación de la información necesaria para la realización del diagnóstico del sistema inspectivo del ISSS, se realizará específicamente en el Departamento Central de Inspección ubicado en San Salvador.
- A través de la realización del presente estudio se pretende dar cobertura a la labor de inspección que efectúa el ISSS en la zona central y metropolitana del país.
- Las soluciones o alternativas de solución que se puedan presentar, deberán considerar y estar sujetas al marco legal de la labor inspectiva del ISSS.

1.5 Metodología de la Investigación

El propósito de elaborar una metodología es lograr minimizar los costos y reducir las actividades innecesarias, pues se realiza una mejor coordinación de los distintos grupos que intervienen en la realización del estudio.

La presente metodología permitirá aprovechar mejor los diferentes recursos de que se dispone para realizar el estudio, esto implica mantener el curso de las operaciones planificadas y corregir las desviaciones, con respecto a lo planeado.

El método a seguir en la investigación de campo del presente estudio es el siguiente.

A. Determinación de la Tipología de Investigación

La investigación que se planea, pretende obtener información que ayude a evaluar y seleccionar la mejor línea de acción para lo que se elabora un procedimiento formal, es decir: definir objetivos y necesidades de información, relacionados con la investigación. Además se diseñarán cuestionarios detallados según la necesidad específica, junto con un plan formal de muestreo.

A partir de lo anterior, se determina que la investigación que se llevará a cabo es del tipo concluyente.

B. Definición del problema

El problema en base al cual se regirá la investigación de campo, es el detectado en la fase preliminar (ante-proyecto) del presente estudio, el cual es el siguiente: Desviación de los Programas de Trabajo elaborados por el Departamento de Inspección del ISSS.

C. Necesidad de Información

Para poder emitir una serie de alternativas que vengán a solucionar la problemática planteada, es indispensable determinar una situación actual de funcionamiento del Departamento de Inspección. Para lo cual es necesario informarse adecuadamente de todo lo que forme parte y que se relacione con las funciones del departamento. Ya que solo obteniendo información de las posibles partes que se relacionen e interactúen respecto a la problemática, se podrá determinar una situación actual, que permita un diagnóstico correcto, para establecer líneas de acción que resuelvan la problemática.

Lo anterior establece la justificación por las cuales es

necesario llevar a cabo la búsqueda de información confiable y adecuada al estudio.

D. Objetivos de la Investigación

- Recolectar datos que reflejan el punto de vista de los jefes de sección en cuanto al problema. Es decir recopilar información de los individuos que se encuentran inmersos en la problemática.
- Conocer la opinión de los inspectores, respecto a las posibles causas que originan el problema. Lo que se busca es obtener información de los agentes que realizan la labor de Inspección.
- Conocer la opinión generalizada, pero precisa de los patronos en relación a la labor inspectiva, o sea, buscar información del Sector al que se atiende en la práctica de la inspección.
- Recopilar información en dependencias de la institución que están en constante interrelación con el departamento.
- Determinar una situación actual lo mas cerca posible de la realidad, para poder realizar un diagnóstico adecuado.

- Conocer la imagen que a través de la labor del departamento se han formado los patronos, del Seguro Social (ISSS).

E. Determinación de las Fuentes de Datos

Los datos que se necesitan recoger en la investigación son primarios y secundarios.

Los datos secundarios se obtendrán de la información que pueda proporcionar el departamento a través de sus archivos, documentos, planes de trabajo anuales y si existiera algún estudio hecho con anterioridad.

Los datos primarios o nuevos datos se obtendrán por medio de cuestionarios los que serán resueltos por el encuestado con la ayuda de la persona que se denominará encuestador, es decir la encuesta será administrada personalmente. Los datos primarios serán recolectados de dos tipos de fuentes: a) Fuentes internas al departamento y b) Fuentes externas al departamento. (Ver anexo 4).

La información que se recolectará a través de cuestionarios básicamente es la siguiente: Los tipos de inspección que se realizan y los orígenes más comunes de éstas, las dependencias que demandan mayor número de inspecciones, la demanda de

inspecciones solicitadas, así como también la cantidad evacuada de las mismas en un mes; actividades que no corresponden al inspector; lo relacionado con la planificación de actividades y recursos que se poseen; la existencia de manuales, capacitación, reclutamiento de personal, también se preguntará sobre aspectos relacionados con el organigrama, y funcionalidad del mismo; los métodos de trabajo y procedimientos serán cuestionados respecto a su existencia, funcionalidad y estandarización; los recursos con que cuenta el Departamento: humano, mobiliario y equipo, instalaciones físicas, transporte, sistemas de información, y la base legal, además se buscarán datos respecto a los controles que existan en el Departamento de Inspección del ISSS.

Las fuentes internas son: Jefes de Sección e Inspectores. Las fuentes externas son: Dependencias del Instituto y el Sector Patronal.

1. Jefes de Sección

Esta área comprende a los 6 jefes de las secciones que forman el departamento de inspección. Es una área muy importante a investigar, ya que aquí es donde se realiza la planeación, programación y distribución del trabajo que realiza el departamento; así como también se obtendrá información con respecto a los métodos que se siguen en la labor inspectiva.

2. Inspectores

Esta área la integran todos los inspectores del departamento. Al igual que la anterior es una área de vital importancia para la investigación, ya que aquí se obtendrá información en base a muestra de la parte operativa de la labor de inspección, aquí es donde se ejecutan los planes de trabajo elaborados por las jefaturas correspondientes.

3. Dependencias de la Institución que interaccionan con el Departamento de Inspección.

Esta área se encuentra formada de la siguiente manera:

- a) La Sección Cobranzas, perteneciente al Departamento de Administración Financiera.

- b) Las secciones de Afiliación, Captación de Datos, Cotizaciones y Planillas todas pertenecientes al Departamento de Cuenta Individual.

- c) Las secciones: Cálculo de Pensiones, Control de Pensiones y Trámite de Subsidios, pertenecientes al Departamento de Beneficios.

- d) La Comisión Técnica de Invalidez.

e) La Auditoría Interna del ISSS.

La razón de investigar toda esta área, es poder determinar como interactúa el Departamento de Inspección con las otras dependencias del ISSS, para saber si los canales de comunicación son los adecuados a las necesidades existentes, y conocer si existe por parte de estas dependencias generación de situaciones que vengán a entorpecer la labor del departamento; además, determinar que dependencias alimentan con más trabajo al departamento. la información será obtenida en base a la determinación de muestra.

4. Sector Patronal

El objeto de investigar el Sector Patronal es para conocer: el tipo de relación que éstos tienen con el departamento, el punto de vista de los patronos con respecto al trabajo que en éste se realiza, lo cual será base para determinar si dicho Departamento realiza sus funciones de acuerdo a lo establecido, además se conocerá la imagen que el Instituto presenta para éstos. Todo lo anterior se hará de acuerdo a un procedimiento de muestreo posteriormente descrito.

F. Diseño de la Muestra

Los pasos a seguir para diseñar la muestra de la presente investigación son:

1. Definición de la población:
 - a) Elementos
 - b) Unidades
 - c) Delimitación
 - d) Tiempo
2. Identificación del marco muestral
3. Determinación del tamaño de la muestra
4. Selección del procedimiento de muestreo
5. Selección (física) de la muestra

1. Definición de la Población

La población es el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. La población para ser adecuadamente designada se define en los siguientes términos:

- a) **Elementos:** Un elemento es la unidad acerca de la cual se requiere información. Es en base a los elementos que se realiza el análisis posterior de los datos, para el presente estudio los elementos considerados son: los jefes de sección, los inspectores, las dependencias que interaccionan con el departamento y los patronos.

b) **Unidades:** Como la unidad se define: el elemento o los elementos que se encuentran disponibles para su selección. De aquí que para esta investigación los elementos son las mismas unidades, con excepción dependencias que interactúan con el departamento, ya que para que este elemento sus respectivas unidades son los individuos que trabajan en ellas y que tienen contacto con la labor inspectiva.

c) **Delimitación:** La investigación que se realiza abarcará solamente la zona metropolitana de San Salvador.

d) **Tiempo:** La fase de investigación ha sido programada así:

- Fecha de inicio: 10. de julio de 1992
- Fecha de término: 31 de agosto de 1992

2. Identificación del Marco Muestral

Un marco es el número de todas las unidades de muestreo en la población. La muestra real que se determinará posteriormente se toma de estas cifras. El marco muestral para esta investigación es:

- a. Los jefes de las seis secciones que forman el Departamento de Inspección.
- b. Los inspectores que integran cada una de las secciones.

- c. La cantidad de dependencias del instituto que interactúan con el Departamento de Inspección en total suman once, las que ya fueron detalladas, (Ver páginas 26 y 27).

Cuadro I-2

NOMBRE DE LA SECCION	CANTIDAD DE JEFES	CANTIDAD
Sur Oriental Metropolitana	1	14
Nor Oriental Metropolitana	1	10
Poniente Metropolitana	1	10
Construcción	1	11
Pensiones	1	14
Hospitalización y subsidios	1	10

- d) La cantidad de patronos con la que el Departamento de Inspección se interrelaciona, es decir los patronos del área metropolitana de San Salvador que están inscritos o afiliados al régimen del ISSS, son 8,525, hasta enero de 1992.³

3. Determinación del Tamaño de la Muestra

En este caso se pretende tomar una decisión acerca del tamaño de la muestra, es decir, determinar el número de elementos que van a incluirse en la muestra.

³ Cuadro mensual de cotizaciones: Depto. de Estadística del ISSS.

Para determinar el número de elementos de la muestra total, primero se encontrará una muestra parcial por cada una de las áreas que integran el marco muestral, y la unión de estas muestras parciales nos definirán el tamaño de la muestra.

a) Determinación de las muestras parciales

- Respecto a los jefes de sección, se observa que su marco muestral se reduce a seis (uno por sección), por lo que para obtener una información completa se tiene que encuestar a los 6 jefes, es decir, que el tamaño de la muestra será el marco muestral.
- En el área de inspectores, se establece que la muestra parcial la constituirán el 30% del total de inspectores por sección (ver detalle en cuadro I-3). Dicha muestra se considera representativa debido a que el número promedio de inspectores por sección es de once, y porque además el trabajo que éstos realizan se considera homogéneo. Como la muestra la integran el 30% de los inspectores por sección del departamento, la muestra parcial para esta área la constituyen 19 individuos, como se observa en el cuadro I-3.

Cuadro I-3

Nombre de la Sección	No. Inspectores	CANTIDAD
Sur Oriental Metropolitana	14	4.0
Nor Oriental Metropolitana	10	3.0
Poniente Metropolitana	10	3.0
Construcción	11	2.0
Pensiones	14	4.0
Hospitalización y Subsidios	10	3.0
Total de inspectores a encuestar		19.0

- Con relación a las dependencias externas que interactúan en el Depto. de Inspección, se determina que su respectiva muestra parcial sea de un individuo por cada una de estas secciones.

Lo que se justifica debido a que no todos los individuos que pertenecen a estas secciones mantienen contacto con el departamento, por lo que la muestra establecida se considera que proporciona información adecuada y suficiente de acuerdo a las necesidades que se tienen.

- En el sector patronal, a diferencia de las 3 muestras parciales anteriores, ésta se calculará a partir del uso de un procedimiento probabilístico, la fórmula se muestra a continuación; la justificación a lo anterior se basa en la amplitud del marco muestral, el cual asciende a 8,525 patronos pertenecientes al área metropolitana de San Salvador

La fórmula citada es:⁴

$$n = \frac{\frac{p \cdot q \cdot d^2}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{p \cdot q \cdot d^2}{e^2} - 1 \right)}$$

Donde:

n: Número de elementos de la muestra

N: Número de elementos del universo a marco muestral

p: Probabilidad de éxito (en %)

q: Probabilidad de fracaso (en %)

d: Desviación estándar (en una curva normal $d = 65\%$, $2d = 95\%$, $3d = 99\%$).

e: Máximo error permisible (en %)

Cálculo de n

Datos:

$N = 8,525$, $d = 3$, $e = 10\%$, $p = 70\%$, $q = 30\%$

$$n = \frac{\frac{0.7 \times 0.3 \times (3)^2}{(0.1)^2}}{1 + \frac{1}{8,525} \left(\frac{0.7 \times 0.3 \times (3)^2}{(0.1)^2} - 1 \right)}$$

$n = 184.90 \approx 185$

La muestra parcial para esta área es de 185 patronos.

⁴ Investigación de mercados, Kinner Thomas.

Para totalizar el universo o marco muestral (8,525 patronos) se han sumado los patronos de los municipios de San Salvador y que se considera pertenecen al área metropolitana, incluyendo a Antiguo Cuscatlán (del Depto. de la Libertad), entonces, la forma para aplicar las 185 encuestas será la siguiente: el número de encuestas por municipio será proporcional a la cantidad de patronos que pertenezcan a éste. Lo que se detalla a continuación. (Ver Anexo 5)

Municipio	Cantidad de patronos afiliados al ISSS	Porcentaje de patronos	Cantidad de patronos a encuestar
San Salvador	7,266	85.23	158
Soyapango	366	4.29	8
Mejicanos	200	2.34	4
Cuscatancingo	17	0.20	1
Ciudad Delgado	110	1.30	2
Ayutuxtepeque	45	0.53	1
Ilopango	128	1.50	3
Apopa	74	0.87	2
San Marcos	63	0.74	1
Antiguo Cuscatlán	256	3.00	5
Total	8,525	100.00	185

Fuente: Cuadro mensual de cotizaciones; Depto. de Estadística del ISSS.

De lo anterior se resume que la muestra total a investigar está integrada de la siguiente manera:

- 6 jefes de sección del departamento.

- 19 inspectores
- 11 individuos de las secciones que interactúan con el departamento
- 185 patronos pertenecientes al área metropolitana de San Salvador

4. Selección del Procedimiento de Muestreo

A continuación se seleccionará un procedimiento específico para determinar las unidades que integrarán cada muestra parcial, es decir tomar la decisión en relación con las unidades de la población que van a incluirse en la muestra.

Debido a que los individuos que integrarán las muestras serán seleccionados en base a criterio personal del más idóneo, se dice que utilizan procedimientos de muestreo no probabilístico. Los tres tipos de procedimientos no probabilísticos más usados son:

- i. Muestreo de conveniencia
- ii. Muestreo de comparación
- iii. Muestreo por cupos

a) Para Jefes del Departamento

En este caso específico no se seguirá ningún procedimiento de selección, ya que todos los jefes (los seis) pertenecen a la muestra.

b) Para inspectores e individuos que mantienen contacto con el Departamento y que pertenecen a otras dependencias del Instituto.

Con relación a estas unidades de investigación, el procedimiento de selección a utilizar es el muestreo no probabilístico, por comparación en el cual los individuos a los que se les aplicará el cuestionario serán seleccionados en base a lo que el jefe de la respectiva sección piensa acerca de la contribución que esos elementos particulares de muestreo podrán aportar a la investigación.

c) Para patronos

Respecto a esta unidad de muestreo, el procedimiento de selección a usar, es el muestreo no probabilístico por cupos el cual consiste en seleccionar a los patronos intencionalmente con la única limitante que éstos pertenezcan a la zona metropolitana de San Salvador y que esté afiliado al ISSS.

5. Selección de la muestra

El último paso es seleccionar físicamente los elementos que integran la muestra escogida, lo que se hará al momento de aplicar la encuesta.

Para la aplicación de la encuesta, se tendrán tres sujetos de investigación; los cuales son: Departamento de Inspección del ISSS, Otras Dependencias del ISSS y Sector Patronal.

La manera de aplicarla a dichos sujetos será la siguiente:

- Para los dos primeros (Departamento de Inspección y otras dependencias), se entregará la encuesta en las diferentes oficinas, para que la persona encuestada conteste con la tranquilidad y sinceridad debida.

- Para el sector patronal, el encuestado deberá completar la encuesta en presencia del encuestador, a fin de obtener la información que se necesita.

CAPITULO II
SITUACION ACTUAL

SITUACION ACTUAL

2.1 Análisis de la Información

Luego de realizado el procesamiento de los datos, el siguiente paso es analizarlos, para concluir con la presentación de la situación actual del Departamento de Inspección del ISSS.

Para analizar los datos, se utilizarán una serie de criterios de análisis, los cuales se aplicarán a cada uno de los bloques de estudio respectivo.

Los 6 bloques de estudio en que se dividió la investigación de campo son: producción, administración, organización, métodos y procedimientos, recursos; y controles y Registros, y en cada uno de estos bloques se irá utilizando los criterios de análisis respectivos.

A. Criterios de análisis

Los criterios que se emplearán se listan y define a continuación; definición según las necesidades y relaciones de lo que se pretende establecer con los mismos.

1. Calidad

Es el grado en que la inspección realizada, satisface las necesidades y exigencias demandadas, considerando los métodos y procedimientos definidos para la labor inspectiva y además la estructura establecida para realizar un informe de inspección.

2. Apoyos

Es la existencia, disponibilidad y funcionalidad de los medios y recursos con que cuenta el Departamento de Inspección internamente, en beneficio de la labor inspectiva.

3. Eficiencia

Es la relación cuantitativa que existe entre las inspecciones, realizadas por el Departamento de Inspección y las demandadas al mismo, según la capacidad que tiene.

4. Eficacia de la estructura organizativa

Es la medida en que la estructura orgánica definida o establecida se aplique realmente.

5. Distribución del trabajo

Consiste en que las labores del inspector se planifican y organizan en base a parámetros o patrones efectivos.

6. Normas de trabajo

Son los procedimientos definidos para la realización de la labor inspectiva.

7. Oportunidad y tiempo de respuesta

Es la medida en que el servicio de inspección sea prestado en el momento en que se solicite y se resuelva el caso en la mayor brevedad posible.

2.2 Situación Actual del Sistema Inspectivo del ISSS

La situación actual del Sistema Inspectivo del ISSS, se presenta en dos partes, la situación actual interna y la externa al Departamento de Inspección.

La situación actual interna al Departamento, se encuentra constituida por la situación actual de las secciones que realizan las actividades servicios, las cuales son, la Sección de Hospitalización y Subsidios, y la de Pensiones; y además por la situación actual de las secciones que ejercen el control patronal en la construcción, la industria, servicios y comercio. La razón de dividir el quehacer del Departamento en dos actividades (Servicios y control patronal), obedece a la posible privatización que podría surgir como efecto del presente estudio; si es que, cualquiera de estas actividades ó áreas, resulta tener una marcada deficiencia en la realización de sus labores con respecto a la otra. Es decir, que el área que resulte con mayor deficiencia será la candidata a ser privatizada; de aquí que el Departamento puede ser privatizado parcialmente.

La situación actual externa al Departamento de Inspección se encuentra formada por las situaciones actuales de las otras dependencias del ISSS que se interaccionan con dicho Departamento y por la del sector patronal.

Esta subdivisión de la presentación de la situación actual del Sistema Inspectivo del ISSS, se puede apreciar mejor en el siguiente diagrama.

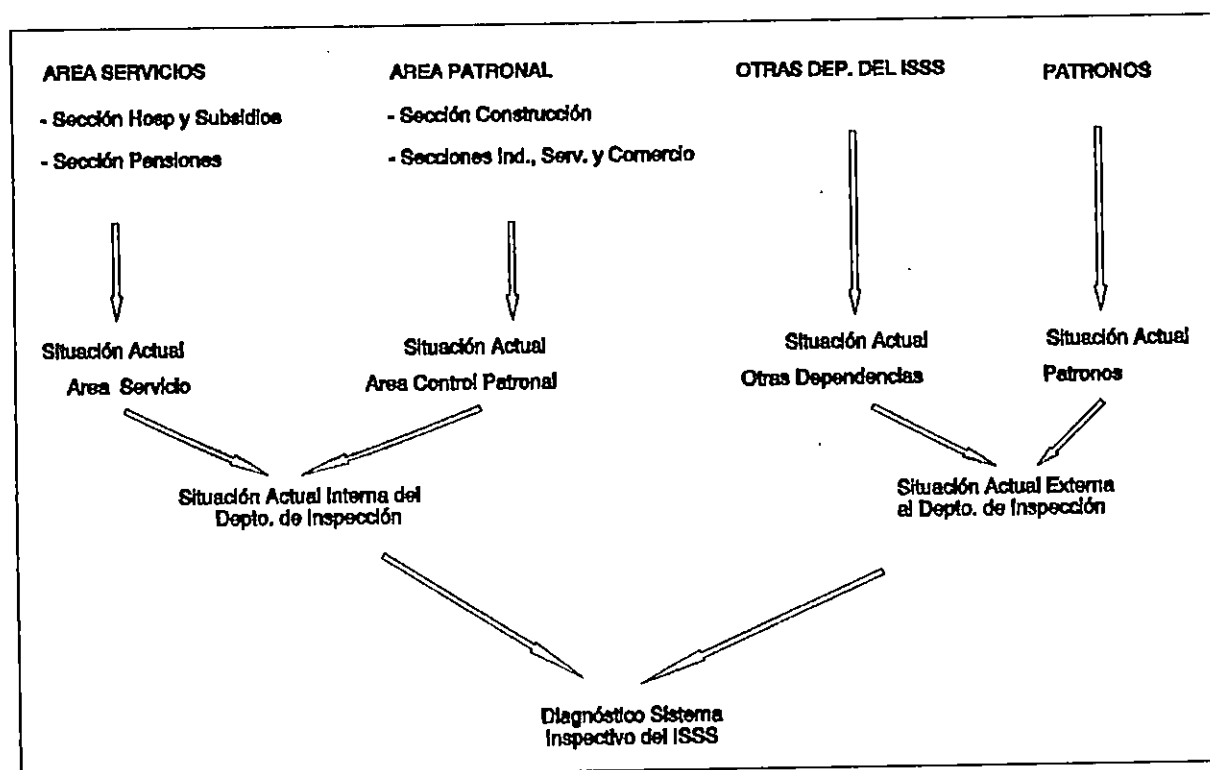


Figura No. 1

A. Situación actual interna del Departamento de Inspección

La situación actual interna al Departamento de Inspección, se obtuvo de la investigación de campo, que se realizó al encuestar las diferentes secciones que comprenden dicho Departamento.

Como se mencionó anteriormente esta parte se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Situación actual - Hospitalización y Subsidios
- Area servicios - Pensiones

- Situación actual - Construcción
- Area Control - Industria, comercio y servicios
- Patronal

La situación actual interna al Departamento de Inspección del ISSS, es la siguiente:

1. Situación actual del Area Servicios

Bloque 1: Producción

Para presentar la situación de este bloque, se aplicarán los siguientes criterios:

- a) Calidad
- b) Apoyos
- c) Eficiencia
- d) Oportunidad y tiempo de respuesta

a) Calidad

Según el reflejo de la investigación el 50% de los Jefes de Sección consideran que los informes presentados por los inspectores son aceptables y otro 50% dice que son muy buenos. Como los informes reflejan la labor inspectiva, en base a lo anterior, los jefes consideran de buena calidad las inspecciones que se realizan en sus secciones.

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que el 100% de las jefaturas planifican la labor productiva en sus respectivas secciones en base a metas y objetivos establecidos.

El plan de trabajo cubre el período de un año, sin embargo el 50% de los jefes de sección y el 33% de los inspectores,

afirman que las metas y objetivos planteados en el programa de trabajo no son alcanzados debido a las siguientes razones:

	Jefes (%)	Inspectores (%)
Sobrecarga del trabajo ✓	-	100
Escasez de recursos	50	100
Falta de incentivos al personal	-	50
Falta de apoyo legal	-	50

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la sobrecarga de trabajo y la escasez de recursos son las mayores limitaciones con que se cuenta para cumplir las metas y objetivos planteados en su programa de trabajo.

En conclusión, los jefes de sección consideran que la calidad de la planificación en la producción que se realiza es buena, a pesar de que en la práctica se dan a veces desviaciones, los inspectores entrevistados manifiestan que la calidad en la planificación de la producción no es buena, ya que al realizarla no se consideran los recursos que realmente existen, por lo que los objetivos y metas no se cumplen en su totalidad.

Los inspectores en un 83% afirman planificar para abordar un caso de inspección, la planificación la hacen así:

1. Analizar caso o solicitud de inspección
2. Investigar en archivos del Departamento
3. Entrevistar patronos y/o trabajadores
4. Realizar inspección

b) Apoyos

Los apoyos con que cuenta el Departamento de Inspección para el area servicios, según el 100% de los jefes de sección son insuficientes; ya que, se ha llegado a determinar en muchas ocasiones que son escasos o quedan obsoletos. En el cuadro siguiente se muestra la necesidad de mejorar o incrementar según los jefes de sección estos apoyos:

	Jefes de Sección (%)
- Transporte	100
- Humano	100
- Instalaciones físicas, mobiliario y equipo	50
- Base legal	100

c) Eficiencia

El Area Servicio de este departamento, debe cumplir con la realización de inspecciones dirigidas y de rutina general, pero en la actualidad afirman el 100% de jefes de sección y el 33% de inspectores que se realizan actividades que no corresponden a la labor inspectiva; las cuales se detallan a continuación:

- Casos que corresponden a otras regionales
- Búsqueda de cotizaciones en sección planillas
- Corrección de números patronales
- Verificación de constancias de estudio
- Autorización de cobro de pensiones
- Elaboración de planillas de mora, producto de inspección realizada.

Además se ha determinado que los orígenes más comunes que demanda de inspecciones para estas secciones son:

	Jefe de Sección (%)	Inspectores (%)
- Derecho habientes	100	50.0
- Patronos	50	33.3
- Otras dependencias del ISSS	50	100.0

Dentro de las dependencias del ISSS, que más le demandan sus servicios son:

	Jefes de Sección (%)	Inspectores (%)
- Beneficios	50	83.3
- Cuenta Individual	50	50.0
- Subsidios	-	16.7

Por lo cual, la demanda asciende en promedio mensual a 1,525 inspecciones, de las cuales son evacuadas o atendidas en promedio 1,323 (86%), ésto según los jefes de sección; los

inspectores por su lado afirman que el 93% de las inspecciones que ellos realizan son dirigidas, el 3% de rutina y el 4% de otras, tomando como período base un mes de labores.

Según los jefes o inspectores los tipos de inspección que se realizan en estas secciones son:

- Hospitalización y subsidios: Determinación del derecho del pago de subsidios, derecho a hospitalización, derecho a consulta externa, derecho a aparatos ortopédicos, de prótesis y otros.

- Pensiones: Inspecciones para establecer derechos por riesgos comunes (IVM), por riesgos profesionales (accidente de trabajo y enfermedad profesional), relaciones laborales para otorgar derecho para auxilio de sepelio.

d) Oportunidad y tiempo de respuesta

Con respecto a la oportunidad y tiempo de respuesta en el bloque de producción, se logró determinar lo siguiente:

- Los recursos con que se cuenta, están siendo absorbidos por actividades ajenas a la labor inspectiva; esto según el 100% de jefes y el 33% de inspectores.

- Según el 50% de los jefes de sección y el 50% de inspectores, opinan que existe escasez de recursos operativos para su labor.

- Existe un 13.2% de inspecciones demandadas por mes; que no pueden ser evacuadas o atendidas por el personal de inspección.

- El tiempo de respuesta a las inspecciones demandadas según los jefes de sección y los inspectores es adecuado a la inspección realizada.

Bloque 2: Administración

En este bloque de Administración, se aplicarán los siguientes criterios de evaluación:

- a) Normas de trabajo
- b) Oportunidad y tiempo de respuesta

a) Normas de trabajo

Dentro de la administración del Area Servicio del Departamento de Inspección, se pudo determinar en base a la opinión de jefes de sección y de inspectores los siguiente:

	Jefes (%)	Inspectores
- No existe proceso definido de reclutamiento de personal	100	-
- No existe proceso definido de selección de personal	100	*
- No existe programas de capacitación	100	67
- Existe adiestramiento para personal nuevo	50	33
- El personal para las secciones es impuesto	50	-
- No existe programas de incentivos a personal	100	87
- Existen problemas personales	-	50

* El 83% de los inspectores señala que el proceso de selección consiste en practicas en el área de trabajo y el 17%, en entrevistas.

Por otro lado, la mayoría de los jefes opinan que existen manuales (de procedimientos y de organización), mientras todos los inspectores dicen no utilizar ningún tipo de manual.

b) Oportunidad y tiempo de respuesta

Dentro de la oportunidad y tiempo de respuesta de administrar, se pudo determinar que el 50% de los jefes de sección opinan que los inspectores no conocen en su totalidad la labor inspectiva; mientras que los inspectores solo el 33% considera su labor totalmente y el 67% opina conocerla parcialmente.

Además, se estableció por medio de la muestra tomada para la investigación que los inspectores en su mayoría tienen más de 5 años de laborar como tales, dentro de la institución y su nivel académico es de:

- Bachiller	83%
- Profesional	17%

Respecto a la calificación del personal adecuado a su capacidad y desenvolvimiento en su trabajo, el 100% de los jefes la considera buena.

Bloque 3: Organización

El bloque organización será analizado en base a los siguientes criterios:

- a) Eficacia de la estructura organizativa
- b) Distribución del trabajo.

a) Eficacia de la estructura organizativa

- El 100% de los jefes e inspectores conocen el organigrama del Depto.
- El 100% de los jefes consideran que:
 - El organigrama es funcional
 - El organigrama posee objetivos y políticas definidas
- El 100% de los jefes e inspectores encuestados, conocen claramente con que dependencias se interrelaciona, las

principales son:

- Para hospitalización y subsidios:
Subsidios, planillas, afiliación, unidades periféricas y cotizaciones
- Para pensiones:
Trámite de pensiones, control de pensiones, comisión técnicas de invalidez, planillas, cobranzas, área hospitalaria.
- El 100% de los inspectores encuestados saben de quien depende el departamento jerárquicamente.
- El 100% de los jefes no reciben órdenes de otra persona que no sea del Jefe del Depto.; por su parte los inspectores en un 100% reciben órdenes, para el desarrollo de su trabajo, no solo del jefe de sección.

b) Distribución del trabajo

- En cuanto a la manera de organizar el trabajo, los inspectores utilizan parámetros, los cuales, se señalan a continuación con su respectivo porcentaje de utilización:
 - De acuerdo a la experiencia, (32%)
 - De acuerdo a la carga de trabajo (volumen) (32%)
 - De acuerdo a la zona de trabajo (32%)

Cabe decir que solamente el 16% de los inspectores distribuyen el trabajo de forma aleatoria, es decir que no se basan en ningún parámetro efectivo.

- Los jefes por su lado, en un 100% afirman organizar de alguna manera; el trabajo en la sección (respectiva) que depende de otras partes, con el propósito de atender todas las solicitudes.

Bloque 4: Métodos y Procedimientos

El presente bloque será analizado a partir del criterio:

- Normas de trabajo

Para realizar el trabajo de buena manera, la existencia de procedimientos definidos que guíen la actuación del inspector es de vital importancia; es decir que es muy necesario poseer normas que fijan el desempeño de las labores inspectivas. En relación a lo anterior se observa que:

- El 100% de los jefes de sección, más del 50% de los inspectores, afirman la existencia de métodos de trabajo.
- El 100%, tanto jefes como inspectores que opinaron que existían métodos de trabajo, también dijeron que; éstos eran funcionales.

- Los inspectores que dijeron que existían métodos de trabajo, negaron que éstos fueron idénticos para todos ellos, además aceptaron que en ocasiones varían dichas normas.
- Todos los jefes dijeron que todos los puestos tenían sus propios métodos.
- Qué los métodos no se daban a entender por medio de flujogramas de procedimientos, establecieron, el 100% de los jefes de sección; por su lado el 83% de los inspectores dijeron que no existían simbología alguna.
- Todos los jefes concordaron en que la manera de dar a entender los métodos es verbalmente.
- Según el 100% de los jefes, afirmaron que existen procedimientos típicos para llevar a cabo una inspección; y nuevamente coincidieron que la única forma de explicarlos es la verbal.
- Respecto a los procedimientos, los jefes opinan en un 50% que los inspectores los atienden completamente, todo el tiempo y el otro 50% que casi siempre.
- El 77% de los inspectores determinaron que los aspectos legales no ayudan a la fluidez de su trabajo.
- Todos los inspectores coincidieron en que la duración promedio de una inspección no se puede determinar debido a que esto depende de cada caso en particular.
- Entre las causas que pueden prolongar el tiempo de una inspección, están:

- Con un 34%, la falta de colaboración del patrono
- Cada una con un 22%, la falta de colaboración de otras dependencias y los años que tengan que revisar.
- Cada una con un 11%, lo delicado del caso y la falta de colaboración del trabajador.

Bloque 5: Recursos

Este quinto bloque contiene la información de la situación actual de los recursos disponibles en las secciones Hospitalización y subsidios y pensiones que forman el área de servicios del departamento de inspección.

El criterio que se utilizará para la presentación de la situación actual de los recursos, es el de calidad, ya que es el único de los presentados anteriormente que se puede aplicar a este bloque.

Los recursos que se presentan son:

- 1) Humano
- 2) Mobiliario y Equipo
- 3) Instalaciones físicas
- 4) Información
- 5) Transporte
- 6) Base legal

1) Recurso humano

El recurso humano se encuentra constituido por el personal

administrativo y por el personal de inspección. La cantidad del recurso humano en las secciones de servicio es:

- a) Personal administrativo
- | | |
|----------|-------------|
| 3 | Secretarías |
| 1 | Ordenanza |
| <u>4</u> | |
- b) Personal de inspección
- | | |
|----|-------------|
| 24 | Inspectores |
|----|-------------|

Según la investigación de campo realizada las jefaturas en un 100% y los inspectores en un 48% consideran necesario incrementar o mejorar este recurso.

2) Mobiliario y equipo

El mobiliario de estas secciones se detallan a continuación:

Mobiliario	Cantidad
Escritorios	29
Sillas	28
Mesas p/máquinas de escribir	6
Archiveros	4

- El equipo lo constituyen las máquinas de escribir manuales y eléctricas, contómetros, calculadoras, ventiladores y los ataché, en las cantidades siguientes:

Equipo	Cantidad
Máquina de escribir manual	6
Máquina de escribir eléctrica	2
Contómetros	4
Calculadoras	24
Ventiladores	4
Atachés	24

- Existe un ataché, una calculadora y un escritorio por cada inspector.

- Los jefes de esta área de servicio consideran tener todo el mobiliario y equipo necesario para la realización de labor, sin embargo el 84% de los inspectores consideran necesario incrementar este recurso.

- La jefatura considera en un 100% que el estado del equipo y mobiliario se encuentra en buenas condiciones. El 67% de los inspectores dice que el estado es bueno, mientras que el 33% dice que se encuentra en regulares condiciones.

3) Instalaciones físicas

Las dos secciones que contribuyen al área de servicios, se encuentran ubicadas en el primer piso del Departamento de Inspección, que consiste en un edificio de dos pisos, la jefatura del departamento está en el segundo nivel.

Los jefes e inspectores con respecto a este recurso, según la investigación de campo, opinan lo siguiente:

Factor	Jefes (%)	Inspectores (%)
Instalaciones reducidas	100	84
Ventilación excelente o adecuada	100	100
Iluminación artificial y natural excelente	50	100
Problemas de ruido y humo	100	67
Instalaciones inadecuadas en forma general	100	84

En conclusión, el 100% de jefes más el 84% de inspectores, consideran en términos generales que las instalaciones físicas no son adecuadas para realizar su trabajo.

4) Información

Este recurso en las secciones del área de servicios, se encuentran constituida de la siguiente manera:

- Según el 100% de los inspectores entrevistados y de los jefes, por las otras dependencias del ISSS, el cual constituye el 50% del sistema de información.
- El 42% del sistema de información lo constituye los archivos de las secciones de servicio según el 83% de los inspectores y el 50% de los jefes.
- Y además el sistema de información se encuentra formado en un 8% por anuarios, según lo manifestado por el 16% de los inspectores encuestados.

- El 100% de las jefaturas y el 84% de los inspectores entrevistados, manifiestan que el actual sistema de información no brinda el apoyo suficiente para que ellos realicen adecuadamente su trabajo, debido a que los archivos se encuentran incompletos, no actualizados y desordenados, ya que las otras dependencias no brindan el apoyo y cooperación necesaria.

5) Transporte

La situación actual de este recurso es como sigue:

Sección	Autos	Motos
Hospitalización y Subsidios	-	7
Pensiones	2	3
TOTAL	2	10

- El 100% de los inspectores y jefes entrevistados, dicen que es necesario incrementar este recurso de transporte.
- El 100% de las jefaturas, solicitan ayuda al departamento de servicios generales, cuando tienen problemas con el transporte.

6) Base legal

- Este recurso, según el reflejo de la investigación de

campo, el 84% de los inspectores y el 100% de los jefes encuestados, afirman que no es adecuado a la labor inspectiva por no brindar el apoyo jurídico necesario, por considerársele obsoleta y con grandes vacíos.

- Tanto los jefes como los inspectores mencionan que el Art. 7 y el Art. 22 del reglamento de afiliación, inspección y estadística, no dan el apoyo necesario.

En resumen, el 100% de jefes e inspectores de estas secciones indican que los recursos operativos que actualmente posee su sección no son los suficientes para desarrollar su trabajo.

Bloque 6: Controles y Registros

Este bloque presenta la situación actual de los controles y registros que se utilizan en la labor inspectiva en las secciones de Hospitalización y Subsidios y Pensiones, que forman el área de servicios en el Departamento de Inspección del ISSS.

De los criterios presentados, los que se utilizan para presentar la situación actual de este bloque, son:

- Calidad
- Apoyos

- **Calidad de los controles**

Los jefes entrevistados, dicen que llevan controles tanto en el área administrativa como en la inspectiva. Los controles que utilizan en el área administrativa son:

- Establecimiento de fechas: consiste en registrar la fecha de inicio del trabajo, y en base al criterio del jefe, a la magnitud del trabajo y a la experiencia del empleado, se establece la fecha en que se debe finalizar la tarea.
- Informe mensual de labores: el personal rinde un informe mensual de todos los trabajos y actividades realizadas durante el mes, detallando para cada caso la fecha de realización.
- Observación directa: controlar visualmente las actividades del personal.

Los controles que se utilizan para el área inspectiva son, aparte del establecimiento de fechas y la observación directa, los siguientes:

- División del personal de inspección: Este control consiste en dividir a los inspectores en tres grupos, donde se le asigna a cada uno, los casos a investigar con el tiempo estimado de duración para cada caso, para dar a cada inspector el caso acorde a su experiencia y capacidad.

- Carga y descarga de casos: Cuando se le asigna un caso a un inspector se anota la clase o tipo de inspección asignada y la fecha de inicio, y cuando el inspector finaliza el caso, se anota la fecha de finalización y se le asigna un nuevo caso.
- Producción diaria: se controla el avance diario en cada caso asignado a los inspectores.

Actualmente los jefes controlan la calidad de los informes que presentan los inspectores, de acuerdo a la investigación solicitada y al procedimiento que para cada riesgo está determinado.

Los parámetros utilizados por los jefes para controlar la labor de la sección son:

- Según el tipo del caso en investigación
- Según condiciones y circunstancias en que se realizan el caso.
- Según los datos estadísticos de los últimos 5 años

- **Apoyos de controles**

- El 100% de los jefes entrevistados dicen que los controles actuales les brindan el apoyo necesario para supervisar la labor de su sección.

- **Calidad de los registros**

- El 100% de los jefes e inspectores afirman que existen registros del trabajo que se realiza en su sección.

- Tanto los inspectores como los jefes de las secciones de servicio, dicen que los registros actuales en sus dependencias son:

- Expediente
- Historia escrita
- Formatos
- Informes

- El 84% de los inspectores entrevistados, manifiestan que los registros actuales les ayudan a realizar mejor su trabajo y el 100% de los jefes dicen que son funcionales.

- La información que los inspectores registran en sus informes, básicamente es la siguiente:

- Nombre y número patronal
- Nombre y número de afiliación
- El tipo de inspección realizada
- La prestación solicitada
- El resultado de la inspección

- El 100% de los inspectores dicen que en ninguna ocasión se les ha regresado un informe por estar incompleto.

- El 50% de los jefes considera muy buenos los informes de los inspectores y el otro 50% aceptables.

- El 100% de los jefes dicen que todas las personas conocen los controles y registros existentes y que ellos son los encargados de fijar los mecanismos de control.

Apoyo de los registros

- El 84% de los inspectores encuestados, según el reflejo de la investigación de campo, dicen que los registros actuales les auxilian y apoyan a elaborar los informes de su trabajo.

2. Situación Actual del Area Control Patronal

Bloque 1: Producción

Para presentar la situación actual de las secciones que ejercen la actividad del control patronal en este bloque, se utilizarán los siguientes criterios:

- a) Calidad
- b) Apoyos
- c) Eficiencia
- d) Oportunidad y tiempo de respuesta

a) Calidad

- El 75% de los jefes de sección consideran aceptables los informes presentados por los inspectores y el 25% dice que son regulares. Con base en lo anterior, los jefes dicen que las inspecciones que realizan tienen una calidad aceptable.

- Los jefes manifiestan que planifican la labor productiva en sus secciones en base a metas y objetivos la cual realizan en forma anual. A pesar de esta planificación el 100% de los jefes y el 69% de los inspectores entrevistados, afirman no haber alcanzado las metas y objetivos planteados dentro de su programa de trabajo, debido a:

	Jefes (%)	Inspectores (%)
Escasez de recursos	100	100.0
Falta de apoyo legal	75	83.3
Falta de incentivos	50	83.3
Sobrecarga de trabajo ✓	25	66.7
Falta de apoyo de otras dependencias del ISSS	-	16.7

- Como se puede apreciar la escasez de recursos es señalada por todos los jefes e inspectores entrevistados, como la razón principal por la cual no se cumplen los objetivos y metas establecidas en el plan de trabajo.

- En conclusión los jefes dicen que la planificación que se realiza es ideal, pero en la realidad no se ajusta a las condiciones y recursos disponibles en sus respectivas secciones. Y los inspectores consideran que la planificación que se realiza actualmente no es adecuada a la realidad de las secciones.

- Respecto a la planificación, los inspectores en un 77% dijeron realizarla al abordar un caso de inspección, la manera como planifican es similar y se presenta a continuación:

1. Analizar caso o solicitud del departamento
2. Investigar en archivos de inspección
3. Investigar en otras dependencias del ISSS
4. Entrevistar patronos y/o trabajadores
5. Realizar inspección

b) Apoyos

Los apoyos con que cuenta el Departamento para la actividad de control patronal, según el 100% de los jefes de sección son insuficientes; ya que, se ha llegado a determinar en muchas ocasiones que son escasos o quedan obsoletos. En el cuadro siguiente se muestra la necesidad de mejorar o incrementar según jefes de sección estos apoyos:

	Jefes (%)
- Transporte	100
- Humano	75
- Instalaciones físicas, mobiliario y equipo	50
- Base legal	100

c) **Eficiencia**

La actividad de control patronal, debe cumplir con la realización de dos tipos de inspección (dirigidas y de rutina); sin embargo, el 50% de jefes y el 39% de inspectores afirman que se realizan actividades que no corresponden a la labor inspectiva; las cuales se detallan a continuación:

- Actualización de direcciones
- Verificar y corregir números patronales
- Notificación de notas de cargo
- Mensajero, pegar propaganda del ISSS en empresa

Además, se ha determinado que los orígenes más comunes de demanda de inspecciones para estas secciones son:

	Jefes (%)	Inspectores (%)
- Otras dependencias del ISSS	100	100
* Patronos	100	100
* Derecho habientes	100	30
* Público en general	25	60
- Sindicatos	75	25

Dentro de las dependencias del ISSS, que más demandan servicio son:

	Jefes (%)	Inspectores (%)
- Cobranzas	75	100
- Afiliación	75	46
- Cuenta individual	50	7.6
- Subsidios	-	7.6

Por lo cual la actividad de inspecciones en promedio mensual es, según los jefes de sección:

	Demanda	Realizadas
- Dirigidas	468	252
- De rutina	8	8
- Otras	50	50

Por su parte los inspectores afirman realizar mensualmente las inspecciones siguientes:

- Dirigidas : 190
- De rutina : 39
- Otras : 7

Aunque la cantidad varía entre jefes e inspectores, ambos coinciden en que las inspecciones dirigidas son las que más se realizan.

- Jefes e inspectores señalan que los tipos de inspección }
que se realizan son:
- Relación laboral
 - Inspección general
 - Sujeción
 - Inspección patronal
 - Pasividad
 - Determinación de mora patronal
 - Reinspección

d) Oportunidad y tiempo de respuesta

Con respecto a la oportunidad y tiempo de respuesta en el bloque de producción, se logró determinar lo siguiente:

- El 50% de jefes de sección y el 39% de inspectores, afirman que se está realizando en el Departamento, actividades que no corresponden a la labor inspectiva.
- Según el 100%, tanto de jefes de sección, como inspectores opinan que los recursos con que cuenta para su labor es insuficiente.
- Existe un 41% de inspecciones demandadas por mes; que no pueden ser evacuadas o atendidas por el personal de inspección.

Pero a pesar de todos estos inconvenientes tanto los jefes

e inspectores consideran que el tiempo de respuesta a las solicitudes de inspección es aceptable.

Bloque 2: Administración

En este bloque de administración, se aplicarán los siguientes criterios de evaluación:

- a) Normas de trabajo
- b) Oportunidad y tiempo de respuesta

a) Normas de trabajo

Dentro de la administración de la actividad de control peatonal del Departamento de Inspección, se pudo determinar en base a la opinión de jefes e inspectores lo siguiente:

- El 100% de jefes de sección, afirman que no existe un proceso de reclutamiento de personal.
- El 100% de jefes, afirman que no existe proceso de selección de personal; mientras que el 100% de los inspectores afirman que si existe dicho proceso, y señalan los siguiente:

- Práctica en el área de trabajo	39%
- Consideraciones del nivel académico	33%
- Entrevistas	28%
TOTAL	100%

- El 100% de jefes, afirman que no existen programas de capacitación en sus secciones, mientras que el 69% de inspectores reafirman lo anterior y el 31% de éstos dicen recibir capacitación por medio de seminarios, cursillos, charlas y clases.
- Los jefes en un 75% dicen que hay adiestramiento para personal nuevo y el 92% de inspectores apoyan la opinión; lo cual, se realiza por medio de charlas, exámenes y labor de campo.
- Tanto el 100% de jefes como el 100% de inspectores afirman que no existen programas de incentivos a personal por parte de la institución.
- El 100% de los inspectores dijeron no utilizar ningún tipo de manual en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 50% de los jefes afirmaron la existencia de los siguientes manuales: procedimientos, organización y función.
- El 25% de los jefes considerará que existen problemas entre sus subordinados y que dichos problemas son de tipo personal; por su lado los inspectores en un 31% aceptan que existen problemas entre el personal del Departamento, un 46% dice que no y el resto señala no saber al respecto.

b) Oportunidad y tiempo de respuesta

- Dentro de la oportunidad y tiempo de respuesta de

administrar, se pudo determinar que el 100% de jefes de sección opinan que los inspectores conocen en su totalidad la labor inspectiva; mientras que los segundos dicen en un 69% que la conocen parcialmente, solo el 31% de inspectores afirman conocer totalmente su labor.

- Además en base a la investigación se determinó que de los inspectores, el 61% son bachilleres, el 31% son profesionales y el 8% técnicos; teniendo, éstos más de 1 año de laborar como tales, para la institución.

- Respecto a la calificación del personal de acuerdo a sus capacidad y desenvolvimiento en el trabajo, el 75% de los jefes la consideran buena y el 25% excelente.

Bloque 3: Organización

Los criterios seleccionados para evaluar el bloque organización son:

- a) Eficacia de la estructura organizativa
- b) Distribución del trabajo ✓

a) Eficacia de la estructura organizativa

- El 100% de jefes más 61% de inspectores conocen el organigrama del Departamento de Inspección. } ✓
- El 75% de los jefes consideran que:

- El organigrama es funcional
- El organigrama posee objetivos y políticas definidas
- * El 100% de jefes más el 85% de inspectores encuestados, conocen claramente con que dependencias se interrelaciona, las principales, son:
 - Afiliación, captación de datos, archivo de planillas, estadística, cobranzas, unidad jurídica y cotizaciones.
 - El 100% de inspectores encuestados saben de quien depende el departamento, jerárquicamente.
- * El 75% de los jefes reciben órdenes de otras personas, aparte del jefe del departamento. Por su parte los inspectores en un 87% solo reciben órdenes del jefe de sección, mientras que el 13% restante dice recibir órdenes tanto del jefe del departamento, así como del jefe de sección.

b) Distribución del trabajo

En cuanto a la manera de organizar el trabajo, los inspectores utilizan parámetros, los cuales, se señalan a continuación con su respectivo porcentaje de utilización.

- De acuerdo a la carga de trabajo (volumen) (61%) ✓
- De acuerdo a la zona de trabajo (38%)
- De acuerdo a la experiencia (23%)

Los jefes por su lado, en un 100% afirman organizar de alguna manera el trabajo en la sección (respectiva) que depende de otras partes, con el propósito de atender las solicitudes.

Bloque 4: Métodos y Procedimientos

El bloque 4, será analizado a partir del criterio: Normas de trabajo.

- Normas de trabajo

Para realizar el trabajo de buena manera, la existencia de procedimientos definidos que guíen la actuación del inspector es de vital importancia; es decir que es muy necesario poseer normas que rijan el desempeño de las labores inspectivas. En relación a lo anterior se observa que:

- El 75% de los jefes de sección, más el 31% de los inspectores, afirman la existencia de los métodos de trabajo.
- El 100% de jefes, más el 75% de los inspectores, de los que afirmaron tener métodos de trabajo, también dijeron que éstos eran funcionables.
- El 75% de inspectores que opinaron que existían métodos, negaron que éstos fueran idénticos para todos ellos, por otro lado el 100% de los mismos, aceptaron que en ocasiones varían dichas normas.

- El 75% de los jefes que dicen tener métodos, también establecieron que cada puesto posee los suyos.
- Qué los métodos no se deban a entender por medio de flujogramas de procedimientos, establecieron el 100% de los jefes de sección, por su lado el 92% de los inspectores dijeron que no existía simbología alguna.
- Todos los jefes concordaron en que la manera de dar a entender los métodos es verbalmente.
- Según el 100% de los jefes, existen procedimientos típicos para llevar a cabo una inspección en general, y nuevamente coincidieron que la única forma de explicarlos es la verbal.
- Respecto a los procedimientos, los jefes opinan en un 50% que los inspectores los atienden completamente, todo el tiempo y el otro 50% que casi siempre.
- El 69% de los inspectores determinaron que los aspectos legales no ayudan a la fluidez de su trabajo.
- Los inspectores coincidieron en que la duración promedio de una inspección no se puede determinar debido a que esto depende de cada caso en particular.
- entra las causas que pueden prolongar el tiempo de una inspección, están:
 - Con un 29%, la falta de colaboración del patrono.
 - Cada una con un 21%, lo delicado del caso y el número de trabajadores de la empresa.

- Con un 15%, la falta de cooperación de otras dependencias del ISSS.
- Cada una con un 7%, la falta de colaboración del trabajador y los años que se tenga para revisar.

Bloque 5: Recursos

En este bloque se presenta la situación actual de los recursos con que cuenta las secciones que ejercen el control patronal. El criterio utilizado es el de calidad, y los recursos son:

- 1) Humano
- 2) Mobiliario y Equipo
- 3) Instalaciones físicas
- 4) Información
- 5) Transporte
- 6) Base legal

Calidad

1) Recurso humano

El recurso humano se divide en dos grupos, el primero lo constituye el personal administrativo que se encuentra constituido por las secretarias y por el ordenanza. El segundo grupo lo forman el cuerpo de inspectores.

La cantidad del recurso humano, según los grupos anteriormente descritos es la siguiente:

a)	Personal administrativo	7	Secretarias
		1	Ordenanza
		<hr/>	
		8	

b) Personal de inspección (46 Inspectores

Según la investigación de campo realizada en las secciones de control patronal el 75% de los jefes, así como el 25% de los inspectores consideran necesario incrementar este recurso.

2) Mobiliario y Equipo

El mobiliario se encuentra formado por los escritorios, sillas, mesas, archivos y estantes de cada una de estas secciones.

La cantidad de este recurso es la siguiente:

Mobiliario	Cantidad
Escritorios	51
Sillas	60
Mesas p/máquinas de escribir	12
Archiveros y/o estantes	8

El equipo se encuentra constituido por las máquinas de escribir y los contómetros. Las cantidades de estos equipos es:

Equipo	Cantidad
Atachés	39
Máquinas de escribir manuales	12
Máquinas de escribir eléctricas	4
Contómetros	8
Calculadoras	46

Según el reflejo de la investigación de campo el 50% de los jefes y el 58% de los inspectores consideran que es necesario incrementar el mobiliario y equipo en las secciones que ejercen el control patronal.

El 100% de jefes y el 77% de inspectores dicen que el mobiliario y equipo se encuentra en condiciones aceptables.

3) Instalaciones físicas

El Departamento de Inspección cuenta con un edificio de 2 pisos, donde se encuentra ubicadas las dos secciones de servicios y (las 4 de control patronal, así como la jefatura del departamento.

Cada una de las secciones de control patronal posee una oficina de similar tamaño, ventilación, iluminación, etc.

En la investigación de campo se obtuvo la siguiente información:

	Jefes (%)	Inspectores (%)
Instalaciones reducidas	100	85
Ventilación adecuada	75	70
Iluminación artificial y natural excelente	100	100
Problemas de contaminación (humos)	100	85
Acceso difícil a las instalaciones	50	46

En conclusión, el 100% de jefes más el 92% de inspectores, consideran en términos generales que las instalaciones físicas no son adecuadas para realizar su trabajo.

4) Información

El sistema de información en las secciones de control patronal se encuentran constituida en las siguiente proporción:

Por los archivos de las secciones)	57%
Por la información proporcionada por las otras dependencias del ISSS	43%
TOTAL	100%

Este dato fue obtenido de los jefes de las secciones por medio de la investigación de campo, otros datos recabados acerca de la situación actual de este recurso son:

- El 75% de jefes más el 84% de inspectores consideran que el apoyo que brinda el actual sistema de información no es adecuado ni suficiente, por encontrarse incompleto, desactualizado y por la rigidez que muestra las otras dependencias para dar la información solicitada.

5) Transporte

La situación actual de este recurso es la siguiente:

- Las secciones de control patronal cuenta con la disposición de:

Sección	Autos	Motos
Construcción	1	-
Nor-Oriental Metropolitana	1	1
Pte. Metropolitana	1	1
Sur-Oriental Metropolitana	2	1
Total	5	3

El 100% de los jefes y el 92% de los inspectores considera que es necesario incrementar el recurso del transporte en las secciones de control patronal.

Respecto a la acción que se toma cuando existen problemas de transporte el 75% de los jefes solicita ayuda al Departamento de Servicios generales y el 25% envía a los inspectores utilizando el servicio de transporte público.

6) Base legal

La base legal se considera un recurso en el cual el inspector se puede respaldar a apoyar para ejercer su labor inspectiva con mayor facilidad.

De acuerdo a la investigación de campo, la situación actual de la base legal es la siguiente:

- Tanto el 100% de los jefes de sección como también el 100%, de los inspectores dicen que la base legal no es adecuada a las necesidades y exigencias de la labor inspectiva, debido a que la consideran obsoleta, con grandes vacíos y que no ejerce un efectivo control patronal por la falta de apoyo legal.

- Tanto los jefes de sección como los inspectores dicen que el Art. 7 y el Art. 22 del Reglamento de Afiliación, Inspección y Estadística no es adecuado a las necesidades de la labor inspectiva, según lo reflejado en la investigación de campo. Algunas situaciones en que la base legal se queda corta o se vuelve obsoleta son: patronos se niegan a proporcionar documentos, para poder realizar cobros, se le quita poder de coerción al inspector.

Concluyendo, el 100% de los jefes y el 92% de los inspec-

tores señalan que los recursos operativos que actualmente posee su sección no son los suficiente para desarrollar sus labores.

Bloque 6: Controles y Registros

En este bloque los criterios que se usaron para presentar su situación actual son:

- Calidad
- Apoyos

Calidad de los controles

- En las secciones que forman el área de control patronal, los jefes en un 100%, afirman llevar controles en el trabajo que se realiza en su sección.

- En las áreas administrativas e inspectiva, los controles que se utilizan son:

- Observación directa ✓
- Control diario de labores ✓
- Fecha de inicio y finalización del trabajo ✓

- Observación directa: Consiste en controlar visualmente las labores del personal administrativo. El personal de inspección solo se puede controlar de esta manera, cuando trabaja en la oficina en la elaboración del informe o en otras actividades que no son de campo.

- Control diario de labores: El jefe controla diariamente el trabajo o avance realizado por el personal administrativo y los inspectores en sus respectivas labores.

- Fecha de inicio y finalización. El jefe lleva un control exclusivo para los inspectores, donde se registra la fecha en que se inicia una inspección y en la que finaliza, para así poder controlar la duración de ésta.

Los parámetros que toman en cuenta las jefaturas para establecer los controles son; la experiencia, la calidad de producción y las metas programadas.

Apoyo de los controles

El 75% de los jefes consideran que los controles actuales les brindan apoyo suficiente para supervisar la labor en su sección.

Calidad de los registros

El 100% de jefes, más el 84% de los inspectores afirman la existencia de registros en el desempeño de su labor.

Los registros existentes actualmente en estas secciones

son:

- Formatos
- Historia escrita
- Expedientes

- Control diario de labores
- Informe de inspecciones

- El 75% de los jefes considera de calidad aceptable los informes que presentan los inspectores. La calidad de los informes se controla por el procedimiento que se aplica en cada investigación específica.

- El mismo porcentaje de jefes considera que los registros actuales resultan funcionales para la labor inspectiva.

- La información que registran los inspectores en sus informes, generalmente es la siguiente:

- Nombre y número patronal
- Nombre(s), número (s) de afiliación del(os) trabajador(es)
- El tipo y clase de inspección realizada
- El resultado de la investigación
- El contenido o cuerpo de la investigación

- El 100% de los inspectores entrevistados, dicen que nunca se les ha devuelto ningún informe por estar incompleto.

- El 100% de los jefes consideran que todas las personas de su sección conocen los controles y registros, además el 7% de los jefes señalan que los mecanismos de control son fijados por un equipo que ellos mismos integran.

Apoyo de los registros

- El 77% de los inspectores dicen, que los registros que se utilizan actualmente le ayudan a realizar mejor su trabajo, y el 100% manifiesta que los registros les auxilian a elaborar los informes de su trabajo.

- Los jefes en un 75% consideran que los registros son funcionales para el trabajo que se realiza.

B. Situación Actual Externa al Departamento de Inspección

Esta segunda parte de la situación actual del Sistema Inspectivo del ISSS, se encuentra constituida por:

1. La situación actual de las relaciones con dependencias del ISSS que interactúan con el Departamento de Inspección.
2. La situación actual de las relaciones con el área patronal.

Para cada caso en particular de los mencionados anteriormente, también se presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo, con sus respectivos criterios de análisis.

La situación actual externa al Departamento de Inspección del ISSS, es la siguiente:

1. Situación actual de las relaciones con otras dependencias del ISSS

La situación actual externa al Departamento de Inspección se divide en dos áreas, la patronal y la de las otras dependencias del ISSS.

En esta parte se presenta la situación actual de las relaciones con dependencias del ISSS, que se interrelacionan con el Departamento de Inspección, los cuales son:

Sección	Relación
1) Captación de datos	Apoyo
2) Planillas	Apoyo y demanda trabajo
3) Afiliación	Demanda trabajo
4) Cotizaciones	Apoyo y demanda trabajo
5) Cobranzas	Demanda trabajo
6) Auditoría interna	Otro tipo de relación
7) Trámite de subsidios	Apoyo y demanda trabajo
8) Trámite de pensiones	Apoyo y demanda trabajo
9) Control de pensiones	Demanda trabajo
10) Cálculo de pensiones	Apoyo y demanda trabajo
11) Comisión técnica de invalidez	Demanda trabajo

De estas secciones, solamente la sección de captación de datos le brinda apoyo sin demandar trabajo de inspección. De las otras el 36% le demandan trabajo y el 46% le brinda apoyo y además le demanda trabajo. Auditoría interna tiene una función diferente, ya que es la encargada de fiscalizar todos los movimientos internos y externos del departamento de inspección, relacionados con el patrimonio de la institución y, el manejo y control de la mora patronal.

Además, las secciones entrevistadas dicen, que de las secciones del Departamento de Inspección, con las que mantiene mayor relación son las de la industria, comercio y servicio (31% del total de la relación con el departamento) y pensiones (31%).

Los criterios que se utilizarán para presentar la situación actual de este sector, son, la calidad y la oportunidad y tiempo de respuesta.

a) Calidad

Con respecto a la calidad de la labor inspectiva, las dependencias del ISSS que se relacionan con el Departamento de Inspección, dice lo siguiente:

- El 28% de las secciones entrevistadas, manifiestan que los inspectores poseen el conocimiento necesario, para realizar el trabajo que ellos demandan. Por su experiencia y por los trabajos que realizan.
- El 64% de las dependencias consideran de alta calidad los informes que reciben del Departamento de Inspección, el 27% los consideran de media calidad y el 9% de baja calidad.
- El 82% dice que existen casos en los cuales solicitan una reinspección por los motivos principalmente de:
 - Por casos reactivados (archivados temporalmente)

- Por duplicidad en la mora establecida
- Por deficiencias o inconsistencias en la investigación
- Para establecer pasividad, etc.

b) Oportunidad y tiempo de respuesta

El 100% de las secciones entrevistadas, manifiestan que los parámetros que utilizan, para determinar si un caso amerita ser inspeccionado son, la experiencia y juicio del analista del caso, por irregularidades evidentes que se presenten y por incumplimiento de un requisito para otorgar la prestación.

En lo referente a este criterio, las secciones entrevistadas, manifiestan lo siguiente:

- El 73% dice que existe un procedimiento formal, mediante el cual envía los casos de inspección al departamento, y dentro de éstos el 88% considera que dicho procedimiento ayuda a una mejor fluidez del trabajo.
- La sección que más casos envía al Departamento de Inspección es al de trámites de subsidios, 1,268 casos (62.3%) y la sección de afiliación que solicita 355 inspecciones (17.5%).

- Con referencia al tiempo de respuesta del Departamento, el 27% lo considera bastante largo, el 37% dice que es largo, el 18% que es medio y solo el 18% lo considera corto.
- Los casos que toman más tiempo para resolver son los enviados por la sección trámite de pensiones (60 días promedio).

2. Situación de las Relaciones con el Sector Patronal

Para determinar la situación externa del Departamento de Inspección del ISSS; con respecto, al sector patronal se considerarán los siguientes criterios de evaluación:

- a) Calidad
- b) Oportunidad y tiempo de respuesta

a) Calidad

Dentro de la calidad de la labor inspectiva realizada por el departamento; se pudo determinar que en el sector patronal dice lo siguiente:

- El 90.3% de los patronos afirman que el inspector se identifica adecuadamente al presentarse a sus empresas; mientras el 9.7% opina lo contrario.

- El 93% del sector patronal asegura permitir el acceso a documentación y brindar todas las facilidades al inspector para que realice su trabajo.
- Los patronos en un 51.9% considera que la labor inspectiva se realiza adecuadamente; mientras que el 48.1% dice lo contrario.
- El 18% del sector patronal asegura haber tenido la necesidad de pedir una reinspección, mientras que el 82% no se ha encontrado con esa necesidad.

b) Oportunidad y tiempo de respuesta

En la oportunidad y tiempo de respuesta de la labor del departamento de inspección, se determinó lo siguiente:

- El 16.2% de patronos han sido visitados en los últimos 3 años; mientras 83.8% no se visitaron.
- De los patronos visitados en los últimos 3 años, el 46.7% dice ser visitado por un inspector en un período de 12 a 18 meses, el 26.7% entre 6 a 12 meses, el 16.6% entre 18 a 24 meses y el 10.0% en un período mayor de 24 meses.
- Con relación a los informes adecuados y oportunos de los resultados de una inspección el 48.6% de patronos afirman que siempre se realiza, el 32.5% dice que a veces y el 18.9% asegura que nunca se realiza.

- El 5.9% de patronos han asistido a las instalaciones del Depto. de Inspección; teniendo éstos, en un 81.8% una buena atención, mientras que el 18.2% se les atendió regularmente.

CAPITULO III
DIAGNOSTICO DEL SISTEMA INSPECTIVO
DEL ISSS.

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA INSPECTIVO DEL ISSS

Para la presentación de este diagnóstico, se mantienen las áreas que se identificaron en el análisis, control patronal y servicios. Para poder determinar cuál de los dos falla más o tiene más problema.

Además el diagnóstico se presenta ordenado por aspectos relevantes, los cuales son: labor inspectiva, normas de trabajo, instalaciones físicas, recursos y resultados obtenidos.

Los cuales son aplicados primeramente para la actividad servicios y luego para la actividad control patronal; de tal manera, que se evalúen ambas áreas bajo las mismas condiciones, y así, poder establecer la problemática de cual adolece el sistema inspectivo del ISSS, y para efectos de mayor comprensión se esquematiza en el árbol de problemas.

3.1 Diagnóstico del Area Servicios

A. Labor inspectiva

- ... En las secciones del área de servicios del Departamento de Inspección, se realiza una deficiente planificación anual de la labor inspectiva. Esta se efectúa en base a metas y objetivos, que no se están cumpliendo, porque dicha planificación no se realiza de acuerdo a las condiciones y recursos operativos existentes en el área.

- ... La labor inspectiva se ve afectada, debido a que existe aproximadamente un 10% de desviación de tareas que no le corresponden al trabajo del inspector, como atención de casos de otras regionales, verificación de constancias de estudio, autorización de cobros de pensiones, etc. Además las reinspecciones consumen un 1.9% del trabajo total, por lo que el 88.1% de la labor de esta área, corresponde al trabajo efectivo de inspección, pero no planificado sino dirigido.

- ... Los inspectores de esta área, tiene dificultades en los casos que investigan, debido a que los procedimientos se ven obstaculizados por la falta de apoyo legal; el cual en ocasiones beneficia más al patrono, que al inspector.

- El cuerpo de inspectores, así como los jefes, están formando por bachilleres, profesionales y técnico, todos con más de 1 año de laborar como tales para la institución, pero no conocen la labor inspectiva en su totalidad, debido a la falta de una capacitación periódica.

B. Normas de trabajo

- En el area de servicios, existen controles para supervisar la labor inspectiva, pero éstos son efectivos solo para la labor de oficina, ya que cuando el inspector se encuentra realizando las labores de campo, no se tiene un control directo para su trabajo, solamente se sabe lo que él reporta en su informe, debido a la falta de controles efectivos de la labor de campo.
- A pesar de existir un organigrama en el departamento, no hay principio de unidad de mando; ya que, los jefes de sección, deberían recibir órdenes exclusivamente de la jefatura del Departamento, pero en realidad recibe órdenes por parte de otras personas, de igual o más alto nivel. Lo mismo sucede con los inspectores que reciben órdenes, tanto de sus respectivos jefes como de otros jefes de más alto nivel.

- Dentro del área servicios, existen 3 tipos de manuales que son: de procedimientos, de organización y de funciones, están orientados para todos su personal: sin embargo, por la mala comunicación que existe entre Jefes e Inspectores, éstos últimos desconocen totalmente la existencia de dichos manuales, y por consecuencia no son utilizados para el desarrollo de su labor.

- No existe dentro del área servicios, un proceso definido, que cuente con parámetros o criterios efectivos para el reclutamiento y selección de personal; por lo que los inspectores en un 100% han sido impuestos al departamento y no escogidos por aptitudes o habilidades.

- No hay un proceso definido de adiestramiento, ni de capacitación para el personal; ya que cada jefe de sección escoge su propio método, al cual somete a los inspectores bajo su responsabilidad.

- No existen métodos estándares de trabajo establecidos; por lo que la labor inspectiva está siendo realizada al propio criterio del inspector, que en su momento efectúa una inspección. De tal manera, que las indicaciones para la realización de esta labor, se hacen verbales del jefe de sección para el inspector lo cual da como resultado desviaciones en las respectivas aplicaciones de éstas.

- La distribución del trabajo de inspección, se ve afectada por la asignación de tareas, que no corresponden a la labor inspectiva, y la atención de inspecciones prioritarias no programadas y solicitadas por la autoridad superior.

C. Instalaciones físicas

- Las instalaciones físicas utilizadas por las secciones del área de servicios, no brindan los requerimientos necesarios para poder realizar bien el trabajo los requerimientos necesarios para poder realizar bien el trabajo inspectivo, debido a que presentan problemas de hacinamiento y contaminación ambiental (humo, polvo y ruido), por el saturado tráfico vehicular que pasa en la calle inmediata al Departamento de Inspección, especialmente de autobuses del servicio urbano.

- Las instalaciones son muy reducidas, sus pasillos estrechos, miden solo 0.75 mts de ancho, los jefes de sección no poseen una oficina independiente y comparten un cubículo con otros inspectores; las dimensiones de estas instalaciones de servicios son: (Ver Cuadro III.1)

Cuadro III.1

PENSIONES	A (m ²)	J	I	PA	TP	R
	17.8	1	5	-	6	2.9
	15.4	-	6	1	7	2.2
	13.8	-	14	1	4	3.45
HOSPITALIZACION Y SUBSIDIOS	A(m ²)	J	I	PA	TP	R(mt ² /p)
	19.0	1	3	-	4	4.75
	14.6	-	4	1	5	2.92
	12.2	-	10	1	4	3.05

- Ver Anexo 6 (Std. de espacio)

A: Area (m²)

J: Jefes

I: Inspectores

PA: Personal administrativo

TP: Total personal (TP=J+I+PA)

R: Relación (R= A/TP m²/P)

- En el Cuadro III.1 se puede apreciar las diversas áreas que comprenden cada sección del área servicios, con el número de personas que ocupan cada una de esas áreas. Es necesario aclarar que para el cálculo de metros cuadrados por persona (m²/p), no se ha considerado el espacio ocupado por el mobiliario y equipo.
- Las oficinas son utilizadas como estacionamientos de las motos, lo que obstaculiza el movimiento libre en ellas.

D. Recursos

- La calidad del sistema de información del área de servicios, es deficiente, debido a que los servicios se encuentran desordenados y sin actualizarse; y además las otras dependencias del ISSS, que se interrelacionan con esta área, no brindan la información y el apoyo necesario para la realización de la labor inspectiva.

- La base legal de la institución no es adecuada para el buen desarrollo del trabajo inspectivo en esta área, por la razón que se le considera obsoleta y con grandes vacíos, principalmente el Art. 22 del Reglamento de Afiliación, Inspección y Estadística, que no brinda el apoyo necesario.

- El recurso humano es insuficiente para esta área de servicios, ya que existe un volumen de 1525 inspecciones demandadas, de las cuales los 24 inspectores del área, realizan 1323, lo que da una proporción de 55 inspecciones por inspector al mes.

- El mobiliario existente en el área de servicios del Departamento de Inspección, es insuficiente. Actualmente poseen 24 escritorios y hay un total de 30 personas trabajando, entre jefes, inspectores y personal administrativo, por lo que faltan 6 escritorios.

- El transporte disponible para las actividades de esta área, son insuficientes, por la razón de que actualmente poseen 10 motos (7 hosp. y subs. y 3 pensiones) y 2 carros (solo pensiones) y existe una demanda diaria muy alta para usar transporte, ya que aproximadamente el 96% de los inspectores necesitan salir a realizar alguna labor de campo.

E. Resultados obtenidos

- La eficiencia actual de la actividad servicios, no satisface el trabajo demandado; ya que en promedio mensual se solicitan 1,525 inspecciones, de las cuales solamente se realizan 1,323 inspecciones; de tal manera que se efectúa el 86.7% del trabajo demandado mensualmente, quedando un 14% para el próximo período.
- Las reinspecciones en la labor inspectiva de la actividad servicios, en promedio mensual, son de 26, producto de la realización de 1,323 inspecciones por mes, significado esto un 1.9% de la labor inspectiva al mes.
- Dentro de la actividad servicios, si existe oportunidad de solicitar una inspección, pero no hay prontitud en el tiempo de respuesta, ya que según las dependencias del

ISSS que interactúan con el departamento, los tiempos de respuesta son los siguientes (Ver Cuadro III.2)

Cuadro III.2

Dependencia que solicita	Tiempo (días)		
	Mínimo	Máximo	Promedio
Trámites de subsidios	4	10	6
Trámites de pensiones	35	100	60
Control de pensiones	8	25	15
Comisión Técnica de Invalidez	15	30	21
Cálculo de pensiones	10	25	20

- Este tiempo promedio está compuesto de un tiempo de realización de la inspección y un tiempo de mecanografía del informe o resultado de la inspección teniendo éste último una duración en promedio de 20 días hábiles.

3.2 Diagnostico del Area Control Patronal

A. Labor Inspectiva

- No se considera los recursos operativos con que realmente cuenta el área, lo que da como resultado una deficiente planificación anual de la labor inspectiva.

- El 82% de las dependencias del ISSS, que se interrelacionan con el área control patronal y el 18.3% del sector patronal, solicitan reinpeccionarse, lo que refleja la mala calidad de la labor inspectiva realizada, que no satisface las necesidades y exigencias, tanto del sector patronal como de la institución.

- { Existe un 16.1% de desviación de tareas, que son asignadas a los inspectores y estén fuera de las obligaciones de su trabajo, como actualización de direcciones, pegar propaganda de la institución, corregir números patronales, etc.

- Las reinspecciones disminuyen la eficiencia en esta área, ya que absorben el 10% del trabajo total que se realiza.

- La labor inspectiva se ve seriamente obstaculizada por el pobre apoyo que aporta la base legal, y que en ocasiones ayuda más el infractor que al inspector.

- Tanto los jefes como el personal inspectivo, no conocen todos los aspectos que constituyen la labor inspectiva, por la carencia de programas de capacitación adecuados; y todos ellos tienen más de 1 año de desempeñar sus actuales funciones y poseen un grado académico entre bachilleres, técnicos y profesional.

B. Normas de trabajo

- Los controles existentes en el Area Control Patronal, orientados para la supervisión de la labor inspectiva, son efectivos solamente en el trabajo de ofician; ya que cuando el inspector se encuentra realizando la labor de campo, no se controla su trabajo, y se sabe de él, solamente por el informe que éste presenta. De tal manera que es difícil establecer, si la información presentada por los inspectores es totalmente real y honesta, tanto para los intereses del patrono, como a los de la institución.
- A pesar de existir un orden jerárquico como lo establece el organigrama, el cual presenta la interrelación entre los diferentes elementos que interactúan en el sistema inspectivo, no existe principio de unidad de mando; ya que tanto los jefes de sección, como el cuerpo de inspectores, reciben órdenes de más de una persona, entre los cuales

están jefes de más alto nivel, jefes de otras secciones e inspector con mayor experiencia.

- { La distribución del trabajo de inspección, se ve afectada por la asignación de tareas que no corresponden a la labor inspectiva, las cuales actualmente absorben un 16.1% en promedio mensual de dicha labor.

- La labor inspectiva tiene como objetivo, realizar tanto inspecciones de rutina como dirigidas; sin embargo, actualmente de 310 inspecciones realizadas en promedio mensual, 302 inspecciones que son el 97.4% son dirigidas; mientras que 8 inspecciones, que son el 2.6% son de rutina.

De tal manera que se encuentra casi en el olvido la inspección de rutina.

- { Dentro del Area Control Patronal, existe manuales de procedimientos, de organización y de funciones y por la mala comunicación que existe entre las jefaturas y el cuerpo de inspectores, éstos últimos ignoran totalmente la existencia de estos manuales y por consecuencia no son utilizados para el desarrollo de su labor.

- No existen para el Area Control Patronal, métodos estándares de trabajo y las indicaciones o formas de realizar determinado tipo de inspección, se comunica al

inspector verbalmente, lo cual da como resultado desviaciones en las respectivas aplicaciones de éstos.

- No existe un proceso definido de adiestramiento, ni de capacitación para el personal, ya que cada jefe utiliza su propio método, al cual somete a sus inspectores.

C. Instalaciones físicas

- Las instalaciones físicas del área control patronal, ^{al} igual que la de servicios, ^{NO} no prestan las condiciones mínimas para poder ejercer un adecuado y efectivo control patronal. Existen problemas de contaminación ambiental, mala ventilación natural, un constante hacinamiento de mobiliario y equipo, debido a la deficiente distribución en planta existente.

- El espacio de las instalaciones es reducido, los pasillos son muy angostos (0.75 mts ancho) y sirven hasta para el estacionamiento de motos. Se utilizan lugares inadecuados para establecer puestos de trabajo, como tendederos, que son improvisados como oficinas. El jefe de construcción por el reducido espacio, no posee su oficina independiente, las dimensiones y distribución del personal en esta área, se presenta en el Cuadro III.3

Cuadro III.3

Sección	A (m ²)	J	I	PA	TP	R(mt ² /P)
Construcción	19.0	1	5	-	6	3.16
	14.6	-	5	-	5	2.92
	12.2	-	2 ✓	2	4	3.05
Pte. Metrop.	21.0	-	5	2	7	3.0
	12.1	-	5 ✓	-	5	2.42
	12.1	1	-	-	1	12.1
Sur Ote. Metropol.	21.0	-	7 ✓	2	9	2.3
	12.1	-	7 ✓	-	7	1.7
	12.1	1	-	-	1	12.1
Nor-Ote. Metropol.	21.0	-	5 ✓	2	7	3.0
	12.1	-	5 ✓	-	5	2.42
	12.1	1	-	-	1	12.1

- Ver Anexo 6 (Std de espacio)

Donde:

A : Area (mt²)

J : Jefes de sección

I : Inspectores

PA : Personal Administrativo

TP : Total Personal (TP=J+I+PA)

R : Relación de Espacio (R=A/TP mt²/P)

Para obtener la relación de espacio (R), no se ha considerado el espacio utilizado por el mobiliario y equipo, lo cual vendría a reducir más este valor.

D. Recursos

- El sistema de información es deficiente; los archivos se encuentran totalmente desactualizados, lo que ocasiona retraso y datos incompletos al trabajar en un caso; otro elemento del sistema que funciona mal, son las dependencias del ISSS, con que se relaciona el área, ya que no brindan el apoyo necesario en el trabajo del inspector.
- { La base legal de la institución, no brinda el apoyo suficiente para el trabajo del inspector, porque se le considera obsoleta y con grandes vacíos, por lo que no ayudan a ejercer un efectivo control patronal. Es necesario revisar y corregir el reglamento de afiliación, inspección y estadística, principalmente los Art. 7 y 22.
- El recurso inspectivo no alcanza a realizar la producción necesaria para resolver todas las solicitudes de inspección, el área recibe una demanda de 526 inspecciones, y los 46 inspectores, realizan 310 mensualmente, lo que da una proporción de casi 7 inspecciones por inspector al mes, quedando 216 sin realizarse.
- Existen 39 escritorios para inspectores, éstos son 46, por lo que faltan 7. El equipo con que debe contar todo

$$\begin{array}{r} 41 \times 20 \\ \hline 00 \\ 82 \\ \hline 820 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 41 \times 12 \\ \hline 82 \\ 41 \\ \hline 492 \end{array}$$

inspector, consiste en calculadora y ataché, básicamente; actualmente también faltan 7 atachés, porque solo hay 39.

- Actualmente esta área dispone de 3 motos y 5 vehículos, los cuales resultan insuficientes, ya que aproximadamente el 98% de los inspectores necesitan salir diariamente a realizar labores de campo.

Por esta escasez, las inspecciones que se realizan en la zona central, no tienen una respuesta inmediata, porque se espera que existan unos 6 casos al mes para aprovechar el vehículo y realizar todas las visitas en el día.

E. Resultados obtenidos ✓

- La eficiencia actual del área control patronal, no satisface el trabajo demandado; ya que en promedio mensual se solicitan 526 inspecciones, de las cuales solamente se realizan 310 inspecciones; de tal manera que se efectúa el 58.9% del trabajo demandado mensualmente, quedando un 41.1% para el próximo período.

- De la producción mensual en promedio que está realizando la actividad control patronal, se tiene que de 310 inspecciones realizadas corresponde a la labor inspectiva, que constituyen un 16.1% del trabajo del inspector.

De tal manera que de la labor inspectiva, solamente se realiza efectivamente un 73.9%.

- Uno de los principales objetivos del Departamento de Inspección, por medio de la actividad control patronal, es de visitar a cada patrono, por lo menos 2 veces al año, pero en la actualidad el 83.8% del sector patronal, no se ha visitado en los últimos 3 años.

- Con respecto a la presentación de los resultados de una inspección; para el patrono, éstos afirman que cuando el resultado indica una mora, si se les comunica, pero en caso contrario, que no exista mora, el 51.4% del sector patronal afirman que no se les notifica.

- Dentro de la actividad control patronal, si hay oportunidad de solicitar una inspección, pero no hay prontitud en el tiempo de respuesta; ya que según las dependencias del ISSS, que interactúan con el Departamento los tiempos de respuesta, son los siguientes: (Ver Cuadro III-4)

Cuadro III.4

Dependencia que solicita	Tiempo (Días laborales)		
	Mínimo	Máximo	Promedio
Planillas	6	15	10
Afiliación	5	15	8
Cotización	6	18	10
Cobranzas	3	10	5

- Este tiempo promedio está compuesto de un tiempo de realización de la inspección y un tiempo de mecanografía del reporte o resultados de la inspección, teniendo éste último, una duración en promedio de 20 días hábiles.

CONCLUSIONES DE DIAGNOSTICO

Con base en el diagnóstico presentado, se determina que el área que presenta más problemas o está fallando más en su función inspectiva, es el área dedicada a la actividad del control patronal, debido principalmente a la mala calidad de labor inspectiva que se realiza, lo que origina un alto número de reinspecciones que constituyen el 10% del total del trabajo inspectivo, y además por la desviación de tareas al asignarle el área, actividades que no le corresponden, lo que significa el 16.1% del trabajo total que se realiza en el área del control patronal.

Además, se ha llegado a la conclusión, que lo que está fallando es el sistema inspectivo en general, que abarca a jefes, inspectores y principalmente a la institución, que no han generado los mecanismos adecuados para conformar una estructura inspectiva que brinde los recursos necesarios, para cubrir las necesidades que presenta la labor inspectiva; una base legal actualizada, que dote de los procedimientos adecuados para ejercer un efectivo control patronal; y lo más importante, no brinda la institución planes de adiestramiento y programas de capacitación, que permitan al personal inspectivo conocer totalmente la labor inspectiva.

3.3 Esquematización de la Problemática

Teniendo ya establecida la problemática existente en el sistema inspectivo del ISSS, desde sus problemas secundarios, los cuales conllevan al establecimiento de tres problemas principales que son: mala organización, recursos operativos insuficientes y una planificación inadecuada, se determina el problema general del sistema; el cual consiste en una deficiente administración del sistema inspectivo.

Para efectos de mayor comprensión de la problemática; ésta se esquematiza en un árbol de problemas, el cual permite agrupar los problemas secundarios para llegar a los tres problemas principales y estos al problema general del sistema.

A continuación se presenta la esquematización de dicha problemática:

ARBOL DE PROBLEMAS

DEFICIENTE ADMINISTRACION DEL SISTEMA INSPECTIVO

MALA ORGANIZACION

RECURSOS OPERATIVOS INSUFICIENTES

PLANIFICACION INADECUADA

INCUMPLIMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANICA

NO EXISTEN NORMAS DEFINIDAS DE TRABAJO

NO EXISTE PROCESO DEFINIDO DE PLANEACION DE PERSONAL

INADECUADAS INSTALACIONES FISICAS

SISTEMA DE INFORMACION DEFICIENTE

RECURSO HUMANO INSUFICIENTE

FALTA DE MOBILIARIO Y EQUIPO

INADECUADA BASE LEGAL

BAJO RENDIMIENTO

RESULTADOS OBTENIDOS INSATISFACTIVOS

Violacion del princ. de unidad de mando.

Desconocimiento de manuales - extractos

No existen manuales estándares de trabajo

Controles inadecuados

No existe un proceso definido de selección y reclutamiento

No existe un proceso de fijación de objetivos, formación y capacitación

Instalaciones reducidas

Mala distribución en planta

Archivos inadecuados

Difícil acceso a la información

Falta de mobiliario y equipo de oficina

Falta de equipo de transporte

Baja productividad

Baja calidad de la labor inspectiva

Los jefes de sección reciben órdenes de los jefes de planta, como de otras personas de igual o más alto nivel. Los inspectores reciben además tanto de sus respectivos jefes, como de otros de sus alto nivel, jefes de otras secciones e inspectores con mayor experiencia.

Desconocimiento por parte de los inspectores de la existencia de manuales. Mala comunicación de jefes de planta hacia inspectores. No se aplican los manuales existentes.

Realización de labor inspectiva bajo propio criterio del inspector. Métodos y procedimientos para realizar las inspecciones, se dan a conocer verbalmente. Desviación de resultados en la aplicación de instrucciones para realizar una inspección.

Controles existentes no consideran la labor de campo. Controles de calidad deficientes. No existe control del trabajo que se demanda al depto. Realización de tareas que no corresponden a la labor inspectiva. Considerable cantidad de re-inspecciones.

El personal de el depto. está asignado impuntivo y no seleccionado por sus aptitudes y habilidades. No hay evaluación de personal para su contratación.

El personal de inspectivo conoce en su totalidad la labor inspectiva. Cada jefe de sección utiliza su propio método para adiestramiento de los inspectores bajo su responsabilidad. No hay capacitación periódica.

Redimensionamiento de mobiliario y equipo. Jefe de construcción no posee oficina independiente. Pasillos reducidos.

Utilización de lugares inadecuados para puestos de trabajo. Estacionamiento de motos dentro de oficinas. Puestos de trabajo mal distribuidos, no se ha considerado el espacio para mob. y equipo. Mala ventilación natural.

Archivos incompletos, desordenados y desactualizados.

Los departamentos de la institución no brindan el apoyo necesario al solicitar información.

El número de inspectores no cubren a satisfacer la demanda de inspecciones. El personal inspectivo no conoce en su totalidad la labor inspectiva.

La cantidad de mobiliario y equipo con que se cuenta es menor que el número de inspectores que deben hacer uso de ellos.

Atención tardía a causa de la zona metropolitana (Zona Central). Poco equipo de transporte para la cantidad de inspectores con que se cuenta.

No brinda el apoyo necesario para el inspector principalmente el art. 7 y 22 del reglamento de afiliación.

Después de las tareas de inspecciones. Cantidad considerable de re-inspecciones. Asignación de tareas que no corresponden a la labor inspectiva. Falta de apoyo legal. Falta de apoyo legal. Desconocimiento de la labor inspectiva. Falta de control reactivos. Deficiente sistema de información. Falta de recursos humanos. Absorción de la labor inspectiva, por parte de los inspectores de planta.

Considerable cantidad de re-inspecciones. Controles de calidad deficientes. Desconocimiento de la labor inspectiva. Falta de apoyo legal. No hay métodos estándar de trabajo. Sistema de información deficiente.

Metas y objetivos fijados no son alcanzados. La planificación no se realiza de acuerdo a las condiciones y recursos operativos existentes. Demanda insatisfecha de inspecciones. Notable ausero del trabajo inspectivo, por parte de inspecciones. Ejecución de inspecciones de rutina con rutina. Desviación de resultados por causa de tareas que no corresponden a la labor inspectiva. Tiempo prolongado para la resolución de una inspección. No todos los resultados son notificados al sector patronal.

CAPITULO IV
CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO
PROPUESTO.

CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO PROPUESTO PARA EL SISTEMA INSPECTIVO DEL ISSS

4.1 Alternativas de Solución

Las alternativas que se consideraron para solucionar la problemática encontrada fueron las siguientes:

- A) Dividir el Departamento de Inspección del ISSS en dos áreas de funcionamiento; una dedicada a ejercer el Control Patronal, constituida por las Secciones Sur-Oriental Metropolitana, Nor-Oriental Metropolitana, Poniente Metropolitana y construcción. Y la otra área dedicada a supervisar el otorgamiento de los servicios del Seguro Social, formada por las secciones de Pensiones y Hospitalización y Subsidios.
- B) Tomar el Departamento de Inspección del ISSS en forma global, separando su parte organizativa de la operativa; para establecer de esta manera las medidas correctivas en la problemática detectada en el diagnóstico.
- C) Esta tercera alternativa consiste en una integración de las dos antes presentadas. De esta manera, se plantea dividir el Departamento de Inspección en las dos áreas, Control Patronal y Servicios; y además, en cada una de

estas áreas, separar la parte organizativa de la operativa, por medio de un diseño que utiliza el método HIPO para dicho fin.

Una vez analizadas estas alternativas de solución, se eligió la "C", por considerarse que la integración planteada en dicha alternativa, viene a solucionar en mejor manera la problemática detectada en el diagnóstico, la cual consiste en una deficiente administración del sistema inspectivo. /

Para presentar esta conceptualización, se ha utilizado el método HIPO (Hierarchial input process ouput), que corresponde al análisis y diseño de sistemas de información, por la razón de que este método, es utilizado especialmente para sistemas operativos grandes y complejos.

Para dar a conocer el diseño de la solución, se ha utilizado del método HIPO; la tabla visual de contenido (TVC), que muestra la relación entre cada uno de los documentos que conforman el paquete HIPO. Consiste en un diagrama jerárquico que identifica los módulos del sistema por número y en relación con los demás y proporciona una breve descripción de cada módulo.

4.2 Objetivos del Diseño Propuesto

General

Detallar el diseño propuesto para la solución de la problemática existente en el Departamento de Inspección del ISSS, de tal manera, que se especifique el contenido de cada uno de los módulos que integran la tabla visual de contenidos del método Hipo.

Específicos

- Presentar un diseño para poder efectuar una buena administración del sistema inspectivo del ISSS.
- Establecer mecanismos administrativos-operativos que colaboren a la buena administración del sistema inspectivo.
- Diseñar los mecanismos adecuados, para que exista una estructura organizativa funcional del Departamento de Inspección.
- Elaborar manuales que sirvan como base para la realización adecuada del trabajo del Departamento.
- Establecer controles a nivel administrativo y de ejecución de las actividades que se realizan en el Departamento.
- Diseñar un proceso definido para el reclutamiento y selección de personal; así como, para el adiestramiento y capacitación.

- Establecer los requerimientos y necesidades de los recursos operativos para el adecuado funcionamiento del Departamento.
- Definir la manera que se planificarán las inspecciones de rutina y las campañas de rastreo.
- Establecer mecanismos para determinar el rendimiento, así como la verificación de los resultados obtenidos por el departamento.

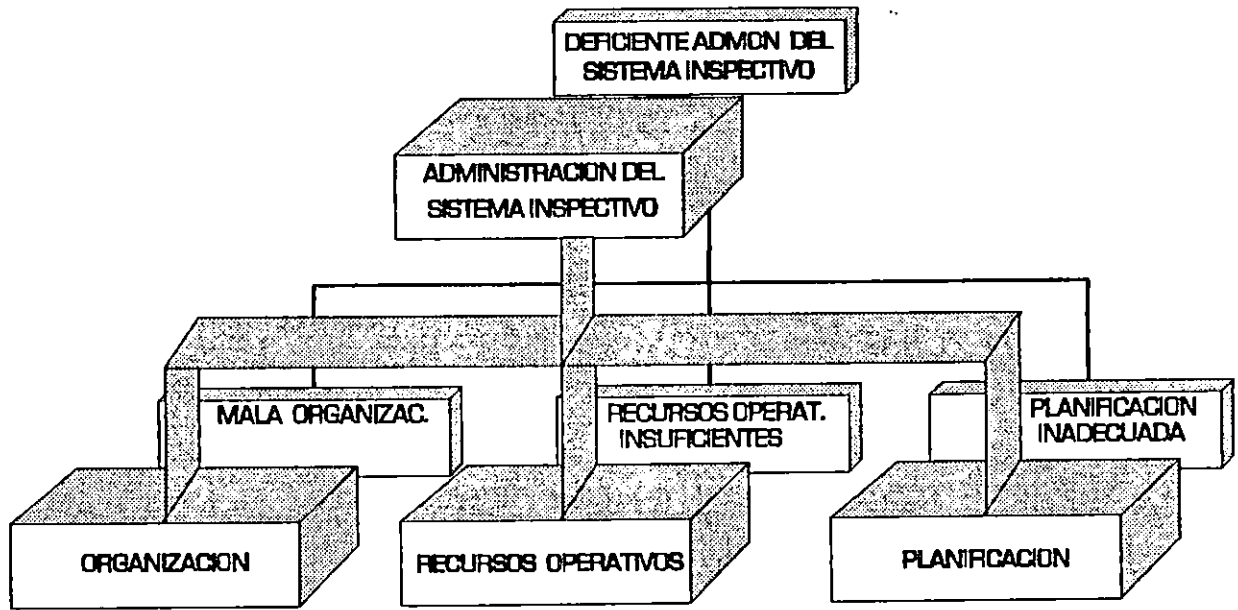
4.3 Limitantes del Diseño Propuesto

- La aprobación e implementación del diseño propuesto presentado para el Sistema Inspectivo del ISSS, están sujetos a la decisión que tomen las autoridades superiores de la institución.
- La inversión necesaria, para proporcionar al Departamento de Inspección de unas instalaciones físicas satisfactorias; de acuerdo, a los estándares presentados en el módulo 3.1 de la tabla visual de contenido del diseño propuesto, es una fuerte limitante para la implantación de dicho diseño.

4.4 Superposición del HIPO sobre Arbol de Problemas

Para poder visualizar de una mejor manera, la solución propuesta para la problemática existente en el sistema inspectivo del ISSS, se presenta, un esquema el cual consiste en una superposición de el diagrama del HIPO sobre el diagrama del árbol de problemas; de tal manera, que se representa la forma en que la solución propuesta solucionará la gama de problemas existentes en el Sistema Inspectivo actual.

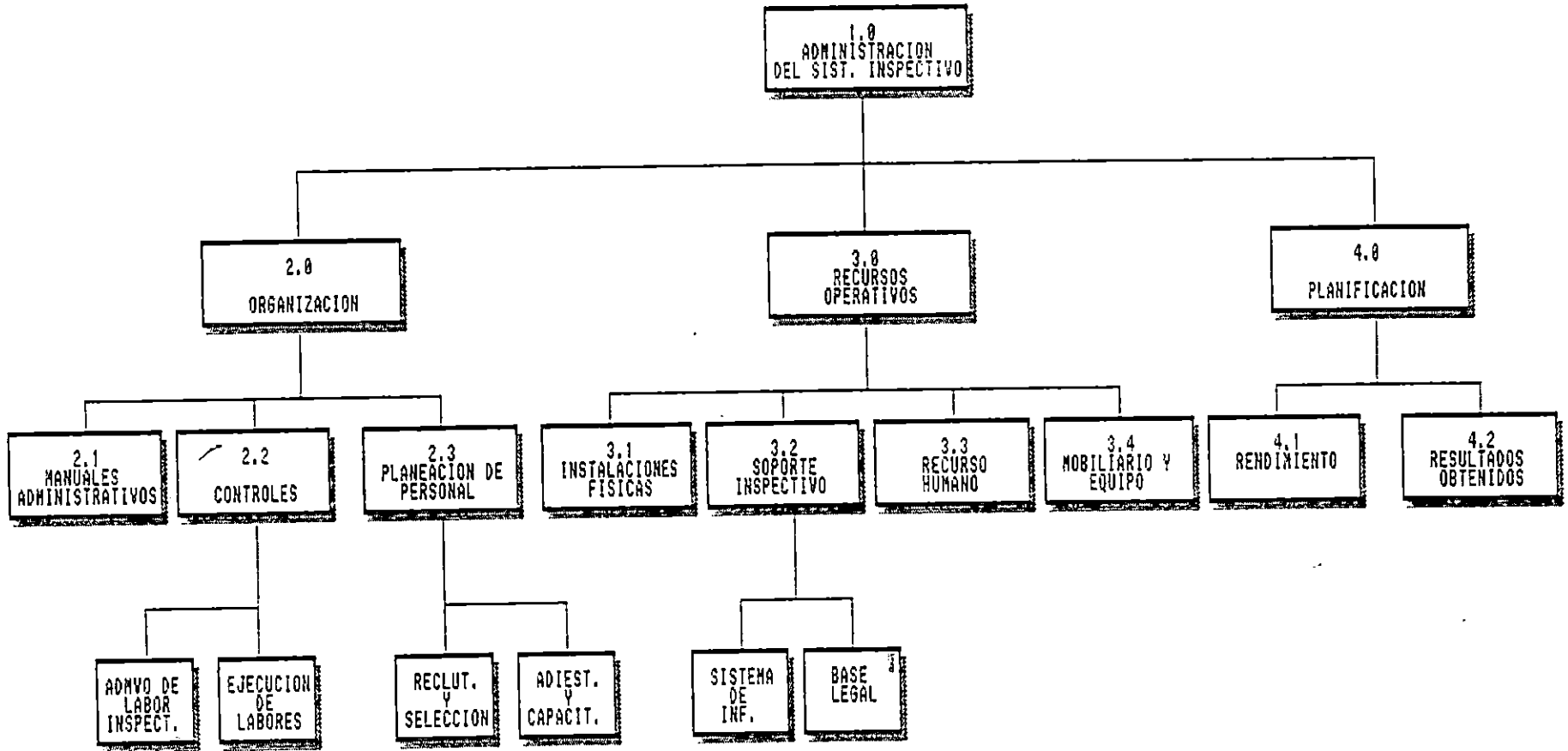
SUPERPOSICION DE DIAGRAMAS



4.5 Tabla Visual de Contenido del HIPO (TVC)

Habiendo presentado el esquema de superposición del HIPO sobre el árbol de problemas; el cual ayuda a comprender la forma en que la problemática existente será solucionada por el diseño propuesto; se procede a presentar la Tabla Visual de Contenido del HIPO (TVC); de tal manera, que se realiza una descripción general del contenido de cada uno de los módulos de la TVC. Para con ello se tenga una concepción general de la conformación del diseño propuesto para el Sistema Inspectivo del ISSS.

TABLA VISUAL DE CONTENIDOS (TVC)



A. Descripción de Módulos TVC

1.0 Administración del Sistema Inspectivo

Controla todo el proceso inspectivo, administrando la organización, los recursos operativos y los resultados obtenidos.

2.0 Organización

Realiza la disposición y ordenamiento coordinado, que guardan los elementos que interactúan en el sistema inspectivo. Además lleva a cabo el establecimiento de Manuales Administrativos, controles necesarios y la planeación del personal.

2.1 Manuales Administrativos

Se encarga de establecer los siguientes manuales:

- á) Manual de Organización: Funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y del Departamento de Inspección.
- b) Manual de Normas y Procedimientos: Métodos y procesos definidos para la realización de las diferentes actividades de la labor inspectiva.

- c) Manual de Descripción de Puestos: Descripción de cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Inspección.

2.2 Controles

Realiza la función de restricción; persiguiendo la comprensión de la estabilidad de las normas de trabajo (Módulo 2.1) y de los objetivos planteados en el Módulo 4.1; por medio de controles administrativos de la labor inspectiva y controles de ejecución de labores.

- a) Control administrativo: Verifica que la labor inspectiva, satisfaga las necesidades y exigencias demandadas.
- b) Control de ejecución de labor: Lleva a cabo el control del trabajo del inspector tanto en la aplicación de normas de trabajo establecidos, como, la labor de campo y oficina.

2.3 Planeación de Personal

Facilita el logro de las metas de organización (Módulo 2.0), mediante la investigación de necesidades de personal, reclutamiento y selección, adiestramiento y capacitación del personal inspectivo. Todo este proceso técnicamente definido.

3.0 Recursos Operativos

Controla la administración y mantenimiento de los recursos con que cuenta el Departamento de Inspección, para la realización de la labor inspectiva, los cuales son: instalaciones físicas, soporte de apoyo (sistemas de información y base legal), recurso humano, y mobiliario y equipo.

3.1 Instalaciones Físicas

Controla que las instalaciones utilizadas por el Departamento de Inspección, sean las adecuadas en cuanto a espacio, distribución y medio ambiente de trabajo, de tal manera que exista una buena distribución en planta.

3.2 Soporte Inspectivo

Controla la administración y mantenimiento de los sistemas de apoyo con que cuenta la labor inspectiva, los cuales son: sistemas de información y base legal.

- Sistema de información: Se encarga de que los archivos y la base de datos incorpora al computador, se encuentren debidamente ordenados y clasificados, que se les brinde la debida actualización y el oportuno mantenimiento; para que así, la búsqueda de información sea ágil y los datos obtenidos sean los más precisos y actuales posible.

- Base legal: Contiene todo el apoyo legal necesario, para que la labor inspectiva sea realizada en forma ágil e imparcial, de tal manera que no exista la oportunidad de evasión del reglamento del ISSS.

3.3 Recurso Humano

Verifica la cantidad y calidad del personal inspectivo, para determinar si existe la necesidad de incrementar o capacitar a dicho personal y poder informar el Módulo 2.3.

3.4 Mobiliario y Equipo

Lleva a cabo la distribución y mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina; así como también, ejerce control sobre el equipo de transporte, de manera de optimizar su utilización.

4.0 Planificación

Realiza la planificación de la labor inspectiva para un período de tiempo determinado, considerando los recursos operativos reales con que se cuenta, de tal manera que se obtengan los resultados previstos y se disminuyan los costos operativos involucrados.

4.1 Rendimiento

Realiza la comparación de lo realizado contra lo demandado; así como también, verifica el cumplimiento de los objetivos planteados en el Módulo 4.0

4.2 Resultados Obtenidos

Lleva a cabo la notificación, al sector patronal y a otros sectores involucrados, los resultados de la realización de una inspección independiente del resultado obtenido. Considerando también el tiempo de respuesta y la calidad de los informes de inspección.

- Tiempo de respuesta:

Considera que el servicio de inspección sea prestado en el momento que se solicite y se resuelva el caso a mayor brevedad posible.

- Informes de inspección:

Verifica que los informes sean levantados en el momento oportuno; o sea, cuando el inspector establece los resultados finales de la inspección; además, vela por la calidad de dichos informes.

Además realiza la verificación de los mecanismos orientados, a la minimización de los costos operativos del sistema inspectivo; así como también, recuperar la mora patronal y mejorar la imagen de la institución.

CAPITULO V
DETALLE DEL DISEÑO PROPUESTO

DETALLE DEL DISEÑO PROPUESTO

Luego se finalizada la fase de la conceptualización del Diseño, la siguiente es la presentación del Diseño detallado propuesto al Departamento de Inspección del ISSS, para solucionar la problemática presentada anteriormente.

El Diseño se presenta utilizando el método HIPO, por medio de su Tabla Visual de Contenido (TVC) y la descripción de sus respectivos módulos.

Después de exponer el método HIPO, se presenta el diseño detallado de cada módulo. Primero se muestra el Diseño de la Organización propuesta, el cual contiene los manuales administrativos, los controles de trabajo y la planeación de personal.

Luego se expone el Diseño de los recursos operativos necesarios para realizar una adecuada labor inspectiva, tales recursos son: las instalaciones físicas, soporte inspectivo, recurso humano y mobiliario y equipo.

Se finaliza con la presentación del Diseño de la planificación del trabajo en el Departamento, el cual considera el rendimiento y los resultados obtenidos con la aplicación de dicho diseño.

5.1 Administración del Sistema Inspectivo del ISSS

En el diagnóstico del presente estudio, se determinó que el problema principal consistía en una deficiente administración del sistema inspectivo del ISSS; el cual se presentó, utilizando un árbol de problemas en el que se muestra además los problemas secundarios relacionados con la organización, los recursos operativos y la planificación del Departamento de Inspección.

Ahora, se presenta la descripción específica de la solución seleccionada para solución a la problemática anterior, mediante un diseño propuesto de como debe funcionar la administración del Sistema Inspectivo del ISSS, para corregir las anomalías y desviaciones surgidas en su articulación.

La administración del Sistema Inspectivo ejerce el control y coordinación de todos los módulos presentados en el diagrama HIPO, para garantizar de esta manera su exacta función correctiva de la problemática principal.

5.2 Módulo de Organización

El módulo de organización contiene el diseño propuesto de los Manuales Administrativos, Controles y Planeación de Personal para el Departamento de Inspección del ISSS.

Los manuales administrativos diseñados son el de Organización, Descripción de Puestos y Normas y Procedimientos.

Para los controles se presentan dos diseños, uno para obtener un adecuado control administrativo en la realización de la labor inspectiva, y otro para efectuar el control en la ejecución de labores, tanto en la oficina, como en el trabajo de campo.

En lo referente a la Planeación de Personal, se presenta un diseño propuesto al Departamento de Inspección, del proceso a seguir para el reclutamiento y selección de personal, y otro para el adiestramiento y capacitación del mismo.

Objetivos del módulo de organización

General

Proveer al Departamento de Inspección del ISSS, de una estructura organizativa definida y funcional.

Específicos

1. Respetar el principio de unidad de mando en el Departamento de Inspección.
2. Explicar normas y procedimientos definidos, para todas las actividades que comprende la labor inspectiva.
3. Proveer de procesos definidos para la selección, reclutamiento, adiestramiento y capacitación del personal en el Departamento de Inspección.
4. Describir los diferentes puestos de trabajo del Departamento.
5. Presentar controles adecuados, tanto a nivel administrativo como de ejecución de labores.

A. MANUALES ADMINISTRATIVOS

**1. MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA
EL DEPARTAMENTO DE INSPECCION
DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL
SEGURO SOCIAL.**

INDICE

Contenido	Página
i. Introduucción	139
ii. Objetivos	140
iii. Políticas	141
iv. Ambito de Aplicación	142
v. Uso y Actualización	143
vi. Estructura Organizativa	144
vii. Objetivos y Funciones	146
a) Departamento de Inspección	147
b) Consejo Técnico Inspectivo	149
c) Coordinación de Area	150
d) Secciones: Sur-Oriental Metropolitana, Nor-Oriental Metropolitana, Poniente Metropolitana y Construcción.	151
e) Sección pensiones	154
f) Sección Hospitalización y Subsidios	156
g) Servicios de apoyo	157
viii. Glosario de Términos Básicos	158

i. INTRODUCCION

El presente Manual de Organización, tiene como objetivo principal, asignar las funciones a cada una de las unidades que componen el Departamento de Inspección del ISSS. Además, definir las líneas de autoridad-responsabilidad, relaciones de dependencia y otros aspectos importantes que interesa conocer dentro de la organización del Departamento.

Este Manual de Organización contiene objetivos, políticas, ámbito de aplicación, instrucciones para su uso y actualización, además, la estructura organizativa del Departamento, sus correspondientes relaciones de autoridad, así como la descripción del objetivo y funciones de cada una de las unidades que la componen.

Es recomendable tener en cuenta, que se debe hacer uso racional de este Manual, no debiendo tomarse en ningún momento como un instrumento rígido, sino con la flexibilidad que requieren las prácticas administrativas del Departamento.

ii. OBJETIVOS

General

Proporcionar a los diferentes jefes de las unidades que componen el Departamento de Inspección, un instrumento técnico-administrativo que les permita contar con la estructura organizativa y de funcionamiento de sus respectivas unidades; así como también, mostrar las líneas de autoridad y responsabilidad, para poder cumplir los objetivos y metas del Departamento.

Específicos

1. Establecer una herramienta auxiliar para el adiestramiento y capacitación del personal nuevo en el Departamento de Inspección.
2. Proporcionar una fuente de información permanente que sirva de guía para el personal del Departamento de Inspección.
3. Proporcionar una fuente de información del Departamento de Inspección, para las unidades externas que mantienen una interrelación de trabajo con él.
4. Definir claramente la Estructura Organizativa del Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
5. Establecer para cada unidad del Departamento, su objetivo y funciones; así como las relaciones de dependencia y autoridad para evitar duplicidad de mandos.

iii. POLITICAS

- a) Establecer las funciones de las unidades que componen el Departamento de Inspección con base en los objetivos y metas.
- b) Mantener comunicación periódica con el personal de las unidades, para evaluar el desarrollo de sus funciones.
- c) Establecer una capacitación permanente del personal de las unidades, con el objeto de mejorar la eficiencia en el desarrollo de las funciones.
- d) Delegar la responsabilidad y autoridad a las unidades, con el objeto de que la función administrativa y técnica se facilite.

iv. AMBITO DE APLICACION

Este manual está dirigido a todo el personal del Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y tiene aplicación en la labor de todas las unidades del mismo. Podrá ser consultado por todo el personal del Departamento, y por aquellas unidades externas que se relacionen con la labor inspectiva de la Institución.

V. USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

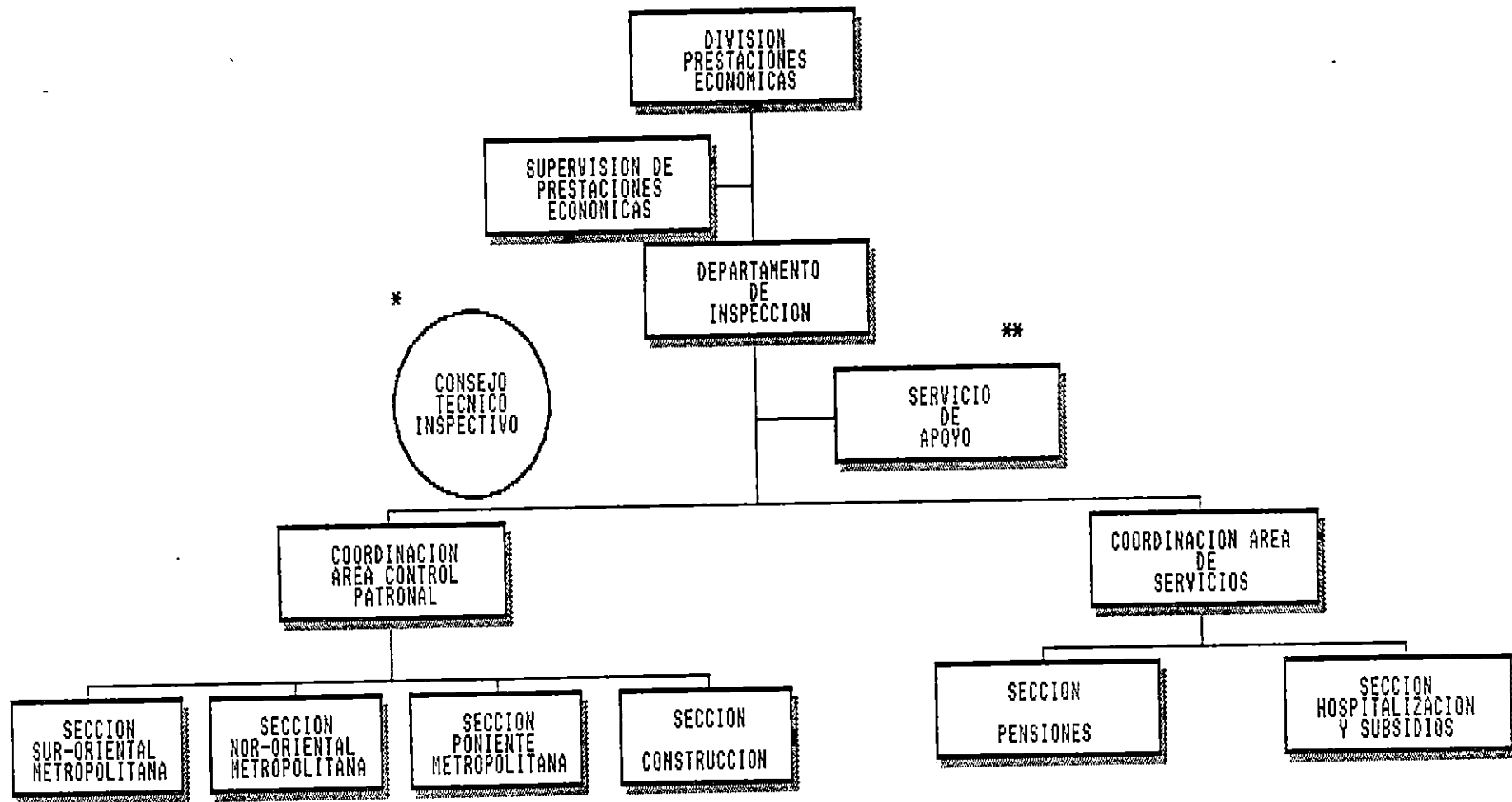
- a) Debe darse a conocer a todo el personal de las unidades del Departamento y mantenerse disponible para cualquier consulta..
- b) Se tomará como un instrumento auxiliar, y no como la solución total de todas las situaciones de las unidades.
- c) Debe hacerse una actualización periódica del manual y en cualquier momento en que la situación así lo demande.
- d) En la actualización deberán participar todas las unidades involucradas en el cambio.
- e) Si se modifican algunos elementos del contenido del Manual, deberán sustituirse la o las páginas respectivas, colocando su fecha de actualización en el campo respectivo y deberán incorporarse en todas las copias existentes.

vi. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Departamento de Inspección depende de la División de Prestaciones Económicas, y está compuesto por los siguientes elementos de organización:

- Secciones Sur-Oriental, Nor-Oriental y Poniente Metropolitana, su campo de acción es la industria, comercio y servicios de la zona metropolitana de San Salvador y la región Central del país.
- Sección construcción: su campo de acción es la industria de la construcción en toda la zona metropolitana y región central del país.
- Sección Pensiones: su función es la recopilación de información para el establecimiento de derecho a pensiones por invalidez, vejez y muerte.
- Sección Hospitalización y Subsidios: su función es el control de la consulta externa, hospitalización, investigación de relación laboral dirigida y el derecho a cobro de subsidio.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE INSPECCION.



*** CONSEJO TECNICO INSPECTIVO**

Integrado por: - Jefe del Departamento
 - Jefes de Seccion

**** SERVICIOS DE APOYO**

Integrado por: - Secretaria de Jefatura
 - Ordenanzas

VII. OBJETIVOS Y FUNCIONES

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	
Pág. No. 1 de 2	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Departamento de Inspección	
CODIGO: DI 0000	
DEPENDE DE: División de Prestaciones Económicas	UNIDADES SUBORDINADAS: Consejo Técnico Inspectivo Coordinación Area Servicios Coordinación Area Control Patronal
OBJETIVO: Formular planes y programas de trabajo para velar por la efectividad en el cumplimiento de los fines de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos, utilizando para ello los mecanismos idóneos para su implementación	
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación, coordinación y evaluación del desarrollo de las actividades del Departamento. 2. Control periódico del plan anual operativo del Departamento. 3. Concertación de reuniones con otras jefaturas del Instituto, tendientes a crear y ejecutar nuevos sistemas de trabajo. 4. Colaboración a otras dependencias del Instituto en la investigación y resolución de casos problemas en el otorgamiento de prestaciones. 5. Dirección y asistencia legal al personal del Departamento en los casos de mérito. 6. Celebración de reuniones periódicas con las jefaturas del Departamento, a efecto de establecer mecanismos adecuados para el mayor y efectivo control patronal. 7. Coordinación y supervisión constante con las demás jefaturas del Departamento en el mantenimiento de las normas disciplinarias, cumplimiento de políticas, lineamientos y demás ordenanzas institucionales. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

MANUAL DE ORGANIZACION

Pág. No. 2 de 2

NOMBRE DE LA UNIDAD: Departamento de Inspección

CODIGO: DI 0000

8. Revisión y fortalecimiento para una mejor fundamentación de los informes de los inspectores que amparan moras patronales y otros derechos a los asegurados y sus beneficiarios.
9. Reuniones periódicas en el Comité Consultivo de la División de Prestaciones Económicas, tendientes a permanecer debidamente informados de nuevas políticas, lineamientos y del hacer insititucional en general, para coordinar acciones y uniformar criterios, en el mejor desarrollo de las actividades de la División.
- 10 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones consignadas en el plan de austeridad del ISSS que se encuentra vigente, informando mensualmente o cuando le sea requerido a la jefatura inmediata superior, de los resultados obtenidos con la aplicación de las medidas y acciones que sean de su competencia.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DE LA UNIDAD: Consejo Técnico Inspectivo	CODIGO: DI 0010
DEPENDE DE: Departamento de Inspección	UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna
OBJETIVO: Brindar el apoyo técnico necesario a la Jefatura del Departamento, en todas aquellas actividades propias del trabajo que se desarrolla en el mismo, así como en los aspectos administrativos relacionados con su funcionamiento interno.	
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer por medio de un representante, la Jefatura del Departamento, en ausencia imprevista del titular 2. Emitir opiniones que sean consideradas por la Jefatura del Departamento para la solución de problemas sometidos a su consideración. 3. Considerar la calidad de los informes de inspección, a fin de determinar si el Departamento está cumpliendo con las exigencias de los usuarios. 4. Estudiar los planes de trabajo anuales de las diferentes secciones del Departamento de Inspección. 5. Apoyar la toma de decisiones del Departamento de Inspección. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DE LA UNIDAD: Coordinación de Area	CODIGO: DI 0100
DEPENDE DE: Departamento de Inspección	UNIDADES SUBORDINADAS: Secciones del área correspondiente
OBJETIVO: Coordinar el trabajo de cada una de las áreas que comprenden el Departamento de Inspección, con el fin de ejercer un adecuado control patronal y brindar los servicios del ISSS en forma oportuna.	
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y supervisar el trabajo que se realiza en el área. 2. Presentar informes periódicos ó cuando el Jefe del Departamento los solicite, acerca del funcionamiento del área. 3. Concertar reuniones con los Jefes del área y/o el consejo inspectivo, con el fin de tratar asuntos relacionados con la coordinación y el trabajo de cada área en particular 4. Controlar el cumplimiento de los planes de trabajo de cada sección perteneciente a el área. 5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones consignadas en el plan de austeridad del ISSS que se encuentre vigente, informando mensualmente ó cuando le sea requerido, a la jefatura inmediata superior, de los resultados obtenidos con la aplicación de las medidas y acciones que sean de su competencia. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	Pág. No. 1 de 3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Sur-Oriental Metropolitana, Sección Nor-Oriente Metropolitana, Sección Pte. Metropolitana y Sección Construcción*	CODIGO: DI 1000
DEPENDE DE: Coordinación del Area Control Patronal.	UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna
OBJETIVO: Velar por el cumplimiento de los fines de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos, en los rubros económicos de la industria, comercio y servicios, mediante las visitas diarias a los diferentes centros de trabajo que operan en la Región Metropolitana, Municipios de San Salvador y zona central del país.	
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de notas patronales, para el establecimiento de: <ul style="list-style-type: none"> - Suspensión temporal de labores (pasividad temporal) - Cambios de razón social - Finalización total de actividades laborales (pasividad total) - Evaluación de consultas para aclarar dudas en la aplicación de las disposiciones contenida en la ley del Seguro Social y sus reglamentos. - Proporcionar asistencia en la elaboración de los documentos relacionados con el ISSS. 2. Atención de notas remitidas al Departamento de Inspección, procedentes de la Sección de Industria y Comercio del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para determinar las obligaciones patronales adquiridas por las personas que tienen trabajadores a su servicio y no contribuyen el régimen del Seguro Social. 3. Atención de quejas de organizaciones sindicales, trabajadores o de terceros para: <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la obligación patronal de inscribir a los trabajadores y reportarlos en las planillas de cotizaciones obrero-patronales con su verdadero salario y días laborados. - Determinación de la obligación de extensión de certificados patronales para la asistencia médica de los trabajadores. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	Pág. No. 2 de 3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Sur-Oriental Metropolitana, Sección Nor-Oriental Metropolitana, Sección Pte. Metropolitana y Sección Construcción	CODIGO: DI 1000
<p>FUNCIONES:</p> <p>4. Atención de notas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar fecha de sujeción de nuevos patronos inscritos al régimen del Seguro Social. - Memorándum provenientes del coordinador de la planilla pre-elaborada, para determinar fechas de pasividad de patronos que han dejado de retirar y reportar planillas de cotizaciones obrero-patronales, por el sistema de planilla pre-elaborada. - Investigación y establecimiento de pasividad de patronos interesados en obtener solvencias de la sección de cobranzas. - Notificaciones de multas provenientes de la sección de cobranzas, impuestas por la Dirección General a los patronos que no presentan las planillas en término, que no las pagan en el período estipulado, recargos y otros. <p>5. Determinación de la mora patronal tomando como base la inspección dirigida, originada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Listado de patronos morosos provenientes de la Unidad de Informática - Listado de los centros de trabajo que no acatan la obligación de cotizar al régimen del Seguro Social, provenientes de la sección de divulgación de relaciones públicas. <p>6. Atención a casos provenientes del Departamento Jurídico del ISSS, sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Practicar reinspecciones solicitadas por los patronos - Verificación y actualización de moras patronales - Investigaciones tendientes a determinar sustituciones patronales - Efectuar notificaciones, citaciones y actualización de direcciones - Practicar otro tipo de investigaciones <p>7. Practicar inspecciones rutinarias o de oficio, tendientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscribir a nuevos patronos y/o trabajadores - Determinación y establecimientos de mora patronal - Determinar de la real situación de los patronos en sus relaciones con el ISSS. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	Pág. No. 3 de 3
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Sur-Oriental Metropolitana, Sección Nor-Oriental Metropolitana, Sección Pte. Metropolitana y Sección Construcción*	CODIGO: DI 1000
FUNCIONES:	
<p>8. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones consignadas en el plan de austeridad del ISSS que se encuentre vigente, informado mensualmente o cuando le sea requerido, a la Jefatura inmediata superior, de los resultados obtenidos con la aplicación de las medidas y acciones que sean de su competencia.</p> <p>9. La Jefatura de una de estas secciones ejercerán la coordinación del área de control patronal, a criterio de la Jefatura del Departamento.</p>	
<p>* Las funciones de la sección industria de la construcción están enmarcadas en las mismas circunstancias y lineamientos de las tres primeras secciones antes citadas, con la variante de que no trabaja en forma zonificada, sino que tiene como jurisdicción toda la región Metropolitana, y zona central del país; su actuación es exclusivamente en el campo de la industria de la construcción.</p>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	
Pág. No. 1 de 2	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	
CODIGO: DI 2000	
DEPENDE DE: Coordinación del Area de Servicio	UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna
OBJETIVO: Atención de casos provenientes de la Comisión Técnica de Invalidez; de los Departamentos de Beneficios y Cuenta Individual y de la Auditoría Interna del Instituto, en los que se pide analizar e investigar para proporcionar elementos de juicio necesarios en el establecimiento de derechos a prestaciones económicas para los trabajadores asegurados y sus beneficiarios.	
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención a solicitudes de trámite de pago de subsidios que tiene problemas en su determinación en la oficina de origen, por los diferentes riesgos que cubre el ISSS, investigando para ello la existencia de relación laboral y los días y salarios de los meses que sirven de base para el cálculo de dicha prestación. 2. Atención a solicitudes de trámite de pensiones de riesgos profesionales (Invalidez y Muerte), investigando relación laboral, días y salarios que sirvan de base para el cálculo del monto de la pensión, circunstancias que provocaron la invalidez del asegurado o su fallecimiento, y personas que dependían económicamente de éste. 3. Atención a casos problemas de solicitudes de trámite de pensiones por Invalidez, Vejez y Muerte, investigando relación laboral, días y salarios que sirvan de base para el establecimiento del derecho, incremento y cálculo del monto de la pensión. 4. Atención a solicitudes de trámite de auxilio de sepelio, investigando relación laboral, así como si el asegurado era activo al momento del deceso. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	CODIGO: DI 2000
<p>FUNCIONES:</p> <p>5. Investigación de:</p> <p>5.1 Sobrevivencia, verificar las condiciones de salud en que se encuentran los derecho-habientes informando si el asegurado autoriza a persona determinada, para que le haga efectivo el cheque de su pensión.</p> <p>5.2 Convivencias, comprobar si los beneficiarios menores de edad conviven con la persona autorizada de hacer efectivo el cheque de la pensión, y si ésta hace uso adecuado de la prestación económica otorgado por el ISSS, en tal concepto.</p> <p>5.3 Concubinatos, verificar si la viuda o compañera de vida, vive o vivió en concubinato público y notorio.</p> <p>5.4 Dependencias económicas, establecer si los beneficiarios obtenían protección, asistencia, educación y seguridad de parte del asegurado.</p> <p>5.5 Calidad de estudiante, verificar si los hijos comprendidos entre los 16 y los 21 años, están efectivamente estudiando en establecimientos educacionales públicos o autorizados por el Estado o en programas oficiales de formación vocacional o profesional.</p> <p>5.6 Establecimiento de identidades, debido a los problemas que presenta hoy en día la destrucción total o parcial de algunos registros civiles y cierta información errónea proporcionada por el trabajador al momento de su inscripción al Régimen del Seguro Social, se investigará en base a documentos subsidiarios que permitan la identidad, la edad u otros elementos requeridos para establecer derecho a pensiones.</p> <p>6. Análisis de solicitudes de pensiones por Invalidez, Vejez y Muerte, que han sido declaradas sin derecho. Esta sección por la índole de las actividades que desarrollan, no trabajan por zonas, sino que su campo de acción es la zona metropolitana y los departamentos que conforman la región central del país.</p> <p>7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones consignadas en el Plan de Austeridad del ISSS que se encuentre vigente, informado mensualmente o cuando le sea requerido a la jefatura inmediata superior, de los resultados obtenidos con la aplicación de las medidas y acciones que sean de su competencia.</p> <p>8. Ejercer la coordinación del área de Servicios, si así el Jefe del Departamento lo estima conveniente.</p>	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	
Pág. No. 1 de 1	
NOOMBRE DE LA UNIDAD: Sección de Hospitalización y Subsidios	
CODIGO: DI 3000	
DEPENDE DE: Coordinación del Area de Servicios.	UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna
OBJETIVO: Objetivo del área hospitalaria, la consulta externa y establecimiento de derechos a prótesis y a pago de subsidio.	
FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la consulta externa, realizada a través de la revisión en forma de muestreo de los certificados patronales y de la certificación de derechos y cotizaciones de los diferentes consultorios (periféricos) del área metropolitana. 2. Control de asegurado hospitalizados, a través de la revisión de los censos de recepción en los centros de atención del ISSS. 3. Trámites de solicitudes de prótesis y/o aparatos ortopédicos que se autorizan en el área hospitalaria, consulta externa y consultorio de fisioterapia, para determinar su derecho. 4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones consignadas en el plan de austeridad del ISSS que se encuentre vigente, a la Jefatura inmediata superior, de los resultados obtenidos con la aplicación de las medidas y acciones que sean de su competencia. 5. Ejercer la coordinación del área de servicios, si así la Jefatura del Departamento lo estima conveniente. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE ORGANIZACION	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Servicios de Apoyo	Pág. No. 1 de 1 CODIGO: DI 0000
DEPENDE DE: Jefatura del Departamento de Inspección	UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna
OBJETIVO: Desempeñar las actividades de apoyo necesarias a la Jefatura del Departamento, con el propósito de completar las funciones desarrolladas en esta dependencia.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> a) Secretaria de la Jefatura Colaborar con la Jefatura del Departamento en asuntos relacionados con la mecanografía de documentos; actas, agendas, informes, convocatorias, atención de llamadas telefónicas, control de entrada y salida de correspondencia, archivo de documentos, control y suministro de artículos de oficina y demás actividades relacionadas. b) Ordenanzas <ul style="list-style-type: none"> - Mantener aseado el local, mobiliario y equipo del Departamento de Inspección. - Trasladar correspondencia hacia otras dependencias del instituto y fuera de éste. c) Encargado de archivo <ul style="list-style-type: none"> - Mantener ordenado el archivo del Departamento - Llevar el control de la información que sale y entra del archivo - Manejar la computadora y actualizar la base de datos 	

viii. GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

Dado que el presente manual será objeto de consulta, se considera conveniente proporcionar algunas definiciones de términos básicos empleados a fin de facilitar su comprensión.

1. Actividad:

Conjunto de actos o labores específicas a realizar por un individuo, departamento o unidad.

2. Depende de:

Es la relación de superior a subalterno, en donde se conoce de quien depende o recibe órdenes y a quien debe informar.

3. Funciones:

Conjunto de actividades afines que se realizan de conformidad a los objetivos planteados por la institución.

4. Manual de Organización:

Es el medio de comunicación efectiva entre jefes y subordinados, siendo su uso de gran importancia, por cuanto contiene en forma ordenada y explícita las funciones, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad, complementándose con el Organigrama que representa de manera gráfica la estructura de la organización.

5. **Objetivo:**

Es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encamina todos los esfuerzos de la organización o actividades de la institución.

6. **Organigrama:**

Es la representación gráfica que permite una visualización de la estructura organizativa, como también muestra las principales líneas de comunicación y el curso que la autoridad y responsabilidad sigue en los diferentes niveles.

7. **Responsabilidades:**

Es la obligación que una persona tiene de obtener determinados resultados y dar cuenta de las labores realizadas ante aquel que tiene autoridad para exigirlo.

8. **Unidades subordinadas:**

Es la relación que conlleva a realizar el control adecuado del desempeño de las actividades de los pueblos comprendidos bajo su dirección.

**2. MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS PROPUESTO
AL DEPARTAMENTO DE INSPECCION
DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL
SEGURO SOCIAL.**

Indice

Contenido	Página
i. INTRODUCCION	162
ii. OBJETIVOS	163
iii. POLITICAS	164
iv. AMBITO DE APLICACION	165
v. USO Y ACTUALIZACION	166
vi. DESCRIPCION DE PUESTOS	167
a) Jefe del Departamento de Inspección	168
b) Secretaria	170
c) Encargado de archivo	172
d) Coordinador de área	174
e) Jefe de Sección	175
f) Inspector	177
vii. GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS	179

i. INTRODUCCION

El Manual de Descripción de Puestos, al igual que el Manual de Organización, busca una tecnificación administrativa del personal y se constituye en un instrumento de mucha importancia para el adecuado desarrollo de las tareas del personal que integra las diferentes unidades del Departamento de Inspección.

Para el Jefe de Departamento, significa la posibilidad de saber con detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, para los jefes de sección, conocer con precisión y orden los elementos que integran cada puesto, lo que se debe hacer en él y los requisitos para su desempeño eficiente; para los inspectores y demás personal posibilita conocer y realizar mejores y con mayor facilidad sus tareas.

El manual contiene: objetivos, políticas, ámbito de aplicación, uso y actualización del manual. Posteriormente se presenta los puestos que componen el departamento y la descripción de las actividades que le corresponde a cada uno.

El presente manual debe estar sujeto a una constante actualización y que no debe considerarse como un documento rígido, sino que por el contrario flexible, que propone las actividades a ejecutar por cada puesto pero que pueden variar según la situación.

ii. OBJETIVOS

General

Proporcionar un documento básico que contribuya al desarrollo administrativo del Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Específicos

1. Identificar claramente las actividades que corresponden a cada puesto, así como los requisitos mínimos deseados para el eficiente desempeño de las mismas.
2. Orientar las funciones de selección de personal al determinar las características que tipifican los puestos y que deben servir de guía en la escogitación de los candidatos adecuados.
3. Orientar el proceso de capacitación del personal del Departamento a través de la formación integral, basada en las características y requisitos de cada puesto.
4. Servir como instrumento de dirección, proporcionando al jefe del departamento y a los de sección, el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, que les permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de las funciones.

iii. POLITICAS

- a) Asignar en cada puesto de trabajo el recurso humano mejor preparado, haciendo prevalecer el interés institucional sobre el particular.
- b) Solicitar y usar los recursos en la cantidad y calidad necesaria que las actividades exigen.
- c) Establecer una delimitación definida de las actividades y responsabilidades de los empleados.
- d) Garantizar que los empleados conozcan e interpreten las actividades y responsabilidades que el puesto demanda.
- e) Servir de apoyo, así como fuente de información a los jefes y empleados del departamento.

iv. AMBITO DE APLICACION

El presente Manual está dirigido a todo el personal del Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y su aplicación se da sobre cada uno de los puestos del mismo.

El Manual podrá ser consultado por todo el personal del Departamento y por aquellas unidades externas que estén relacionadas directamente con él.

V. USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

- a) Se deberá mantener en los diferentes puestos de trabajo, a la disposición del personal, un ejemplar del manual para su consulta y discusión.
- b) La revisión del manual deberá hacerse por lo menos cada año.
- c) La actualización que se haga del manual, deberá ser con el fin de mejorarlo, para facilitar la comprensión de los deberes y responsabilidades del personal.
- d) Si se modifica el contenido del manual, deberá sustituirse la o las páginas respectivas, colocando la fecha de actualización o de incorporación de dichas modificaciones en todos los ejemplares existentes.

vi. DESCRIPCION DE PUESTOS

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 1 de 2
TITULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Inspección	CODIGO: DI 1000
NOMBRE DE LA UNIDAD: Departamento de Inspección	CODIGO: DI 0000
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Jefatura de la División de Prestaciones Económicas.	UNIDADES SUBORDINADAS: Jefes de Sección de, area Control Patronal, Sur-Ote. Metropolitana, Nor-Ote. Metropol- litana, Pte. Metrop. y Const. Jefes de <i>Control</i> Sección y Area Servicios, Pensiones y <i>Control</i> hospitalización y Subsidios, encargado de Archivo
DESCRIPCION GENERAL:	
Su trabajo consiste en la planificación, organización, coordinación y control de las actividades de inspección, tendientes a velar constantemente por la efectividad en el cumplimiento de los fines de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.	
DESCRIPCION ESPECIFICA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar las actividades generales del Departamento 2. Coordinar y controlar el trabajo interno del Departamento 3. Convocar y coordinar las reuniones del Consejo Inspectivo 4. Planificar, organizar y controlar el recurso humano del Departamento 5. Promover y coordinar los cursos de capacitación para el personal del Departamento. 6. Planificar las actividades para obtener los recursos necesarios para el funcionamiento del Departamento y establecer controles en la organización de los mismos. 7. Presentar informes generales de actividades al Jefe de División de Prestaciones Económicas en forma periódica o cuando éste lo requiera. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 2 de 2
TITULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Inspección	CODIGO: DI 1000
<p>8. Presentar los informes que requiera la Dirección General del Instituto, la Sub-Dirección General y la Dirección Ejecutiva.</p> <p>9. Firmar y autorizar la correspondencia relevante con las actividades de la labor inspectiva.</p> <p>10. Presidir las reuniones de trabajo del Departamento</p> <p>11. Supervisar y controlar la operatividad del soporte técnico del Departamento</p> <p>12. Comprobar que los resultados obtenidos por el Departamento se ajusten a la planificación realizada.</p> <p>13. Concertar reuniones con otras jefaturas del Instituto para coordinar y planificar las actividades con esas dependencias.</p> <p>14. Velar por la actualización constante de la base de datos del Departamento</p> <p>15. Controlar la utilización del equipo de cómputo</p> <p>16. Realizar otras actividades afines a su cargo.</p>	
NIVEL DE ESTUDIOS:	Ser graduado en la carrera de Derecho, Administración de Empresas o Ingeniero Industrial.
EXPERIENCIA:	Haberse desempeñado dos años en puestos similares
OTROS:	Buenas relaciones públicas e interpersonales, iniciativa, alto grado de responsabilidad, interés y honestidad, capacidad de análisis, toma de decisiones y facilidad para manejar personal.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 1 de 2
TITULO DEL PUESTO: Secretaria	CODIGO: DI 1001
NOMBRE DE LA UNIDAD: Jefatura del Departamento o Sección	CODIGO: DI 0000
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Jefatura del Departamento de Inspección	SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna
DESCRIPCION GENERAL: Apoyar al jefe del Departamento de Inspección en las actividades de carácter administrativo.	
DESCRIPCION ESPECIFICA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colabora en la redacción de correspondencia cuando se le solicite. *2. Recibir la correspondencia general llegada al Departamento y distribución a las secciones correspondientes. 3. Mecanografiar correspondencia e informes de inspección 4. Enviar correspondencia 5. Llevar el registro diario de la correspondencia enviada o recibida por la jefatura del Departamento o sección. 6. Llevar el registro diario de las llamadas telefónicas a la jefatura del Departamento o sección. *7. Recibir las solicitudes de inspección remitidas al Departamento, controlando que se refiera a actividades correspondientes al trabajo inspectivo. *8. Distribuir las solicitudes de inspección a las secciones correspondientes 9. Llevar el registro diario de las solicitudes de inspección recibidas, rechazadas, y despachadas para su realización. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 2 de 2
TITULO DEL PUESTO: Secretaria	CODIGO: DI 1001
NOMBRE DE LA UNIDAD: Jefatura del Departamento o Sección	CODIGO: DI 0000
<p>10 Redactar actas, acuerdos y otras notas variadas</p> <p>11 Hacer pedidos de útiles de escritorio y papelería de uso personal del Departamento o sección.</p> <p>12 Participar en reuniones de trabajo del Departamento o sección.</p> <p>13 Atender a los visitantes que llegan de la jefatura del Departamento o sección.</p> <p>14 Colaborar con las jefaturas del Departamento o sección en aquellas actividades que le sean requeridas.</p> <p>15 Colaborar con la entrada y verificación de datos del sistema de información cuando se le solicite.</p> <p>16 Realizar otras actividades afines a su cargo</p>	
<p>Exclusivas de la secretaria de Jefatura del Departamento</p>	
NIVEL DE ESTUDIOS:	Bachiller Comercial Opción Secretariado
EXPERIENCIA :	Haberse desempeñado en cargos similares por lo menos un año.
OTROS :	Poseer buena ortografía, habilidad para redactar correspondencias e informes, buenas relaciones públicas e interpersonales

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 1 de 2
TITULO DEL PUESTO: Encargado de Archivo	CODIGO: DI 1002
NOMBRE DE LA UNIDAD: Departamento de Inspección	CODIGO: DI 0000
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Jefatura del Departamento de Inspección	SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna
DESCRIPCION GENERAL: Atender y controlar el uso adecuado del sistema de información interno del Departamento.	
DESCRIPCION ESPECIFICA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar los documentos archivados del Departamento. 2. Mantener en forma ordenada la información del Departamento 3. Llevar controles adecuados sobre el ingreso, préstamo y egreso de documentos del archivo. 4. Custodiar la información almacenada en la base de datos. 5. Atender en forma oportuna los requerimientos de información del Departamento y demás secciones. 6. Atender en forma oportuna los requerimientos de información de otras dependencias del Instituto, autorizados por el Jefe del Departamento. 7. Ingresar oportunamente la información indicada, en la base de datos del Departamento. 8. Presentar informes sobre el estado del archivo y la base de datos, en forma periódica o cuando el Jefe del Departamento lo solicite. 9. Colabora con la jefatura del Departamento en las actividades que le sean requeridas. 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 2 de 2
TITULO DEL PUESTO: Encargado de Archivo	CODIGO: DI 1002
NIVEL DE ESTUDIOS:	Estudiante a nivel de tercer año en Administración de Empresas o carrera afín.
EXPERIENCIA:	Haberse desempeñado por lo menos un año en actividades similares.
OTROS:	Poseer conocimientos de computación y alto grado de responsabilidad.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Pág. No. 1 de 1
TITULO DEL PUESTO: Coordinador de Area	CODIGO: DI 1010
NOMBRE DE LA UNIDAD: Coordinación de Area	CODIGO: DI 0100
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Jefatura del Departamento de Inspección	SUPERVISION EJERCIDA: Secciones pertenecientes al área
DESCRIPCION GENERAL: Su trabajo consiste en coordinar, planificar y controlar las actividades del área.	
DESCRIPCION ESPECIFICA:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y supervisar el desarrollo de los planes de trabajo de cada sección del área. 2. Realizar y presentar informes al Jefe del Departamento en forma periódica o cuando él lo solicite. 3. Coordinar con las dependencias que se interrelacionen con el área, las actividades a realizar. 4. Coordinar y controlar el adecuado uso y distribución de los diferentes recursos operativos asignados al área. 5. Autorizar y firmar correspondencia relevante enviada por el área 6. Realizar otras actividades afines a su cargo. 	
NIVEL DE ESTUDIOS:	Ser graduado en Derecho, Administración de Empresas ó Ingeniería Industrial.
EXPERIENCIA:	Haberse desempeñado dos años como jefe de sección
OTROS:	Buenas relaciones humanas, don de mando, capacidad de análisis y toma de decisiones.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 1 de 2
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Sección	CODIGO: DI 1020
NOMBRE DE LA UNIDAD: Secciones Sub-Otal. Metropolitana, Nor-Otal. Metropolitana, Construcción, Pensiones y Hospitalización y Subsidios.	CODIGO: DI 1000
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Coordinador del Area Respectiva	SUPERVISION EJERCIDA: Inspectores y secretaria de la sección
DESCRIPCION GENERAL: Su trabajo consiste en coordinar, planificar y controlar las actividades de la sección, velando constantemente por la efectividad en el cumplimiento de los fines de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos en los rubros económicos de la industria, servicios, comercio y construcción	
DESCRIPCION ESPECIFICA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, coordinar y supervisar el desarrollo de los planes de trabajo de la sección. 2. Coordinar y supervisar el trabajo de todo el personal que labora en la sección. 3. Distribuir y asignar las inspecciones a todo el cuerpo inspectivo de la sección. 4. Llevar el control del libro de carga y descarga de trabajo. 5. Presentar informes al Coordinador del Area en forma periódica o cuando él lo solicite 6. Presentar informes al Jefe del Departamento, de la División de Prestaciones Económicas u otra autoridad superior del Instituto (Director General, Sub-Director General y Director Ejecutivo), cuando éstas lo soliciten. 7. Convocar cuando juzgue necesario reuniones del Consejo Inspectivo 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Pág. No. 2 de 2

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Sección

CODIGO: DI 1020

8. Participar en todas las reuniones del Consejo Inspectivo
9. Coordinar con la sección de cobranzas y otras dependencias involucradas en los diferentes casos, la gestión de cobros a patronos morosos.*
- 10 Coordinar y controlar el adecuado uso de los diferentes recursos operativos asignados a la sección.
- 11 Coordinar, planificar y controlar el trabajo inspectivo en las diferentes zonas asignadas a la sección, tanto en el área metropolitana como en la región central del país.*
- 12 Planificar y coordinar inspecciones rutinarias o de oficio.*
- 13 Autorizar y firmar la correspondencia relevante, enviada por la sección.
- 14 Realizar otras actividades afines a su cargo.

* Exclusiva de las secciones que ejercen el control patronal: Sub-Otal. Metropolitana, Nor-ota Metropolitana, Pte. Metropolitana y Construcción.

NIVEL DE ESTUDIOS: Ser egresado ó graduado en la carrera de Derecho ,Administración de Empresas o Ingeniero Industrial.

EXPERIENCIAS: Haberse desempeñado dos años en puestos similares

OTROS: Buenas relaciones públicas e interpersonales, don de mando capacidad de análisis y toma de decisiones.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 1 de 2
TITULO DEL PUESTO: Inspector	CODIGO: DI 1100
NOMBRE DE LA UNIDAD: Secciones	CODIGO: DI 1000 DI 2000 DI 3000
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Jefe de Sección Respectiva	SUPERVISION EJERCIDA: Ninguna
DESCRIPCION GENERAL: Su trabajo consiste en realizar las inspecciones que se solicitan al Departamento.	
DESCRIPCION ESPECIFICA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear y ejecutar las actividades de inspección. 2. Coordinar con las otras dependencias del Instituto el acceso a los archivos de éstas. 3. Visitar centros de trabajo para entrevistas a patronos y/o trabajadores. 4. Entrevistar beneficiarios y asegurados en sus casas de habitación o en instalaciones del Departamento. 5. Apoyar al Jefe de Sección en la realización de la labor inspectiva. 6. Visitar las unidades médicas y centros hospitalarios del Instituto 7. Redactar y presentar los informes de Inspección al Jefe de Sección. 8. Presentar avances de los casos atendidos al jefe de la sección en forma periódica o cuando éste lo solicite. 9. Asistir a las reuniones convocadas por el jefe de sección. 10. Realizar inspecciones rutinarias o de oficio. ** 	

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Pág. No. 2 de 2
TITULO DEL PUESTO: Inspector	CODIGO: DI 1100
<p>11 Realizar inspecciones especiales en el momento que el jefe de sección lo estime conveniente.</p> <p>12 Colaborar con el jefe de sección en aquellas actividades que le sean requeridas.</p> <p>13 Actuar en nombre del ISSS en acciones para el sector patronal.</p> <p>14 Realizar otras actividades afines a su cargo.</p>	
<p>* Inspectores de la Sección Hospitalización y Subsidios</p> <p>** Inspectores del área de control patronal</p>	
NIVEL DE ESTUDIOS:	Graduado o egresado en Derecho ó Administración de Empresas o carrera a fin.
EXPERIENCIA:	Haberse desempeñado en cargos similares por lo menos un año.
OTROS:	Alto grado de responsabilidad, honestidad, iniciativa, habilidad para redactar informes, buenas relaciones públicas e interpersonales.

vii. GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS**1. Asistir:**

Hallarse presente con el objeto de aportar una contribución, ayudar, dar apoyo o respaldo.

2. Colaborar:

Trabajar o actuar junto con otros

3. Controlar:

Medir, evaluar, observar, verificar los planes o programas con los resultados que se obtienen, para poder aplicar las medidas correctivas.

4. Coordinar:

Armonizar, sincronizar los elementos y esfuerzos individuales hacia la consecución de los objetivos.

5. Dependencia jerárquica directa:

Es el grado de control que recibe la realización de actividades de un puesto.

6. Descripción de puestos:

Es la exposición detallada en forma escrita de las actividades que deben realizarse en el puesto, pudiendo presentarse éstas en forma genérica o específica.

7. Descripción general:

Es la breve explicación del conjunto de actividades que se realiza en el puesto, estableciendo clasificaciones de acuerdo a criterios.

8. Elaborar:

Es preparar, hacer, someter a cierto tratamiento especial, manipular conforme a procedimientos prescritos para poner a disposición o en uso.

9. Experiencia:

Es el conocimiento adquirido mediante prácticas del desempeño del trabajo específico.

10. Garantizar:

Responder, asegurar y comprometerse del valor o calidad de una cosa

11. Nivel de estudio:

Es el tipo y nivel de estudio que se requiere para desempeñar satisfactoriamente las actividades de un puesto.

12. Objetivos:

Son puntos de referencia que ordenan los esfuerzos de las instituciones y coordinan las actividades de funcionarios y

empleados, bien sea que estén bien establecidos en términos generales o específicos.

13. Otros requisitos:

Son las condiciones mínimas de estudio, conocimientos especiales, experiencia, habilidades, destrezas que deben exigirse a las personas para un adecuado desempeño de las actividades de un puesto.

14. Participar:

Entrar, intervenir, tomar parte en una cosa.

15. Planificar:

Determinar por anticipado lo que se va a realizar, como, cuando y quién lo va a hacer.

16. Políticas:

Son planes generales que sirven de guía al personal de la Unidad para la conducción de sus operaciones, siendo su formulación de gran importancia porque permite cierta discreción, dando lugar a la utilización del juicio en la toma de decisiones.

17. Programar:

Planear un calendario de actividades, un programa donde se fijan los plazos específicos.

18. Proponer:

Manifestar o tener intención de la realización de una cosa, presentarlo a una persona para un destino o empleo.

19. Puesto:

Es el conjunto de actividades, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

20. Registrar:

Dejar constancia por asentamiento en documentos cuando se lleva el control.

21. Revisar:

Someter a un nuevo examen con miras a la aprobación o divergencias, analizando los resultados con el fin de dar una opinión.

22. Supervisar:

Vigilar, guiar y dar instrucciones con responsabilidad con miras al desempeño.

23. Supervisión ejercida:

Es el control que se realiza sobre el desempeño de actividades asignadas a un puesto.

24. Título del puesto:

Es el nombre que sirve para determinar el conjunto de actividades que se realiza en el puesto y requisitos que integran el puesto.

**3. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTO
PARA EL DEPARTAMENTO DE INSPECCION
DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL
SEGURO SOCIAL**

INDICE

Contenido	Página
i. INTRODUCCION	187
ii. OBJETIVOS	188
iii. INSTRUCCIONES PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL	189
iv. NORMAS	190
v. PROCEDIMIENTOS	192
A) Procedimientos Generales Area Control Patronal y Area Servicios	
1. Solicitud de inspección	193
2. Solicitud de Reinspección	195
3. Búsqueda de información	197
4. Realización de una Inspección (Específicamente para actividad Control Patronal)	198
5. Notificación del resultado de Inspección .	200
6. Manejo de la Información	202
B) Procedimientos de Inspecciones en Area Servicios	
1. Inspección sobre Establecimientos de Concubinatos	203
2. Inspección sobre Dependencias Económicas .	204
3. Inspección sobre Gastos de Funeral	205
4. Inspección de comprobación de convivencia y sobrevivencias	206

Contenido	Página
5. Inspección de casos sobre Riesgos Comunes	207
6. Inspección de casos sobre Riesgos Profesionales	209
7. Inspección de cesantías y derechos por Enfermedad, Accidente Común o Maternidad .	211
8. Inspección sobre Atención de consulta Externa	212
9. Inspección sobre trámite y prótesis y/o aparatos ortopédicos prescritos en el área Hospitalaria	213
10. Inspección de solicitudes de trámite de Subsidios	214
11. Inspección sobre control de asegurados Hospitalizados	215
vi. GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS	217

i. INTRODUCCION

La preparación del presente Manual de Procedimientos tiene como intención fundamental servir de guía para el personal del Departamento de Inspección, y como documento de consulta, para las otras unidades y autoridades del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Este Manual además, tiene como propósito regular las operaciones relacionadas con otras dependencias así como también presentar en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos propuestos a seguir para la realización de las diferentes actividades en el Departamento de Inspección, como Solicitud de Inspección, Solicitud de Información, Realización de Inspecciones y Notificaciones de Resultados.

A fin de que la información contenida en este Manual sea útil y efectiva, deberá ser revisada y actualizada periódicamente o cuando se presenten cambios en algún procedimiento.

ii. OBJETIVOS DEL MÁNUAL

General

Establecer formalmente los métodos y procedimientos de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades del Departamento de Inspección del ISSS.

Específicos

- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Proponer en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a efectuar y además los formatos que se utilizan para su realización.
- Reglamentar las operaciones relacionadas con otras dependencias.
- Servir como herramienta para la inducción del nuevo personal, así como de consulta para el permanente.

iii. INSTRUCCIONES PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

1. Los jefes de las diferentes secciones deberán mantener a la disposición del personal varios ejemplares del manual para su consulta y discusión.
2. La revisión del manual, así como la comunicación de cambios efectuados o incorporaciones de nuevos procedimientos, será responsabilidad de la jefatura del Departamento de Inspección.
3. La revisión del manual deberá hacerse por lo menos cada año.
4. Si se modifican algunos procedimientos contenidos en el manual deberá sustituirse la o las páginas respectivas, colocando en el campo correspondiente la fecha de actualización e incorporarse tal modificación en toda las copias existentes.
5. La actualización que se haga del manual deberá ser con el fin de mejorar los procedimientos de la labor inspectiva.

iv. NORMAS

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Generales

- Cada una de las secciones del Departamento de Inspección, deberá preparar mensualmente informes de la cantidad de casos demandados, así también de los casos realizados e informar a la jefatura del Departamento a más tardar los primeros tres días hábiles de cada mes.
- La jefatura del Departamento de Inspección deberá informar mensualmente del trabajo realizado a la jefatura de la División de Prestaciones Económicas, a más tardar los primeros 7 días hábiles de cada mes.
- Toda demanda de inspección que llegue al Departamento de Inspección deberá ser presentada en formulario de solicitud.
- De todos los informes realizados en el Departamento como consecuencia de una inspección, deberá quedar constancia del mismo, en archivo para acrecentar el banco de información de la labor inspectiva.
- Para la realización de una inspección, el inspector responsable deberá buscar información en fuentes internas del Seguro Social y si fuera necesario en fuentes externas.

Específicas

- Será responsabilidad del jefe del Departamento de Inspección, que el personal inspectivo conozca los diferentes tipos de manuales que existen en el Departamento y será responsabilidad de cada jefe de sección, que a toda persona a su cargo le sea proporcionada los manuales de procedimientos que le exija su puesto de trabajo.
- La jefatura del Departamento, será responsable de que tanto en la actividad control patronal; como, actividad servicios se apliquen los procedimientos definidos para la buena realización de la labor inspectiva.

**V. PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE
INSPECCION DEL ISSS**

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal y Actividad Servicios	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Solicitud de Inspección	CODIGO: P10001
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: - Atender y controlar solicitudes de inspección que lleguen al departamento; ya sea, de parte de: otras dependencias del ISSS, Sector Patronal o por parte de derecho-habiente.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: - Formulario de solicitud - Libro de Demanda del Depto. - Libro de carga y descarga de sección	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Interesado - Si el interesado es del sector patronal o un derecho-habiente, deberá llenar formulario de solicitud de inspección, el cual será proporcionado por la secretaria de la jefatura del Departamento. - Si la solicitud es de origen interno; o sea, de otras dependencias del ISSS, entregarán formulario lleno a secretaria de jefatura del Departamento. (Formulario de solicitud debe ser proporcionado a las dependencias del ISSS, que solicitan los servicios del Departamento). (Ver Anexo 7).
02	Secretaria de Jefatura del Departamento - Recibe, revisa y clasifica las solicitudes según actividad (control patronal o servicios); para luego hacerlo según sección a que corresponde. Además, verifica que el trabajo demandado corresponda a la labor inspectiva y al Departamento de Inspección, si ésta no corresponde entonces la solicitud es denegada.
03	- Si acepta la solicitud, se registra en libro de control de inspecciones demandadas y se envía a la sección que corresponda ejecutarla. (Ver Anexo 8).
04	Secretaria de Sección - Recibe y revisa solicitud, posteriormente la entrega a jefe de sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD:	Actividad Control Patronal y Actividad Servicios
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Solicitud de Inspección
	Pág. No. 2 de 2 CODIGO: P10001
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
05	<p>Jefe de Sección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibe y revisa solicitud, para verificar que el trabajo demandado corresponda efectivamente a esa sección; si es así, registra solicitud de inspección en libro de control de demanda de la sección. (Ver Anexo 9) - Si la solicitud no corresponde a esta sección, la envía a secretaria de la jefatura del Departamento, para que sea asignada correctamente.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal y Actividad Servicios	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Solicitud de Reinspección	CODIGO: P10002
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: - Atender y controlar solicitudes de reinspecciones que lleguen al Departamento: ya sea, por parte del sector patronal, o de otras dependencias del ISSS, canalizadas a través de la Jefatura de división de Prestaciones Económicas.	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Jefatura de División de Prestaciones Económicas - Jefe de División de Prestaciones Económicas, envía solicitud de reinspección a secretaria de la jefatura del Departamento de Inspección (Ver Anexo 7).
02	Secretaria de Jefatura del Departamento - Recibe, revisa y clasifica la solicitud según actividad (control patronal o servicios), para luego hacerlo según sección a que corresponde y entrega a jefe del Departamento.
03	Jefe del Departamento - Recibe y revisa solicitud, para verificar si procede la realización de la reinspección; si es así, la registra en libro de control de reinspecciones y envía a sección que le corresponda. - Sino corresponde la realización de una reinspección, envía la solicitud denegada a la jefatura de División de Préstamos Económicos, con su respectiva justificación
04	Secretaria de Sección - Recibe y revisa solicitud, posteriormente la entrega a jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal y Actividad Servicios	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Solicitud de Reinspección	CODIGO: P10002
Pases	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
05	<p>Jefe de Sección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibe y revisa solicitud para verificar que la reinspección demandada efectivamente corresponda a esa sección; si es así, registra solicitud de reinspección en libro de control de demanda de la sección. - En caso contrario, la envía a la secretaria de la jefatura del Departamento, para que se asignada correctamente.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal y Actividad Servicios	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Búsqueda de Información	CODIGO: P10003
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: - Recolectar información necesaria para la realización de la inspección que en su momento ha de realizarse.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: - Expediente patronal - Planillas	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
Pasos	
01	Inspector - Llena ficha mediante la cual solicita expediente patronal, entregándola a encargado de archivo.
02	Encargado de archivo - Verifica el contenido de ficha y busca en archivero el expediente solicitado, en caso se encuentre se lo entrega al inspector y lo anota en libro de control. Si no hay información al respecto se notifica al inspector.
03	Inspector - Si existe expediente requerido, extrae los datos que le serán útiles para llevar a cabo la inspección, para luego devolver el expediente a encargado de archivo. - Si no se encuentra información sobre el caso en archivo del Departamento; la solicita en las dependencias del ISSS relacionadas con el mismo. - Si los datos requeridos no se encuentran dentro del sistema de información del ISSS o son insuficientes realiza la búsqueda en otras instituciones tales como: Fondo Social para la Vivienda, Ministerio de Trabajo, INPEP.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Realización de Inspección	CODIGO: P10004
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: - Tipificar el procedimiento que se debe seguir para el proceso de una inspección.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: <ul style="list-style-type: none"> - Libro de Control de carga de trabajo - Contrato de trabajo - Cédula de Identidad Personal - Comprobantes diarios de egresos - Planillas de cotizaciones obrero patronales - Expediente patronal - Planilla y/o recibos de pagos de salarios - Libro de control de pago - Libros contables - Informe Diario - Tarjeta Patronal - Escrt. Pública de Const. de Soc. 	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
Pasos	
01	Jefe de Sección - Asigna al inspector que hará la investigación, lo anota en el libro de control de carga de trabajo individual y discute acciones a seguir para la realización de la inspección (Ver Anexo 9 y 10).
02	Inspector - Recibe y revisa la documentación entregada para la realización de la inspección y anota el caso en hoja de producción quincenal (Ver Anexo 10):
03	- Recolecta la información necesaria (ver procedimiento búsqueda de información), analizándola posteriormente.
04	- Localiza el centro de trabajo u oficina, entrevistando al patrono o representante patronal, trabajadores y/o testigos.
05	- Solicita y revisa documentación relativa al caso en investigación, anotando la documentación revisada y a su vez extrayendo de ella la información necesaria.
06	- Si la investigación le consume más de un día de trabajo, realiza informe diario de (avance) para el jefe de sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Realización de Inspección	CODIGO: P10004
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
07	- Una vez recolectada toda la información, establece los resultados finales, elaborando recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.
	NOTA: Este procedimiento de realización de inspección se utilizará para los siguientes casos:
Inspección	Objetivo
1. De rutina	- Establecer si el patrono objeto de la investigación, cumple con las obligaciones que establece la ley y reglamentos del Seguro Social.
2. Dirigidas	
- Para inscripción de patronos y/o trabajadores.	- Establecer si un patrono y/o trabajador esta inscrito al régimen del ISSS
- Verificación de fecha de sujeción.	- Establecer con veracidad la fecha en que el patrono quedó sujeto al régimen del ISSS.
- Establecimiento de relación laboral	- Establecer con veracidad la relación entre patrono y trabajador objeto de investigac.
3. Especiales	- Establecer si el patrono objeto de la investigación, cumple con las obligaciones que establece la ley y reglamentos del ISSS.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal y Actividad Servicios	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Notificación del resultado de inspección	CODIGO: P10005
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: - Notificar resultados obtenidos de la realización de una inspección.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:	- Informe de inspección - Libro de control de inspecciones realizadas - Libro de control de carga de trabajo individual
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	Inspector - Elabora y entrega al jefe de sección, informe de resultado de inspección realizada.
02	Jefe de Sección - Recibe y revisa informe de inspección y verifica que el resultado obtenido esté acorde con lo demandado, si es así, lo anota en el libro de control de inspecciones realizadas; de lo contrario lo regresa al inspector para nueva revisión. - Revisa el resultado de la inspección y si en caso no existe mora patronal continua en paso 7; de lo contrario notifica de dicha mora al jefe del departamento, el cual envía el informe.
03	Jefe de Departamento - Recibe y revisa informe de resultado de inspección, al cual le realiza un análisis minucioso y elabora observaciones y recomendaciones, envía a jefe de sección.
04	Jefe de Sección - Recibe y revisa las observaciones y recomendaciones hechas por jefe de departamento e informa a inspector.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Actividad Control Patronal y Actividad Servicios	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Notificación del resultado de inspección	CODIGO: P10005
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
05	<p>Inspector</p> <p>- Recibe y revisa observaciones y recomendaciones, para luego notificar al patrono sobre el resultado de la inspección (establecer mora) y lo envía a sección cobranzas para que le den mayor información.</p>
06	<p>- Luego envía informe de inspección a jefe de sección.</p>
07	<p>Jefe de Sección</p> <p>- Critica el informe y entrega a secretaria de sección para su mecanografiado.</p>
08	<p>Secretaria de Sección</p> <p>- Mecanografía el informe y pide firma del inspector responsable; y lo entrega a jefe de sección (original y copia).</p>
09	<p>Jefe de Sección</p> <p>- Recibe y revisa documento y descarga en libro de control de carga de trabajo y lo envía a secretaria de la jefatura del Departamento.</p>
10	<p>Secretaria de Jefatura del Departamento</p> <p>- Recibe y revisa informa de inspección (original y copia) y verifica si los resultados obtenidos, están acorde con lo solicitado, para luego archivar y enviar documentos a la dependencia del ISSS que solicitó el servicio. Si en caso los resultados no son satisfactorios se regresan los documentos a jefe de sección.</p>
	<p>NOTA: Si el informe es presentado por la actividad Control Patronal, se archiva la copia y el original se envía al a dependencia que solicitó; si el informe lo presenta la actividad servicios, se archiva el original y se envía la copia a la dependencia interesada.</p>

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Servicios de Apoyo	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Manejo de la Información	CODIGO: P10006
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	SITUACION Actual Propuesta X
Archivar todo la información del Departamento de Inspección	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:	
- Informes de Inspección	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Encargado de Archivo
01	- Recibe y revisa informe, ya sea original o copia según la actividad de donde provienen (Servicios o control patronal).
02	- Clasifica el informe según año en que se afilió el patrono al Régimen del ISSS, tomando también en cuenta el orden alfabético en que se ubica el informe según nombre o razón social del patrono.
03	- Revisa en archivero, si el patrono en particular posee ya un expediente; si es así, lo extrae procediendo a integrar el informe al archivo.
04	- Si el patrono no posee expediente, procederá a elaborarlo, para luego anexar informe respectivo.
05	- Una vez teniendo informe en expediente respectivo, procederá a ubicarlo en archivero correspondiente.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre Establecimiento de Concubinatos	CODIGO: P20001
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Comprobar si el asegurado vivía en concubinato público y notorio y si la beneficiaria ha contraído nupcias o se ha acompañado nuevamente.	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: - Cédula de Identidad Personal - Expediente personal del trabajador asegurado - Tarjeta de beneficiaria - Informe de inspección	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefes de Sección
01	- Asignar al inspector que hará la investigación, lo anota en libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Discute con inspector acciones a seguir para la realización de la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada y anota el caso en hoja de control de producción diaria. (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta la información necesaria (ver procedimiento búsqueda de información), analizándola posteriormente.
05	- Visita y entrevista a la solicitante y/o concubina y demás interesados
06	- Entrevista a los testigos vecinos inmediatos del domicilio de la solicitante y/o concubina.
07	- Visita el centro de trabajo donde laboraba el asegurado, entrevistando al patrono o representante legal y a dos ex-compañeros de trabajo que tuvieron mayor tiempo de conocer al asegurado.
08	- Solicita y revisa el expediente personal respectivo.
09	- Analiza la información estableciendo los resultados finales, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre Dependencias Económicas	CODIGO: P20002
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Comprobar si los beneficiarios dependen económicamente del asegurado.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN:	
<ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de entrevista para trámite de prestaciones económicas - Recibos de gastos realizados por el asegurado a favor de sus beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cédula de Identidad Personal - Expediente de Pensiones - Certificado de partidas de nacimiento. - Constancia de descuento de cuota alimenticia - Informe de inspección respectivo
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
Pasos	
	Jefe de Sección
01	- Asigna caso al inspector que hará la investigación, lo anota en el libro de control de carga de trabajo individual (Anexo 10)
02	- Establece con el inspector acciones a seguir para la ejecución de la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa documentos relacionados con el caso y lo anota en hoja de producción diaria.
04	- Recolecta la información necesaria (ver procedimiento búsqueda de información), analizándola posteriormente.
05	- Visita el domicilio del asegurado y/o beneficiarios entrevistándolos y solicitando documentos probatorios de la dependencia económica.
06	- Visita y entrevista a dos testigos, vecinos del asegurado y/o beneficiario.
07	- Analizar la información estableciendo los resultados finales, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre gastos de funeral.	CODIGO: P20003
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Comprobar si el asegurado fallecido era trabajador activo a la fecha de su deceso.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Contrato individual de trabajo, Tarjeta y Libro de Asistencia, Certificado Patronal o certificación de derechos y cotizaciones, Certificación de partida de defunción, Tarjeta de pago de subsidios, Recibo e Gastos de funeral, Tarjeta de Afiliación de pensiones y de beneficiaria, Informe de Inspección, Libro de Control de carga de trabajo individual, Hoja de producción diaria.	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Analiza el caso, asignándolo al inspector que realizará la inspección y lo anota en libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Establece con el inspector las acciones a seguir para la realización de la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada para la realización de la inspección y anota el caso en hoja de producción diaria (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta información necesaria (Ver procedimiento búsqueda de información) analizándola posteriormente.
05	- Visita centro de trabajo u oficina, entrevistándose con el patrono o representante patronal y trabajadores en calidad de testigos.
06	- Solicita y analiza documentos necesarios
07	- Establece resultados obtenidos, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de comprobación de convivencias y sobrevivencias	CODIGO: P20004
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Establecer claramente si los derechos-habientes hacen uso de la pensión para los fines por la cual fue otorgada, si conviven con el responsable de administrar la pensión y sin han fallecido.	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Cédula de Identidad Personal, Tarjeta de entrevista para el trámite de prestaciones económicas, Tarjeta de pensionado, Libro de control de carga de trabajo individual, Certificado de partida de defunción, Recibos de gastos generales.	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Analiza el caso, asignándolo al inspector que hará la investigación y lo anota en el libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Establece con el inspector las acciones a seguir para la realización de la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada, para la realización de la inspección y anota el caso en hoja de producción diaria (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta información necesaria (Ver procedimiento búsqueda de información), analizándola posteriormente.
05	- Visita y entrevista en su domicilio a los derecho habientes y/o a la persona responsable de administrar la pensión, solicitando prueba documentos de lo declarado.
06	- Visita y entrevista en calidad de testigos a los vecinos inmediatos del domicilio de los derecho-habientes.
07	- Analiza la información recabada, establece resultados obtenidos, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección de Pensiones	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de casos sobre riesgos comunes	CODIGO: P20005
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Investigar la existencia de la relación laboral en el trámite de prestaciones por invalidez, vejez y muerte.	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Tarjeta de trámites de prestaciones económicas y notas, Recibos o planillas de pago de salarios y cotizaciones obrero-patronales y comprobantes de diario de egresos, Expediente patronal, Cédula de identidad Personal, Libros de contabilidad, Informe de cotizaciones y subsidios, Expediente clínico, tarjeta de afiliación, informe de inspección respectivo, Libro de control de carga de trabajo, Hoja de control diario.	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
Pasos	
	Jefe de Sección
01	- Asigna caso al inspector que hará la investigación y lo anota en el libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Establece con el inspector acciones a seguir para la realización de la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada para la realización de las inspección y anota caso en hoja de producción diaria (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta la información necesaria (ver procedimiento búsqueda de información), analizándola posteriormente.
05	- Visita los centros de trabajo de los patronos con los cuales laboró el asegurado, entrevistando a éstos o representantes patronales y a los trabajadores en calidad de testigos.
06	- Solicita y analiza los documentos respectivos.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección de Pensiones	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de casos sobre riesgos comunes	CODIGO: P20005
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
07	- Visita y entrevista a los derechos-habientes, a fin de obtener mayor información sobre el historial de trabajo.
08	- Visita archivo de Unidades Periféricas y del Hospital General, consultando expedientes clínicos a fin de verificar períodos de incapacidad.
09	- Establece resultado final, elabora recomendaciones y prepara informe para jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de casos sobre riesgos profesionales	CODIGO: P20006
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Investigar la existencia de relación laboral y las circunstancias en que el asegurado se accidentó o enfermó	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Tarjetas de entrevistas para trámite de prestación económica, Recibos o planillas de pago de salarios y de cotizaciones obrero-patronales, Cédula de Identidad Personal, Tarjeta y/o libro de control de asistencia, Expediente patronal, Expediente clínico, Expediente judicial, Informe de inspección, Libro de control de carga de trabajo y nota de control.	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Analiza el caso, asignándolo al inspector que hará la inspección y lo anota en el libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Establece con el inspector acciones a seguir para ejecución de la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada para la realización de la inspección y anota el caso en hoja de producción diaria (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta la información necesaria (ver procedimiento Búsqueda de Información); analizándola posteriormente.
05	- Visita el centro de trabajo u oficina, entrevistándose con el patrono o representante patronal y trabajadores en calidad de testigos.
06	- Solicita y analiza la información respectiva.
07	- Visita lugar del accidente e interroga testigos presenciales

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Pensiones	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de casos sobre riesgos profesionales	CODIGO: P20006

Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
08	- Visita unidades médicas y centros hospitalarios que atendieron al asegurado accidentado para efectuar la transcripción del expediente clínico.
09	- Visita el juzgado correspondiente para efectuar la transcripción del acto del reconocimiento y/o diligencias judiciales pertinentes.
10	- Una vez recolectada toda la información, establece los resultados finales, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección de Pensiones	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de cesantías y derechos por enfermedad, accidente común o maternidad.	CODIGO: P20007
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Determinar si el asegurado cumple el tiempo que establece la ley, para tener derecho a prestaciones médico-hospitalarios y pecuniarias.	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: <ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de afiliación - Planillas de salarios - Certificado patronal - Expediente personal - Planillas de cotización - Libro de carga de trabajo individual 	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Asignar caso al inspector que hará la investigación, además se anota en el libro de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Discute con inspector las acciones a seguir para la realización e la inspección.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada para la realización de la inspección y anota caso en hoja de producción diaria (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta la información necesaria (ver procedimiento búsqueda de información), analizándola posteriormente.
05	- Entrevista al asegurado solicitante.
06	- Visita el centro de trabajo, entrevistando al patrono o representante patronal.
07	- Solicita y analiza los documentos necesarios.
08	- Establece los resultados finales, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Hospitalización y Subsidios	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre Atención de Consulta Externa	CODIGO: P20008
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Detectar solicitudes de trámite de prestaciones médicas realizadas ilegalmente.	SITUACION Actual Propuesta X
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Certificado patronal, Recibos o planillas de pago de salarios y de cotizaciones obrero-patronales, Comprobantes diarios de egresos, Informe inspectivo, Aviso de inscripción de trabajador, Expediente patronal, Contrato individual de trabajo, Expediente clínico, Libro de control de carga de trabajo, Hoja de control diario.	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
01	<p>Jefe de Sección</p> <p>- Da instrucciones de visitar las oficinas de recepción, trabajadora social y administración de las unidades periféricas, anota caso en libro de carga de trabajo individual (Anexo 10).</p> <p>Inspector</p>
02	- Recibe caso y anota en hoja de producción diaria (Anexo 11).
03	- Toma nota de datos generales del solicitante, documentos incompletos, o erróneamente llenados o cualquier otra observación puntualizada.
04	- Comunica al Jefe de Sección los casos problemas, para determinar acciones a tomar.
05	- Recolecta información necesaria (ver procedimiento Búsqueda de Información), analizándola posteriormente.
06	- Visita centro de trabajo u oficina entrevistándose con el patrono o representante patronal y trabajadores.
07	- Solicita y analiza la documentación respectiva
08	- Visita residencia del trabajador, entrevistándole, o en su ausencia a familiares o vecinos de éste.
09	- Analiza la información, estableciendo los resultados finales, elaborando recomendaciones y prepara informe para jefe de sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Hospitalización y Subsidios	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre trámite de prótesis y/o aparatos ortopédicos prescritos en el área hospitalaria.	CODIGO: P20009
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Determinar si el asegurado que se le ha prescrito prótesis o aparatos ortopédicos tiene derecho a tal prestación.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Recibo de Planillas de pago salariales, de cotizaciones obrero-patronales y comprobantes diarios de egresos, Libro de control de trabajo, Hoja de producción diaria, Ordenes de prótesis y/o aparatos ortopédicos, Certificado patronal o certificación de derechos y cotizaciones.	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Entrega al inspector las órdenes de prótesis y/o aparatos ortopédicos, anota caso en libro de carga de trabajo individual (Anexo 10).
	Inspector
02	- Recibe y revisa la documentación entregada y anota caso en hoja de producción diaria. (Anexo 11).
03	- Localiza y entrevista al asegurado que se la ha prescrito prótesis y/o aparatos ortopédicos.
04	- visita al centro de trabajo entrevistando al patrono o representante patronal y a trabajadores en calidad de testigos.
05	- Solicita y analiza los documentos respectivos.
06	- analiza la información recabada a efecto de determinar derecho.
07	- Establece resultado final, elaborando recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.

-

-

|

|

|

-

Handwritten scribbles consisting of several overlapping, diagonal and horizontal lines.

Handwritten marks including a vertical line, a horizontal line, and a V-shaped mark.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Hospitalización y Subsidios	Pág. No. 1 de 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección de solicitudes de trámite de subsidios	CODIGO: P20010
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Investigar días y salarios de los meses que sirven de base para el cálculo de dicha prestación.	SITUACION Actual Propuesta <input checked="" type="checkbox"/>
	FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: - Solicitud de trámite de subsidios - Tarjeta de afiliación - Recibos o planillas de pago de salarios - Libro de control de carga de trabajo - Tarjeta de subsidios - Hoja de control diario	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Asignar al inspector que hará la investigación y lo anota en libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
02	- Establece con el inspector las acciones a seguir para la realización de la investigación.
	Inspector
03	- Recibe y revisa la documentación entregada y anota el caso en hoja de control diario (Ver Anexo 11).
04	- Recolecta información necesaria (ver procedimiento Búsqueda de Información), analizándola posteriormente.
05	- Visita el centro de trabajo, entrevistando al patrono o representante patronal, revisando los documentos contables de los meses respectivos.
06	- Entrevista al asegurado solicitante, para confirmar los datos obtenidos.
07	- Analiza la información estableciendo los resultados finales, elabora recomendaciones y prepara informe para Jefe de Sección.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Hospitalización y Subsidio	Pág. No. 1 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre control de asegurados hospitalizados	CODIGO: P20011
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Determinar el derecho para hospitalización.	SITUACION Actual Propuesta X FECHA DE ELABORACION: Febrero 1993
DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN: Censo diario de ingreso Derecho-habientes, Libro de control de carga de trabajo individual, Tarjeta de afiliación, Expediente clínico, Certificado patronal o certificación de derechos y cotizaciones, Informe de inspección.	
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
	Jefe de Sección
01	- Da instrucciones al inspector para que visite los centros hospitalarios de la zona metropolitana y anota inspección asignada en libro de control de carga de trabajo individual (Ver Anexo 10).
	Inspector
02	- Solicita y analiza en la recepción de la unidad correspondiente, el censo diario de derecho-habiente ingresado.
03	- Entrevista al hospitalizado sobre las circunstancias de su ingreso y determina su derecho. (Si establece que no procede su hospitalización continua con el paso 4, de lo contrario, sigue con el pago 6).
04	- Anota en el expediente clínico que no procede su hospitalización y lo comunica a la jefe de enfermeras y trabajadora social correspondiente.
05	- Establece resultados obtenidos, elabora recomendaciones y prepara informe para jefe de sección, finaliza proceso.
06	- Comunica al jefe de sección el problema detectado, a efecto de establecer lineamientos a seguir.
07	- Recolecta información necesaria (ver procedimiento búsqueda de información analizándola posteriormente).

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL DEPARTAMENTO DE INSPECCION	
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO	
NOMBRE DE LA UNIDAD: Sección Hospitalización y Subsidio	Pág. No. 2 de 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inspección sobre control de asegurados hospitalizados	CODIGO: P20011
Pasos	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
08	- Visita centro de trabajo u oficina entrevistandose con el patrono o representante patronal y trabajadores.
09	- Establece resultados obtenidos, elabora recomendaciones y prepara informe para jefe de sección y anota caso en hoja de producción diaria.

vi. GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

1. Manual de procedimientos:

Instrumento que registra las acciones que deben realizarse y la secuencia que deben seguir en el desarrollo de cada una de las funciones a cargo de determinada unidad.

2. Norma:

Lineamiento de funcionamiento básico a las cuales deben ajustarse los empleados del Departamento y/o institución.

3. Normas Generales:

Están referidas a los aspectos comunes que concierne a la División o al Departamento.

4. Normas específicas

Son las que están referidas a áreas, secciones o puestos específicos de trabajo.

5. Objetivo:

Resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo conjunto.

6. Procedimiento:

Conjunto de actividades relacionadas entre sí en orden cronológico que ilustra la manera de como hacer el trabajo

B. CONTROLES

B . CONTROLES

Objetivos

General

- Controlar que las acciones que se realizan, en el Departamento de Inspección, satisfagan las necesidades y exigencias demandadas; de tal manera, que se alcancen los objetivos y metas que se establecen en la plan de trabajo.

Específicos

- Controlar que no se acepte realizar tareas que no corresponda a la labor inspectiva.
- Controlar los resultados parciales de las investigaciones cuya ejecución consuma más tiempo de un día hábil.
- Controlar la calidad del informe final.
- Verificar que los resultados obtenidos de una inspección, sean los requeridos.
- Controlar que la base de datos se encuentre debidamente clasificada, actualizada, completa y de fácil acceso.

- Determinar el rendimiento del Departamento de Inspección; y a su vez, de cada una de sus secciones.

- Supervisar en toda su magnitud la labor de campo del inspector.

TIPO DE CONTROLES

En el presente módulo se detallan los controles que se aplicarán en el quehacer del Departamento de Inspección, los cuales se dividen de la siguiente manera:

1. Controles administrativos
2. Control de Ejecución de Labor

1. Controles Administrativos

Consiste en comprobar que las acciones que se realizan, satisfagan las necesidades y exigencias demandadas, de tal manera, que se alcancen los objetivos y metas que contienen el plan de trabajo.

A continuación se detalla los controles administrativos que se utilizarán en la realización del trabajo inspectivo:

- a) Control de recepción
- b) Control de avance de inspección
- c) Control de informe
- d) Control de archivo

a) Control de recepción

Consiste en controlar que el trabajo demandado al Departamento, sea específicamente de la labor inspectiva; de tal manera, que no se acepten solicitudes que den origen a la realización de tareas que no correspondan al trabajo inspectivo.

Para lo cual se detalla a continuación las tareas que corresponden a la labor inspectiva:

- Area Control Patronal
 - Verificación de relación laboral
 - Verificación de fecha de sujeción
 - Verificación de inscripción patronal
 - Establecimiento de pasividad
 - Determinación de mora patronal
 - Dar asistencia en la elaboración y manejo de toda la documentación relacionada con el ISSS.
- Area Servicios
 - Sección Pensiones:
 - * Establecimiento de derecho por riesgos comunes (IVM)
 - * Establecimiento de derecho por riesgos profesionales.
 - * Establecimiento de relaciones laborales para otorgar derecho auxilio de sepelio.

- * Investigación de sobrevivencias
- * Investigación de convivencias
- * Investigación de concubinatos
- * Investigación de dependencia económica
- * Investigación de calidad de estudiante
- * Establecimiento de identidades

- Sección Hospitalización y Subsidios

- * Determinación de derecho a pago de subsidios
- * Derecho a consulta externa
- * Derecho a aparatos ortopédicos, de prótesis y otros.

Unicamente se aceptarán solicitudes de trabajo que tengan relación con las anteriormente detalladas; ya sea, de otras dependencias del ISSS, derecho-habiente o sector patronal.

En casos especiales, será la jefatura del Departamento la que decidirá si realizar el trabajo solicitado o no.

Dónde controlar:

Para aplicar este control, se ha establecido que se realizará al momento mismo de recibir la solicitud, de tal manera, que todas las solicitudes que lleguen al Departamento deben ser sujetas a revisión.

El encargado de realizar este control es la secretaria de la jefatura del Departamento, la cual deberá ser debidamente preparada para ello.

Cómo controlar:

La forma de llevar a cabo este control, es que en el momento preciso de recibir una solicitud procedente de otras dependencias del ISSS, se identificará el motivo de la inspección solicitada y se confrontará con el listado de tareas propias de la labor inspectiva, con el propósito de establecer si el trabajo demandado corresponde a la labor del Departamento y así, aceptar o rechazar la solicitud.

Si la solicitud es por parte de derecho-habientes o del sector patronal, se preguntará antes de entregar formulario (Ver Anexo 7), el motivo de la inspección solicitada y se confrontará con el listado de tareas propias de la labor inspectiva; y si se establece que ésta corresponde al Departamento, solo entonces se llenará la solicitud. De lo contrario se orientará al solicitante sobre las dependencias del ISSS a que debe acudir.

b) Control de avance de inspección

Consiste en controlar el trabajo inspectivo, mientras una investigación se está ejecutando, de tal manera que se evalúa

el trabajo diario del inspector y así poder si es necesario, hacer recomendaciones u observaciones oportunas que conlleven a la obtención de resultados satisfactorios. (Ver Anexos 12 y 13).

Dónde controlar:

Para la aplicación de este control se ha establecido que serán sujeto de él, solo las inspecciones que su tiempo de realización sea mayor de una día laboral. El control se lleva a cabo al final del día o al inicio del día siguiente.

El encargado de ejecutar este control es el Jefe de Sección.

Cómo controlar:

La forma de llevar a cabo este control, es que el inspector se presentará al jefe de sección, informándose verbalmente del avance del caso, mostrándole la información que ha recolectado y las conclusiones parciales que ha logrado establecer; además, el jefe de sección debe preguntar al inspector lo que pretende llegar a establecer con la investigación. Para luego realizar observaciones y recomendaciones que él considere necesarios, y así poder entre ambos definir acciones a seguir que conlleven a obtener resultados que cumplan con las exigencias y necesidades demandadas.

Este informe verbal debe realizarse, como máximo para dos inspectores al día; de tal manera, que ello no absorba demasiado tiempo del jefe de sección.

c) Control de informe

Consiste en controlar el resultado obtenido de la investigación realizada, de tal manera, que se evalúe que éste satisfaga específicamente lo demandado. Así como también, la respuesta a lo requerido sea fácilmente identificado dentro del contenido del informe.

Además, se evalúa cuestiones generales como: documentos que respalden resultado, orden cronológico del contenido, redacción y otros.

Dónde controlar:

Para la aplicación de este control, se ha establecido que se realizará al momento que el inspector presenta el informe con su estructura ya definida al jefe de sección. Este documento está sujeto a una posible corrección, la cual será recomendada si es necesario por el jefe de sección y por tal motivo se presenta en manuscrito.

Por tanto el responsable de aplicar este control es el jefe de sección.

Cómo controlar:

La manera de llevar a cabo este control es confrontando lo obtenido contra lo demandado, si el resultado no satisface lo solicitado, el jefe de sección ordenará una revisión del informe por parte del inspector, el cual debe considerar las observaciones que éste le haga.

Los parámetros que el jefe debe de tomar en cuenta al revisar el informe son: que el informe sea breve, preciso y conciso, la documentación que respalda al resultado obtenido, estructura, redacción y otros.

Además, existirán casos en que el informe debe de revisarlo el jefe del Departamento. Esto será solamente en casos especiales.

d) Control de archivo

Consiste en controlar que la información contenida en base de datos se encuentre: debidamente clasificada, actualizada, completa y de fácil acceso.

Dónde controlar:

Para la aplicación de este control, se ha establecido que se realizará trimestralmente, en la documentación que conforma la base de datos del Departamento de Inspección. Siendo el lugar específico el archivo.

El encargado de aplicar este control es el Jefe del Departamento o alguna persona que éste designe.

Cómo controlar:

La manera de ejecutar este control es que el jefe busque en la base de datos información sobre casos investigados en los tres meses anteriores a la fecha. Estos casos serán seleccionados, según criterio del jefe. Con el fin de verificar la actualización de la base de datos y se escogerán al azar.

Revisando además, que estén debidamente ordenados así como también se encuentra la información completa respectivamente, para con ello lograr un fácil y rápido acceso.

2. Control de Ejecución de Labor

Consiste en comprobar que el trabajo que desarrolla el Departamento de Inspección, sea con el propósito de alcanzar los objetivos y metas que se han fijado en el respectivo plan de trabajo. De tal manera que se controle la cantidad de inspecciones demandadas para el Departamento en general, así como también para cada una de las secciones y poder confrontar con las inspecciones evacuadas.

También controlará la ejecución de la labor de campo, para

supervisar las actividades que el inspector realiza fuera del Departamento de Inspección.

A continuación se detallan los controles que se aplicarán en la ejecución de la labor inspectiva:

- a) Controles de carga de trabajo
 - Carga de trabajo del Departamento
 - Carga de trabajo por sección
- b) Control de labor de campo
 - Control de salidas
 - Supervisión de campo

a) **Control de carga de trabajo**

Carga de trabajo del Departamento. Consiste en controlar la cantidad de inspecciones demandadas al departamento y por sección; así como también, la salida del resultado de la investigación.

Además, con este control se vigila el tiempo de duración de la inspección, que prácticamente es el tiempo de respuesta a la solicitud, ya que se registra en formulario (Ver Anexo 7), la fecha de recepción de solicitud y la fecha de entrega de resultado.

Dónde controlar:

Para aplicar este control se ha establecido que se realizará en el momento de aceptar la solicitud y posteriormente al entregar los resultados de la investigación.

El encargado de realizar este control será la secretaria de la jefatura del Departamento de Inspección.

Cómo controlar:

La manera de ejecutar este control es que la secretaria de la jefatura registre en formulario (Ver Anexo 7), lo siguiente:

- Número de solicitud
- Fecha de recepción de caso y su respectiva devolución
- Número de casos que se envían por sección
- Número de casos que se reciben de cada sección, completamente realizados.
- Señalar en formulario si se trata de solicitud de inspección o de reinspección.

Carga de trabajo por sección. El presente control es similar al que se aplica en carga de trabajo del departamento, con la diferencia que el encargado de llevarlo a cabo es el jefe de la sección y la información que se registra, será de acuerdo a lo que exija el formulario respectivo, como se detalla a continuación:

- Para actividad control patronal
 - Para actividad servicios
 - * Sección Pensiones
 - * Sección Hospitalización y Subsidios
- (Ver Anexos 8,9,11)

b) Control de labor de campo

Control de salidas. Consiste en controlar las salidas del Departamento de Inspección, por parte de los inspectores, de tal manera que el Jefe de Sección conozca el destino y el motivo por el cual el inspector abandona el Departamento.

Dónde controlar:

Para la aplicación de este control se ha establecido que se realizará en el momento preciso en que el inspector se disponga a abandonar el Departamento, además, también debe registrarse el momento de regresar a éste.

El encargado de aplicar este control será el Jefe de Sección.

Cómo controlar:

La forma de ejecutar este control es que el inspector informe de la salida al jefe de sección, debiendo registrar el lugar hacia donde se dirige, la hora a la que sale y la hora a

la que regresa, además debe amparar los datos con su respectiva firma.

Supervisión de campo. Consiste en controlar la ejecución de la labor de campo, para supervisar las actividades que el inspector realiza fuera del Departamento de Inspección, de tal manera de revalidar la información que el inspector registró, en los diferentes documentos del Departamento.

Además, para verificar si se realiza las actividades, según el proceso definido para la ejecución de una inspección.

Dónde controlar:

La aplicación de este control estará sujeto al lugar en que se encuentre el inspector que en su momento se supervise.

El encargado de aplicar este control, será específicamente el Jefe de Sección.

Cómo controlar:

La forma de ejecutar este control, es que el jefe de sección seleccione el inspector a supervisar, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificar el proceso de realización de la inspección

- Comprobar los datos de libro de salidas
- Cuando el inspector presente bajo rendimiento
- Especialmente en casos donde se presume que existe mora patronal, considerablemente elevada.

C. PLANEACION DE PERSONAL

C. PLANEACION DE PERSONAL

1. Manual de Reclutamiento y Selección Interna de Personal del Departamento de Inspección

Introducción

El presente manual tiene como propósito fundamental establecer una base sólida, que sirva de guía para el reclutamiento y selección de personal del Departamento de Inspección del ISSS.

Además se describen los pasos a seguir para la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en los distintos puestos que conforman este Departamento, ya sea éstos en forma permanente o interina.

Para tal efecto, en el manual se presenta los objetivos, políticas, normas para su uso y mantenimiento; además, el procedimiento principal con su flujograma, que ha de servir para reclutar y seleccionar el personal idóneo para el Departamento de Inspección.

OBJETIVOS

1. Sistematizar las actividades de reclutamiento y selección de personal, a fin de obtener las personas idóneas para los diferentes puestos del Departamento de Inspección del ISSS.
2. Intervenir el Departamento de Inspección en el proceso de reclutamiento y selección del personal que éste necesite; de tal manera, que éste sea quien proponga la persona a contratar.
3. Mejorar la productividad de las actividades de la labor inspectiva, a través de la adecuación del hombre al puesto de trabajo.
4. Mantener actualizados los registros de candidatos elegibles de tal forma que agilice el proceso de selección.
5. Contribuir a la integración del personal al grupo.
6. Minimizar los costos por adiestramiento y capacitación.

POLITICAS

1. Utilización de fuentes internas de reclutamiento en forma prioritaria.
2. Colocación de personal con previa investigación
3. Entregar solicitudes de empleo unicamente a los oferentes que reúna los requisitos previamente establecidos por el Departamento de Inspección para la clase de puesto existente.
4. Seleccionar el personal mediante pruebas teóricas y prácticas (Dependiendo la clase de puesto a desempeñar), que permita obtener los servicios del personal idóneo.
5. Proponer a los jefes de sección, candidatos que reúnan los requisitos exigidos y hayan rendido a satisfacción las pruebas de selección.
6. El Departamento de Inspección participará con su propia evaluación en el proceso de selección de personal general de la Institución.

NORMAS DE RECLUTAMIENTO

1. Para el reclutamiento de personal primeramente se considerará el personal interno de la institución.
2. En el caso de no existir personal idóneo dentro de la institución, se sacará anuncio en el periódico de mayor circulación en el país.
3. La solicitud de empleo únicamente deberán entregarse a aquellas personas que reúnan los requisitos fijados para la clase de puesto que existe en el Departamento de Inspección.
4. La unidad de personal será la única encargada de recibir las solicitudes de empleo.
5. Los formularios de solicitud de empleo deberán ser entregados personalmente al solicitante.

NORMAS DE SELECCION

1. Todo solicitante a un puesto del Departamento de Inspección, deberá someterse al proceso de selección general establecido por la institución a través de la unidad de

personal, y además, el proceso de selección propio del Departamento.

2. La evaluación de los candidatos se realizará considerando el nivel de estudios, experiencia, entrevista y pruebas teóricas o prácticas dependiendo de la plaza a cubrir.
3. La institución considerará como "elegibles" aquellas personas que en las pruebas y en la evaluación final hayan alcanzado el 70% como mínimo.
4. La toma de decisión para la selección final de un candidato será responsabilidad del jefe del Departamento de Inspección, siempre y cuando haya aprobado todo el proceso de selección.
5. En caso que ninguno de los solicitantes escogidos cumplan con el procedimiento de selección de personal, es necesario realizar nuevamente el proceso de reclutamiento y selección de personal; dando así, la oportunidad a otras personas que integran la bolsa de candidatos, del Instituto.

NORMAS DE CONTRATACION

1. Los primeros 60 días de trabajo serán considerados de prueba y el jefe inmediato hará una evaluación antes de que venza ese plazo, para la toma de decisión final sobre la contratación.

a) Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Para el funcionamiento del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, se ha diseñado el siguiente procedimiento con su respectivo diagrama de flujo:

Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

Responsable	No.	Acción
Jefe de Sección	01	- Al identificar la necesidad de reclutamiento de personal, elaborar en original y copia solicitud para cubrir dicha necesidad en formulario requerido de personal.
	02	- Firma y envía a Jefe de Departamento el requerimiento de personal para su autorización.
Jefe de Departamento	03	- Recibe, revisa y analiza formulario de requerimiento de personal.
	04	- Autoriza el requerimiento y envía original a la División de Prestaciones Económicas y archiva copia.

División de Prestaciones
Económicas

- 05 - Recibe, revisa y analiza requerimiento de personal y consulta bolsa de candidatos elegibles.
- 06 - Después elige dos personas, que hayan obtenido los mejores resultados.
- 07 - Elabora propuesta y envía al jefe del Departamento de Inspección, anexando la información relativa a cada uno de los candidatos.
- Jefe de Departamento
- 08 - Recibe propuesta y somete a los candidatos a una prueba de selección previamente establecida propia de inspección, estas pruebas pueden ser teóricas o prácticas, dependiendo del puesto a cubrir en el Departamento.
- 09 - Califica la pruebas de selección.
- 10 - Clasifica a los candidatos, que hayan obtenido resultados satisfactorios y continúan con el proceso.
- 11 - Elige la persona que haya obtenido los mejores resultados y envía sus datos a Jefe de Sección.
- Jefe de Sección
- 12 - Recibe propuesta y efectúa entrevista formal con el candidato, donde realiza la inducción, da a conocer la calendarización de adiestramiento y las funciones a desempeñar.
- 13 - Evalúa el rendimiento del nuevo empleado después de 4 (cuatro) semanas, y comunica al Jefe del Departamento sobre los resultados.
- Jefe de Departamento
- 14 - Recibe, revisa y analiza los resultados de la evaluación en período de adiestramiento y decide si es favorable o no.

División de Prestaciones
Económicas

- 15 - En base a resultados elabora informe para la División de Prestaciones Económicas.
- 16 - Recibe, revisa y analiza los resultados y comunica al Departamento de Personal de la Institución, para que se efectúe la contratación.

2. Adiestramiento y Capacitación de Personal

Antes de exponer el proceso definido para adiestramiento y capacitación se darán las siguientes definiciones:

Adiestramiento: "Es de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesaria en toda clase de trabajo e indispensable aún suponiendo una capacidad previa".⁵

Capacitación: "Es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza una procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular".⁶

a) ADIESTRAMIENTO

Este proceso se define en tres fases, las cuales son:

1. Ley y Reglamentos del ISSS
2. Dependencias del ISSS con las cuales se interrelaciona el Departamento.
3. Recursos técnicos

⁵Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal". Primera Parte, Editorial Limusa, S.A. de C.V. México D.F., 1985, pág 103.

⁶Sikula, F. Andrew. Ibid.

El responsable directo de este proceso es el jefe de sección, quién tendrá la facultad de evaluar al candidato al terminar dicho proceso.

1. Ley y Reglamento del Seguro Social

Propósito: Que el futuro inspector conozca la base legal sobre la que se basan las funciones del ISSS, principalmente que respaldan el trabajo inspectivo.

Método: En esta fase del adiestramiento el candidato deberá aprender o asimilar lo contenido en la ley y reglamentos del Seguro Social; en primer lugar, estudiará los aspectos de orden general, para luego centrarse en el capítulo que respalda directamente la labor del inspector.

2. Dependencias del ISSS

Propósito: Que el candidato conozca las distintas actividades a través de las cuales se interrelaciona la sección respectiva, con las dependencias del ISSS.

Método: En esta fase es donde, al candidato se le suministrarán los datos necesarios respecto a las dependencias con las cuales se relacionará en el desempeño de su trabajo. Con el fin de familiarizarlo con lo que será parte de su quehacer diario.

Para lo cual, se utilizará la folletería y/o charlas necesarios, en los que se detalla la información adecuada al nuevo personal. A continuación se enumeran las dependencias que se relacionan con el Departamento, clasificadas según la sección y/o area.

Para la area control patronal, las cuatro secciones se relacionan con las siguientes dependencias:

- i) Afiliación
- ii) Captación de Datos
- iii) Cotizaciones
- iv) Planillas
- v) Cobranzas

- Para la area servicios:

- Sección Pensiones

- i) Sección Cálculo de Pensiones
- ii) Sección Control de Pensiones
- iii) Sección Trámite de Pensiones

- Sección Hospitalización y Subsidios

- i) Unidades Médicas Periféricas
- ii) Sección trámite de Subsidios
- iii) Comisión técnica de Invalidez

3) Recursos Técnicos

Propósitos: Informarle al candidato de los recursos técnicos con los que cuenta el trabajo inspectivo y que le serán útiles en la realización de sus labores.

Método: En esta fase se le informará al candidato sobre los recursos técnicos, los que en forma específica son:

i) Existencia de Manuales:

- Manual de Organización
- Manual de Normas y Procedimientos
- Manual de Puestos (específicamente el puesto a ocupar)

ii) Existencia de controles:

- Controles administrativos
- Controles de ejecución de la labor

En ambos casos, haciendo énfasis en los controles a que estará sujeto como inspector.

iii) Se le instruirá sobre la estructuración del informe inspectivo.

b) CAPACITACION

Dentro del proceso periódico de capacitación para el personal del Departamento, se dan ciertos aspectos a tomar en cuenta:

Para inspectores:

- Informarle de los cambios que sufra la base legal en forma oportuna.
- Comunicarle sobre modificaciones a los procedimientos y manuales en general cuando éstos se realicen.
- Impartir charlas y seminarios sobre: Relaciones humanas, aspectos organizativos, etc.
- Cursos sobre técnicas computacionales

El responsable directo de todo lo anterior será el Consejo Inspectivo, quien planificará la realización de capacitaciones en forma periódica.

Para jefes:

- Técnicas de Planificación
- Técnicas de computación

5.3 Módulo Recursos Operativos

El módulo de recursos operativos contiene la información del diseño propuesto concerniente a las instalaciones físicas, soporte inspectivo, recurso humano y mobiliario y equipo del Departamento de Inspección del ISSS.

En cuanto a las instalaciones físicas, se presenta un modelo de la distribución y espacio que deben tener los puestos de trabajo del Departamento.

Para el soporte inspectivo, se presenta el sistema de información propuesto y las observaciones a la base legal que contiene el reglamento del Departamento de Inspección del ISSS.

Se presenta el Recurso Humano requerido según la estructura organizativa propuesta; así como las especificaciones del mobiliario y equipo necesarios para el buen funcionamiento del Departamento.

Objetivos del Módulo Recursos Operativos

General

Describir los recursos operativos necesarios para que el Departamento de Inspección pueda ejercer un adecuado control patronal y brindar la facilidad en la prestación de los servicios del ISSS a los derecho-habientes y beneficiarios.

Específicos

1. Presentar la distribución y espacio requerido por los puestos de trabajo del Departamento de Inspección.
2. Describir la forma en que se maneja el archivo.
3. Determinar los requerimientos necesarios para crear una base de datos mecanizada.
4. Presentar observaciones al Reglamento del Departamento de Inspección.
5. Especificar la calidad y cantidad tanto del recurso humano necesario, como del mobiliario y equipo que debe poseer el Departamento.

A. Instalaciones Físicas

Uno de los puntos esenciales para una administración efectiva de la oficina, es lograr una estructura en la cual el personal inspectivo y las instalaciones físicas, puedan operar con efectividad, ésto demuestra la necesidad de tener el ambiente físico necesario para desarrollar el trabajo.

Por estas razones se especifican las instalaciones necesarias para que el Departamento de Inspección pueda funcionar. Los requerimientos de espacio necesarios, se determinan por puesto de trabajo, lo que se detalla a continuación:

Puesto de trabajo	m ²	
	Area Individual	Standard de espacio ⁷
Secretaria	3x2 =6	5.57
Inspector	3x2 =6	5.57
Jefe de Sección	5x2 =10	10-11.62
Jefe del Departamento	5x5 = 25	25-27.89

El área individual que se indica en el cuadro anterior específicamente para inspector, deberá ser multiplicada por el número de éstos que integren cada sección, para así obtener el área total necesaria. Con respecto al puesto de la secretaria

⁷Administración y Control de Oficinas. George Terry. pág 541-542

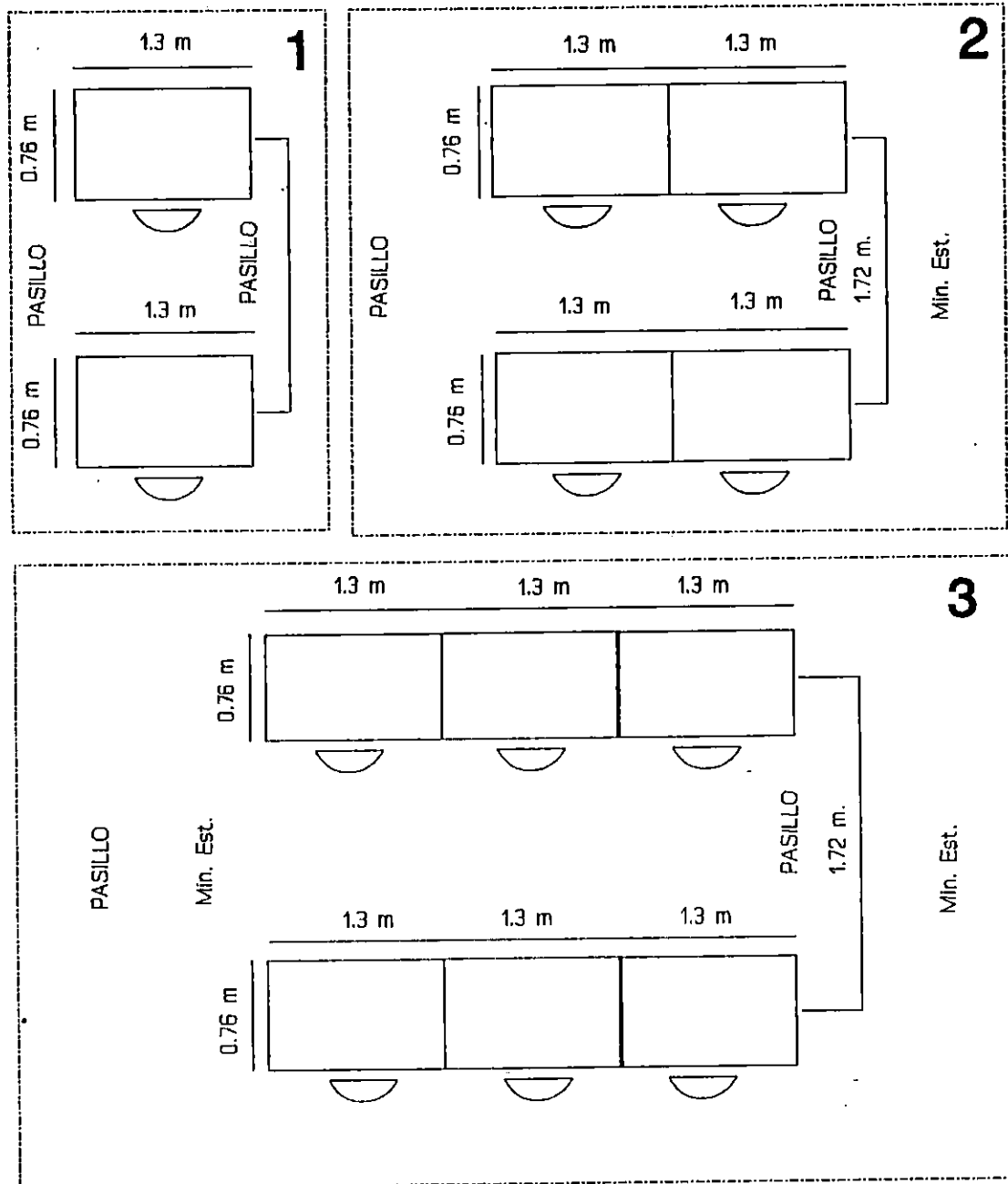
y del jefe de sección el área total es la misma individual. Estos requerimientos de área incluyen: pasillos y mobiliarios y equipo.

La utilización del espacio de las secciones, específicamente para la distribución de mobiliario y equipo para inspectores, es el arreglo de todos los componentes físicos en el espacio de piso disponible, para proporcionar el máximo de efectividad y la coordinación de éstos componentes para formar una unidad eficiente y atractiva.

El uso efectivo del espacio de la oficina es una activo continuo, contribuye a diario a la eficiencia de la oficina y a poder mantener los costos de operación al mínimo y así contribuir a la calidad del ambiente físico de trabajo.

A continuación, se presenta los estandares mínimos para arreglo de escritorios espalda contra espalda bajo distintos arreglos de piso:

Estandares mínimos que se sugieren para el arreglo de escritorios espalda contra espalda bajo distintos arreglos del piso.



Fuente: Administración y Control de Oficinas,
pág. 542, George Terry.

Plan 1. Escritorio solo con pasillo adyacente

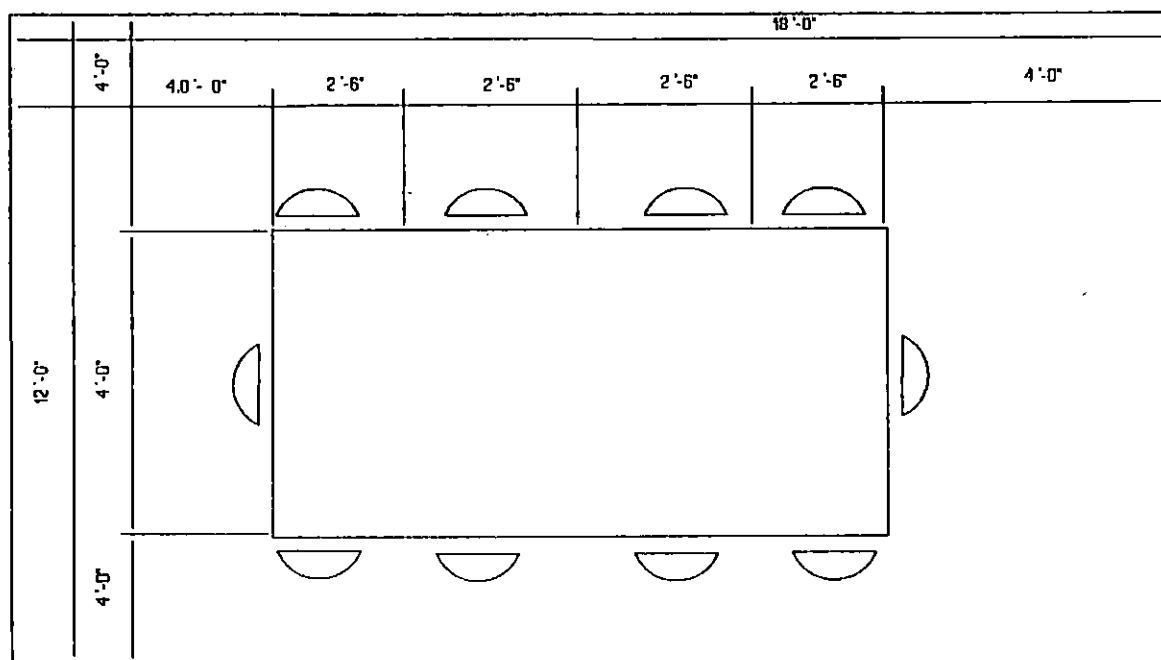
Plan 2. Dos escritorios extremo contra extremo con pasillos adyacentes cada uno.

Plan 3. Tres escritorios extremo contra extremo, con pasillos adyacentes a los escritorios externos solamente.

Además, se considera que las oficinas privadas no son adecuadas para la celebración de juntas, por tal motivo se presenta la necesidad de una sala de reuniones, en la cual los inspectores de secciones puedan ser acomodados en forma satisfactoria, en donde cada uno de ellos pueden tener un lugar conveniente para escribir o tomar notas, de tal manera, que se efectúa la reunión sobre una base formal, con un mínimo de interferencias y distracciones.

Así como también, esta sala de reuniones puede ser utilizadas por el Consejo Inspectivo y para los programas de adiestramiento y capacitación del personal del Departamento.

A continuación, se presentan las dimensiones de un salón de reuniones bien planeado, con la capacidad de 10 personas las cuales, pueden ser inspectores o jefes; de acuerdo al motivo de la reunión que en su momento se lleve a cabo.



Fuente: Administración y Control de Oficinas, Pág. 548. George Terry.

LA MESA ES DE 4 X 10 PIES. PARA CADA DOS PERSONAS ADICIONALES, AGREGUESE 2 PIES SEIS PULGADAS A LA LONGITUD DE LA MESA Y A LA LONGITUD DE LA SALA.

Además es importante considerar, que aparte del espacio y la adecuada distribución de los puestos de trabajo, se debe contar con las condiciones ambientales adecuadas; por lo tanto es necesario que cada una de las secciones del Departamento de Inspección, tanto del área servicios como la de control patronal, posean un equipo de aire acondicionado, ya que uno de los principales problemas en las actuales instalaciones físicas, es la mala ventilación natural y artificial.

Es muy importante de destacar, que las actuales instalaciones físicas, constituyen una de las principales limitaciones del diseño propuesto.

B. Soporte Inspectivo

Se llama Soporte Inspectivo del Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, al sistema de información que tanto el Departamento como las otras dependencias de la institución que se relacionan con este poseen y además, a la base legal que respalda a la labor inspectiva.

1. Sistema de Información

Para el Departamento de Inspección, el sistema de información se propone dividirlo en dos partes, una que se

refiere a los archivos manuales y otra a la base de datos mecanizada.

a) Archivos Manuales

Los archivos del Departamento deben estar ordenados y clasificados de la siguiente manera:

Para que la búsqueda de información sea ágil y efectiva, los expedientes patronales se clasificarán de acuerdo al año en que se inscribió el patrono al régimen del Seguro Social, y dentro de cada año se organizarán por orden alfabético así, por ejemplo, los patronos que se inscribieron el año de 1985, se encontrarán lógicamente antes de 1986 y después de 1984, ordenados por la primera letra que identifica su razón social.

Cuando surja algún cambio o se levante una investigación patronal, las modificaciones tiene que hacerse oportunamente (dentro de los 5 días hábiles siguientes de finalizada la investigación), para que de esta manera los archivos se mantengan actualizados y no pierdan su utilidad en el apoyo que brindan a la labor inspectiva.

Cuando se requiera información de los archivos y/o registros de otra dependencia de la Institución, el inspector

se encargará de solicitarla por escrito con la debida anticipación (al menos 3 días antes), y el jefe de la sección solicitante deberá firmar el visto bueno, se deberá informar también a las otras dependencias de la institución dentro de los 5 días hábiles siguientes de finalizada la investigación y por escrito, acerca de las modificaciones o cambios en los registros patronales, para que de esta forma, los archivos de estas dependencias puedan ser actualizados.

b) Bases de Datos

Para que el Departamento de Inspección del ISSS tenga un sistema de información ágil, fácil de actualizar y que realmente brinde un apoyo para las diferentes actividades del Departamento, se propone crear una base de datos mecanizada; para lo cual es necesario contar con cierto equipo de cómputo que se detalla más adelante.

El uso de un computador brindará una enorme ayuda a la Jefatura del Departamento y a todo el personal en general, ya que la consulta sería más rápida y la información almacenada en la base de datos se podría actualizar y utilizar con gran facilidad.

Existen otras dependencias del ISSS, como captación de

datos y cobranzas, que manejan archivos con información patronal muy importante, que se podría utilizar para que el Departamento de Inspección ejerza un mejor control patronal y pueda brindar un servicio eficiente al derecho-habiente y sus beneficiarios. Por lo anterior, se puede determinar, que prácticamente el apoyo en software ya existe en su totalidad, solo se necesita que el Departamento de Inspección posea el hardware necesario.

Para la determinación del hardware requerido, es necesario establecer el volumen de almacenamiento principal y secundario que implica el sistema de información en cuanto a base de datos, programas del sistema y software auxiliar que permita una adecuada operación del sistema.

En el establecimiento de los volúmenes de almacenamiento, se hace necesario la estimación sobre el número de registros que se almacenarán.

La base de datos, tamaños que adoptarán los programas del sistema y el software adicional que se requerirá. Para establecer los cálculos exactos del almacenamiento en la base de datos, se requerirá de un estudio especial, el cual no se considera en este diseño porque está fuera de los alcances del mismo.

Considerando el tipo de información que se maneja y consultando a personas de la Unidad de Informática del ISSS, se pudo determinar que con el uso de un computador personal con su respectivo impresor se puede satisfacer las necesidades de información del Departamento.

Características del Computador

Procesador central	16 bits (80,286)
Velocidad de proceso	10 MHZ
Memoria principal	1 Megabyte
Unidades de almacenamiento	2 unidades de disco (5 1/4 de 360 k y 3 1/2 de 720 K)
Terminal	Monitor monocromático de 12" y teclado AT de 44 funciones.

Características del impresor y equipo de protección.

Periférico de Impresión	Impresor matricial de 136 columnas y 330 caracteres por segundo.
Equipo de protección	Regulador de voltaje de 30 VA.

2. Base Legal

Se considera necesario especificar que del reglamento de Afiliación, Inspección y Estadística, solamente el capítulo II,

es el que será motivo de revisión debido a que es la parte que se identifica con la labor del Departamento de Inspección. La parte de Afiliación (capítulo I), tiene que ser estudiada por la dependencia que se encarga del particular (Depto. Cta. Individual), por otro lado el capítulo II, que se refiere a estadísticas tiene que ser revisado por el Departamento de Actuariado y Estadística.

A continuación se presentan los artículos que necesitan modificación, expresando la causa por los que éstos no brindan un efectivo apoyo a la labor inspectiva; así también, la forma como deben definirse. El aporte que se plasma en la modificación de dichos artículos, principalmente en el 22 y 26 no tendrá ningún resultado satisfactorio respecto a la labor del inspector, si las autoridades superiores del ISSS no las ponen en práctica. (ver anexo No. 3)

	SITUACION ACTUAL	CAUSA POR LA QUE DEBE MODIFICARSE	SITUACION PROPUESTA
Art. 21	Para cumplir con los fines, de la Ley del Seguro Social, el Departamento de Afiliación e Inspección, contará con un cuerpo de inspectores que velará por la efectividad de la citada Ley y sus Reglamentos.	En la actualidad Afiliación es una sección que depende del Departamento de Cuenta Individual y el Departamento de Inspección es el que vela por el cumplimiento de la Ley y Reglamentos del ISSS. Es decir que ambos son mutuamente independientes.	Para cumplir con los fines de la Ley del Seguro Social el Departamento de Inspección contará con un cuerpo de inspectores que velará por la efectividad de la citada ley y sus reglamentos.
Art 22	Los inspectores y demás personal autorizado especialmente por la Dirección del Instituto, podrán revisar las planillas y el resto de la documentación relacionada con el Seguro y visitar los establecimientos donde presten su servicios los trabajadores, así como acudir a los domicilios de éstos para verificar las tarjetas de afiliación y demás datos registrados. El patrono y los trabajadores están obligados a facilitarles la práctica de todas las diligencias necesarias para determinar el exacto cumplimiento de la ley del Seguro Social y sus reglamentos.	Este artículo se queda corto al mencionar la documentación a revisar : planillas y demás relacionados con el Seguro Social, Debido a que el patrono perfectamente puede no reportar trabajadores en planillas, por lo que también es necesario que se examine los documentos contables, específicamente lo relacionado con egresos.	Los inspectores y demás personal autorizado especialmente por la Dirección del Instituto podrá revisar las planillas el resto de documentación relacionada con el Seguro Social y todo libro contable y visitar los establecimientos donde presten sus servicios los trabajadores, así como acudir a los domicilios de éstos para verificar las tarjetas de afiliación y demás datos registrados. El patrono y los trabajadores están obligados a facilitarles la práctica de todas las diligencias necesarias para determinar el exacto cumplimiento de la ley del Seguro Social y sus reglamentos.

	SITUACION ACTUAL	CAUSA POR LA QUE DEBE MODIFICARSE	SITUACION PROPUESTA
Art. 26	<p>Todo acto tendiente a impedir u obstaculizar la práctica de inspecciones en los lugares de trabajo, dará lugar a la imposición de una multa de diez a quinientos colones, de acuerdo con la capacidad económica del infractor, una vez comprobada plenamente la infracción respectiva.</p> <p>La reincidencia será sancionada de conformidad con la Ley del Seguro Social.</p>	<p>Este artículo no presenta el poder necesario de coerción al momento de realizar la inspección, debido a que la cantidad establecida como multa es insignificante.</p>	<p>Todo acto tendiente a impedir u obstaculizar la práctica de inspecciones en los lugares de trabajo, dará lugar a la imposición de una multa de quinientos a diez mil colones, de acuerdo con la capacidad económica del infractor, una vez comprobada plenamente la infracción respectiva</p> <p>La reincidencia será sancionada de conformidad con la ley del Seguro Social.</p>

C. Módulo de Recurso Humano

El recurso humano requerido para los puestos establecidos en la estructura organizativa propuesta; el nivel mínimo de estudios exigidos, según el Manual de Descripción de Puestos; así como la cantidad de este recurso⁶, de acuerdo a las cargas de trabajo (establecidas en el diagnóstico), y considerando los procedimientos propuestos, la agilización del sistema de información y los demás aspectos presentados en este diseño, se detalla a continuación: (Ver Anexos 14 y 15).

PUESTO	CANT.	NIVEL MINIMO DE ESTUDIO
Jefe del Departamento de Inspección	1	Graduado en Derecho, Administración de Empresa o Ingeniero Industrial.
Jefe de Sección	6	Egresado o graduado en Derecho, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carrera afín.
Inspector control patronal	41	Estudiante de la carrera de Derecho con el 80% de avance en Administración de empresa o carrera afín.
Inspector de Servicios	22	
Encargado de Archivo	1	Tercer año de Administración de Empresas o de Ingeniería Industrial
Secretaria	11	Bachiller comercial opción secretariado

⁶Se refiere exclusivamente a la cantidad de inspectores necesarios en cada área: Control Patronal y Servicios.

D. Módulo Mobiliario y Equipo

Para la prestación del servicio en forma eficiente, es necesario proporcionarle al personal el ambiente físico adecuado, para que realicen el trabajo asignado en forma óptima.

Los muebles de oficina constituyen una parte de mucha importancia en el ambiente físico de la empresa, se han llamado la herramienta vital para el trabajo del empleado de oficina, los muebles de oficina adecuados influyen en forma favorable en el comportamiento de los empleados, economizar el esfuerzo humano requerido y reduce el tiempo necesario para la ejecución de las operaciones de trabajo.

Se ha determinado que para el buen funcionamiento del sistema propuesto, se requiere el siguiente mobiliario y equipo de oficina:

Area Servicios

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorios tipo ejecutivo	2
Sillas tipo ejecutivo	2
Escritorios tipo secretariales	24
Sillas tipo secretariales	24
Mesas p/máquinas de escribir	8
Archiveros	4

EQUIPO	CANTIDAD
Máquina de escribir manual	6
Máquina de escribir eléctrica	2
Contómetros	4
Calculadoras	22
Ventiladores	4
Atachés	22

Area Control Patronal

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorios tipo ejecutivo	4
Sillas tipo ejecutivo	4
Escritorios tipo secretariales	45
Sillas tipo secretariales	45
Mesas p/máquinas de escribir	16
Archiveros y/o estantes	8

EQUIPO	CANTIDAD
Máquinas de escribir manual	12
Máquinas de escribir eléctricas	4
Contómetros	8
Calculadoras	41
Ventiladores	8
Atachés	41

Jefatura del Departamento

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorio tipo ejecutivo	1
Silla tipo ejecutivo	1
Escritorios tipo secretariales	2
Sillas tipo secretariales	2
Mueble para computación	1
Mueble para impresor	1
Mesa de sesiones	1
Sillas para mesa de sesiones	10
Archiveros	12

EQUIPO	CANTIDAD
Atachés	1
Máquina de escribir manual	2
Máquina de escribir eléctrica	1
Contómetros	1
Calculadora	1
Computador	1
Impresor	1

Equipo de Transporte

El equipo de transporte necesario para que tanto el área de servicio como el área de control patronal puedan realizar eficazmente sus respectivas labores, se detalla a continuación:

Area de Servicios

SECCION	VEHICULOS	MOTOS
Hospitalización y Subsidios	2 2	7
✓ Pensiones	2 1	5
TOTAL	4	12

Area de Control Patronal

SECCION	VEHICULOS	MOTOS
Construcción	2	2
Nor-Oriental Metropolitana	2	3
Sur-Oriental Metropolitana	2	3
Pte. Metropolitana	2	3
Total	8	11

Es de aclarar que actualmente el área de servicios posee 2 vehículos y 10 motos adicionales. En el área de control patronal, se poseen 5 vehículos y 3 motos, por lo que se requieren 3 vehículos y 8 motos más.

5.4 Módulo Planificación

En el presente módulo se definen los tres tipos de inspección que realizan en el Departamento, así como también los aspectos relacionados con la planificación de inspecciones de rutina y de campañas de rastreo.

Además, éste contiene los módulos Rendimiento y Resultados obtenidos, en los cuales, se determina la productividad para cada una de las secciones y para el Departamento en general; así como también, se establecen los mecanismos de control para los informes de resultados. Todo esto servirá como base o parámetros para la toma de decisiones por parte del Consejo Inspectivo.

Objetivos del Módulo de Planificación

General

Realizar una adecuada planificación de las inspecciones que así lo ameriten, para obtener satisfactorios resultados y un aceptable rendimiento de la labor inspectiva.

Específicos

- Definir los tipos de inspección que se realizan en el Departamento.

- Realizar una adecuada planificación de las inspecciones de rutina y de las campañas de rastreo.

- Planificación de acuerdo con los recursos disponibles en el Departamento.

- Realizar un mejor control del sector patronal.

- Controlar al sector patronal que labora en forma intermitente o por temporada.

- Establecer un adecuado control en los centros que trabajan jornadas nocturnas.

- Controlar la carga de trabajo por sección y del Departamento.

- Llevar control de lo realizado contra lo demandado.

- Establecer la estructura general de un informe.

- Determinar mecanismos de control para los resultados de una inspección.

DEFINICIÓN DE INSPECCIONES

Para la planificación de las inspecciones se considera necesario, definir de manera general los diferentes tipos de inspección que se realizan en el Departamento. De tal manera que identifique la diferencia que existe entre cada una de ellas.

A continuación se presentan dichas definiciones.

Inspección de Rutina

Esta inspección se realiza sin necesidad que exista requisición o solicitud de parte de otras dependencias del ISSS y debe ser ejecutada por lo menos 2 veces al año a un mismo patrono.

Con el objeto de comprobar si el patrono visitado cumple con las disposiciones que la ley y reglamento del ISSS señala, esta visita consiste en revisar los documentos relacionados con el Seguro Social y cualquier documento contable específicamente lo relacionado con egresos, para efectos de comprobar su solvencia ante el ISSS o detectar anomalías que afecten a los trabajadores y al Instituto.

Inspección Dirigida

Esta inspección se realiza con el objeto de investigar casos específicos denunciados en solicitudes que llegan al Departamento por parte de otras dependencias del ISSS, de derecho-habiente o del sector patronal. Y además en atención a notas que envía el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en los que comunica que determinado patrono no contribuye al régimen del Seguro Social, en perjuicio de los trabajadores.

Inspección Especial

La inspección especial será considerada como tal, según el motivo o propósito que la demande, para ello se enuncian a continuación los tres tipos de inspección que se definan en el Departamento como tal.

1- Campaña de Rastreo

Consiste en inspeccionar al sector patronal que contiene una zona determinada, de tal manera que se asigne un número determinado de inspectores para que realicen la inspección en cada uno de los centros de trabajo que pertenecen al área geográfica o sector. Específicamente éstas pueden ser:

- . Visita a centros nocturnos
- . Patronos que incrementan su personal por temporada (beneficios, almacenes, ingenios. etc.)
- . Otros.

2- Inspecciones de Emergencia

Se considera de carácter emergente una inspección cuando se encuentre en peligro la integridad física y mental del trabajador; aún cuando éste no se encuentre legalmente inscrito como derecho-habiente o esté inscrito al régimen del Seguro Social y no se tenga en ese momento comprobante de ello.

Para llevar a cabo esta inspección, se seguirá cualquiera de los procedimientos de inspecciones en área de servicios, según sea el caso particular de que se trate.

3- Cuando la inspección sea solicitada por una de las autoridades superiores de la Institución.

El procedimiento para evacuar este tipo de inspección básicamente es el procedimiento para realizar una inspección general (ver manual de Normas y Procedimientos).

PLANIFICACION DE INSPECCIONES

A continuación se detalla la forma que será planificada la ejecución de los tipos de inspección que se realizan en el Departamento. Las cuales son de rutina, de campañas de rastreo. Y las inspecciones del área servicios. En dichos casos se tiene que planificar tomando como parámetros los recursos con lo que se cuenta.

Planificación de Inspecciones de Rutina

La planificación de inspecciones de rutina, solamente la harán las secciones de la actividad control patronal, ya que la actividad servicios no realiza este tipo de inspección.

Uno de los objetivos de la presente planificación es visitar como mínimo dos veces al año a un mismo patrono; razón por la cual, el período de planificación será de 6 meses. Dentro de los cuales se visitará una vez a cada patrono.

Dando la oportunidad este período de una retroalimentación y evaluación de metas y objetivos fijados, para luego poder reiniciar el ciclo, donde se realizará la segunda visita (siguientes seis meses).

Para llevar a cabo la presente planificación se debe de seguir en forma general los siguientes pasos:

- 1- El jefe de sección establecerá el número de patronos que están bajo su responsabilidad.
- 2- Ya teniendo la cantidad de patronos a visitar en los seis meses por la sección, se establecerá la cantidad por cada uno de los sectores que integran la zona que corresponde a la sección.
- 3- Una vez establecido el número de patronos; que a su vez, será la cantidad de visitas a realizar en el sector, se dividirá esta cifra entre seis, con el objeto, de obtener la cantidad de inspecciones a realizar por mes en cada sector.
- 4- Cada sector debe de tener asignado una cantidad de inspectores que sea proporcional al número de patronos que se encuentren en éste.

Las consideraciones que se deben de tener presentes al realizar la planificación, son las siguientes:

- Los inspectores deberán estar sujetos a rotación mensual por los diferentes sectores de la zona.
- Se dará apoyo a sector sobrecargado por inspectores que pertenezcan a otros, siempre y cuando el jefe lo considere necesario.
- La carga de trabajo deberá ser nivelada con la cantidades de inspecciones dirigidas a realizar por mes.

Planificación de Campañas de Rastreo

La planificación de campañas de rastreo, solamente la harán las secciones de la actividad control patronal, ya que la actividad Servicios no realiza este tipo de trabajo.

El objetivo de la presente planificación es controlar a los patronos, cuyos centros de trabajo operan por la noche; así como también, los que trabajan por temporada.

La planificación para visitar centros de trabajo nocturnos, será de la misma manera que la de inspecciones de rutina, con la variante que las inspecciones serán realizadas por la noche.

La visita a centros de trabajo que laboran por temporada se hará según el período en que ésta se presente, y el número de visitas estará sujeto a la cantidad de temporadas por año, que provoquen incremento de personal.

Estas campañas de rastreo se planificarán para ser realizadas en el menor tiempo posible, de tal manera, que los objetivos de la campaña sean alcanzados a corto plazo.

Planificación en Area Servicios

Es importante, establecer que las inspecciones que realizan Hospitalización y Subsidios, así como, pensiones; serán sujetas a un proceso de planificación, esto en beneficio de la labor desarrollada por ambas secciones.

El período para el cual planificarán dichas secciones será de 6 meses, es decir que anualmente se tratará de cumplir con 2 planificaciones, esto tendrá como objetivo, que cada 6 meses se verifique si lo que se planeó se realizó, si el resultado es negativo se tomarán acciones correctivas determinadas, a fin de cumplir en lo posible con lo que se plantee en dicha planificación.

La manera como se llevará a cabo este proceso es de manera general, la siguiente:

Cada jefe de sección, proyectará la cantidad de inspecciones ha realizar mensualmente, tomando como base el promedio mensual registrado de los últimos 3 años, es decir determinará las inspecciones realizadas en los últimos 3 años y las dividirá entre seis (6); estableciendo así la posible carga de trabajo de sus sección respectiva.

Ya teniendo el posible número de inspecciones a realizar en 6 meses se procederá a distribuirlo entre los diferentes inspectores, ya sea por sector o bien por riesgo, común o profesional, según el jefe lo considere necesario.

A. Rendimiento

La finalidad de este módulo es servir de base para las acciones y lineamientos a seguir por el consejo inspectivo. De tal manera, que se pueda llegar a establecer el rendimiento del Departamento.

Una vez establecido dicho rendimiento se tomarán acciones correctivas, si el consejo así lo considera necesario.

A continuación se detalla la manera como se determinará el rendimiento:

- Se tomará como base los controles que están detallados en el módulo 2.2, específicamente los relacionados con la carga de trabajo, los que se aplican por sección y al departamento en general.
- El período para el cual se determinará el rendimiento, será de acuerdo a la consideración que para el particular, tenga el consejo inspectivo.
- Realizar la relación cuantitativa de las inspecciones realizadas entre las demandadas, tanto por sección, así como por departamento.

- Si al determinar dicho coeficiente, éste es menor que uno (1) se buscarán las causas asignables, para luego poder tomar las acciones correctivas.

- Deberá considerarse dentro de la demanda, las Inspecciones de Rutina, Dirigidas y Especiales, las cuales ya fueron especificadas.

B. Resultados Obtenidos

La finalidad de este módulo, igual que el anterior, es ser utilizado como parámetro al momento de tomar acciones y lineamiento por parte del consejo inspectivo. De tal manera que se pueda medir los resultados del Departamento de Inspección.

Para ello se considera:

- El control de informe, que lo aplica el jefe de sección y si el caso lo amerita el jefe del Departamento.

- Además, también se utilizará el control de avance de inspección, aplicado específicamente por el jefe de sección.

- Se considera la recuperación de la mora patronal que en un período determinado está obteniendo el departamento.

- Se podrá determinar la calidad y conocimiento de a labor inspectiva.

- Se determinará, si las inspecciones realizadas o en proceso satisfacen las necesidades y exigencias requeridas.

- Se mejorará la imagen de la Institución a través de:
 - La disminución en el tiempo de respuesta a los casos en beneficio de los derecho-habientes, con mayor prioridad por la actividad servicio.
 - La buena ejecución de la labor inspectiva.

- Para mayor ordenamiento de la información a considerar en este módulo se presenta una estructura general de un informe.

Contenido General de un Informe

- Fecha en que recibió y entregó el caso.
- Nombre del inspector y sección a la que pertenece.
- Nombre del jefe de sección.
- Tipo de inspección a ejecutar: de rutina, dirigida o especial.
- Zona y sector de trabajo.
- Dependencia que la solicita.
- Nombre o razón social del patrono y del derecho-habiente involucrados en la investigación.
- Respectivos números de afiliación.
- Motivo o razón de la inspección.
- Historia escrita de la realización de la inspección .
- Conclusiones o resultados obtenidos.
- Anexar documentos que respaldan los resultados.
- Recomendaciones
- Firma del inspector y del jefe de sección.

CAPITULO VI
EVALUACION ECONOMICA Y FUNCIONAL DEL
DISEÑO PROPUESTO

EVALUACION ECONOMICA Y FUNCIONAL DEL DISEÑO PROPUESTO

Para determinar la conveniencia de implantar el diseño propuesto, es necesario evaluarlo tanto funcional como económicamente, para comprobar de esta manera que dicho diseño cumple con las condiciones necesarias para iniciar satisfactoriamente su ciclo de operación.

Primeramente se realiza la evaluación cuantitativa o económica del diseño, presentando la situación actual con el detalle de sus recursos y los costos de funcionamiento luego se presenta la situación propuesta, también con sus respectivos recursos y costos operativos, que además incluye la inversión fija necesaria para su funcionamiento. Al final de la evaluación económica se realiza un análisis costo-beneficio de ambas situaciones.

Luego de finalizar la evaluación económica, se desarrolla la evaluación funcional, la cual se realiza en base a los módulos que integran el diseño propuesto (Organización, Recursos Operativos y Planificación), la funcionabilidad del diseño se compara contra la situación actual que presenta cada una de las áreas que integran el Departamento de Inspección del ISSS.

6.1 Evaluación Económica

Como se mencionó anteriormente para realizar la evaluación económica, se plantearán la situación actual y la propuesta, detallando para ambos casos los recursos con que cuentan, los costos de funcionamiento y su efectividad en la realización de la labor inspectiva. Además, para la situación propuesta, también se presenta la inversión adicional que esta implica, así como el tiempo estimado en recuperar dicha inversión. Analizando el costo-beneficio de ambas situaciones, se puede apreciar lo mejor desde el punto de vista cuantitativo.

A. Situación Actual

Se entiende como situación actual, el funcionamiento del Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Primero se presentan los recursos existentes en la Jefatura del Departamento, a continuación los que poseen tanto el área control patronal, como servicios. Luego se presenta los costos de funcionamiento en el mismo orden que se detallaron los recursos del Departamento de inspección; y finalmente se realiza la evaluación económica, analizado el costo-beneficio generado por el funcionamiento del Departamento en la realización de la labor inspectiva.

1. Recursos existentes

Los recursos existentes en el Departamento de Inspección, se encuentran constituidos por el personal, mobiliario y equipo, instalaciones físicas y transporte.

a) Recurso humano

El personal con que cuenta actualmente el Departamento de Inspección, se detalla en los cuadros VI-1, VI-2 y VI-3.

Cuadro VI-1**Recurso Humano de la Jefatura del
Departamento de Inspección**

CARGO	CANTIDAD
Jefe de Departamento	1
Secretaria	2
Archivista	1
Motorista	7
Ordenanza	2
TOTAL	13

Cuadro VI-2

Recurso humano del Area Control Patronal
Departamento de Inspección

CARGO	CANTIDAD
Jefe de Sección	4
Inspector	46
Secretaria	7
Ordenanza	1
TOTAL	58

Cuadro VI-3

Recurso Humano del Area Servicios en el
Departamento de Inspección

CARGO	CANTIDAD
Jefe de Sección	2
Inspector	24
Secretaria	3
Ordenanza	1
TOTAL	30

b) Mobiliario y equipo de oficina

Este recurso se encuentra constituido de la siguiente manera:

Cuadro VI-4

Mobiliario de oficina en la Jefatura del
Departamento de Inspección

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorios	4
Sillas	12
Archivadores	6
Mesas aérea	2

Cuadro VI-5

Equipo de Oficina en la Jefatura del
Departamento de Inspección

EQUIPO	CANTIDAD
Máquina de escribir manuales	1
Máquinas de escribir eléctricas	1
Aire acondicionado	1
Calculadoras	3

Cuadro VI-6

Mobiliario de oficina en el Area Control Patronal

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorios	51
Sillas	60
Mesas aérea	12
Archivadores	8

Cuadro VI-7

Equipo de oficina en el Area Control Patronal

EQUIPO	CANTIDAD
Atachés	39
Máquinas de escribir manuales	12
Máquinas de escribir eléctricas	4
Contómetros	8
Calculadoras	46
Ventiladores	6

Cuadro VI-8

Mobiliario de Oficina en el Area Servicios

EQUIPO	CANTIDAD
Escritorios	29
Sillas	28
Mesas aérea	6
Archivadores	4

Cuadro VI-9

Equipo de oficina en al Area Servicios

EQUIPO	CANTIDAD
Atachés	24
Máquinas de escribir manuales	6
Máquinas de escribir eléctricas	2
Contómetros	4
Calculadoras	24
Ventiladores	4

c) **Equipo de transporte**

Este recurso se encuentra distribuido en las áreas del Departamento de Inspección, Control Patronal y Servicios, de la siguiente manera:

Cuadro VI-10

Equipo de transporte del Area Control Patronal

EQUIPO DE TRANSPORTE	CANTIDAD
Vehículos	5
Motos	3

Cuadro VI-11

Equipo de transporte del Area Servicios

EQUIPO DE TRANSPORTE	CANTIDAD
Vehículos	2
Motos	10

d) **Instalaciones físicas**

Las instalaciones físicas del Departamento de Inspección se encuentran ubicadas en 1a. Calle Poniente y 23 Av. Norte, su infraestructura consiste en un edificio de dos pisos, en el cual, la jefatura y 3 secciones del Area Control Patronal se encuentran en el segundo nivel. En la primera planta se

encuentran, la otra sección de Control Patronal y las 2 secciones que constituyen el área Servicios del Departamento. Dicho local, es muy reducido considerando el personal que alberga, no ofrece las condiciones óptimas para un buen funcionamiento del Departamento, los pasillos son muy angostos, hay mucho ruido, mala ventilación y hacinamiento de archivos, mobiliario y equipo.

2. Costos de funcionamiento

En la determinación del costo de funcionamiento del Departamento de Inspección, se han establecido los costos directos⁹ e indirectos¹⁰ de dicho funcionamiento, que dan como resultado el costo real¹¹ de operación en el Departamento y sus diferentes áreas (Control Patronal y Servicios).

Los costos directos se encuentran constituidos por los gastos de mano de obra, que en este caso incluye sueldos por plaza y por contrato, prestaciones sociales, viáticos, pasajes al personal, transporte y alimentación de empleados y fondo de

⁹ Costo Directo (Direct Costing): "Métodos de costes que carga a las existencias, además de la mano de obra y materiales directos, los costes de fabricación que varían directamente como resultado de la fabricación del producto". Manual de Ingeniería y Organización Industrial, H.B. Maynard.

¹⁰ Costo Indirecto: "Son aquellos costos independientes al volumen de producción". Evaluación de Proyectos, G. Baca Urbina.

¹¹ Costo Real (Actual Cost): "Valor suficientemente aproximado al coste exacto de producción de una pieza, producto o grupos de piezas o productos, incluyendo los costos de mano de obra y materiales una asignación razonable por gastos generales". Manual de Ingeniería y Organización Industrial, H.B. Maynard.

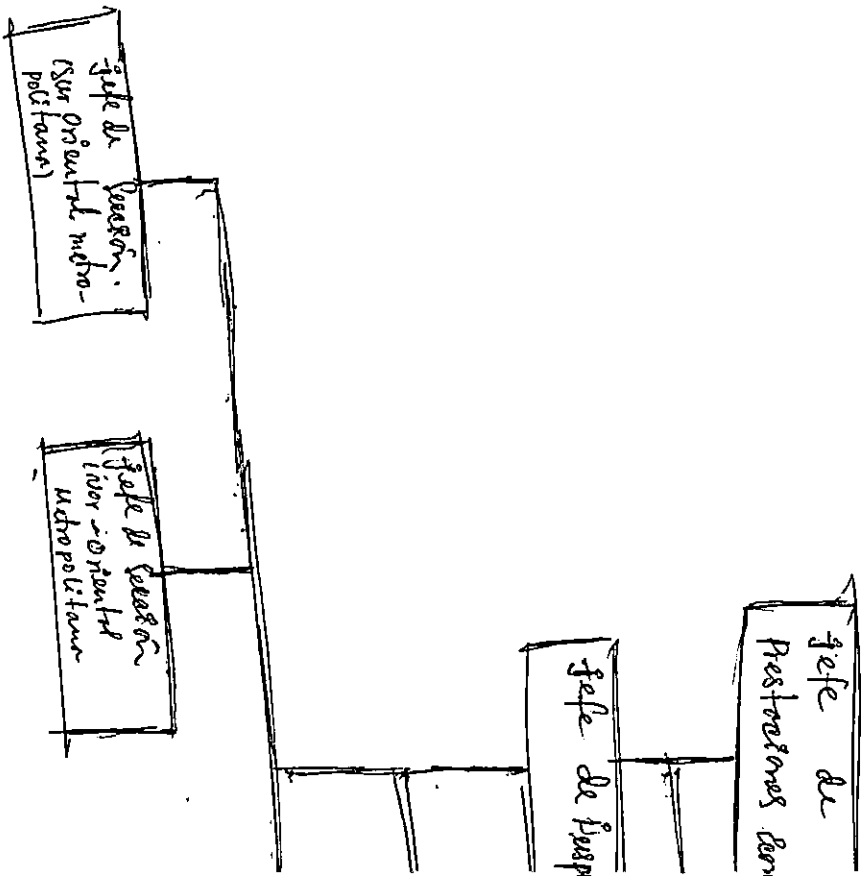
Protección; además, dentro de los costos directos también se consideran los gastos en materiales directos, para este caso los ocasionados por la papelería y útiles.

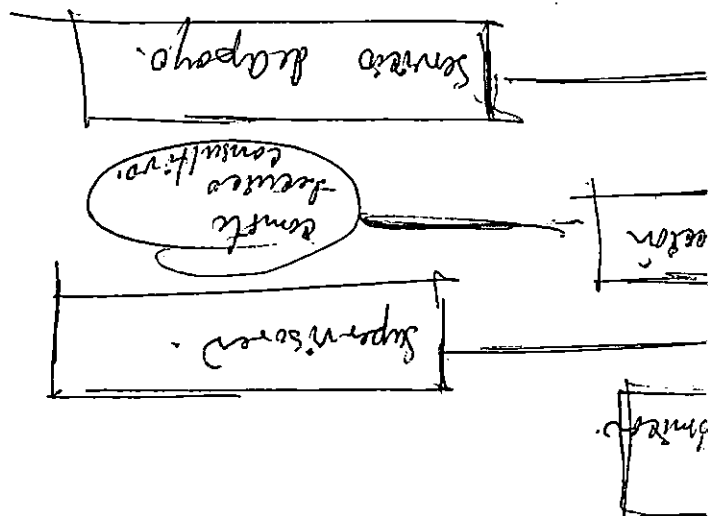
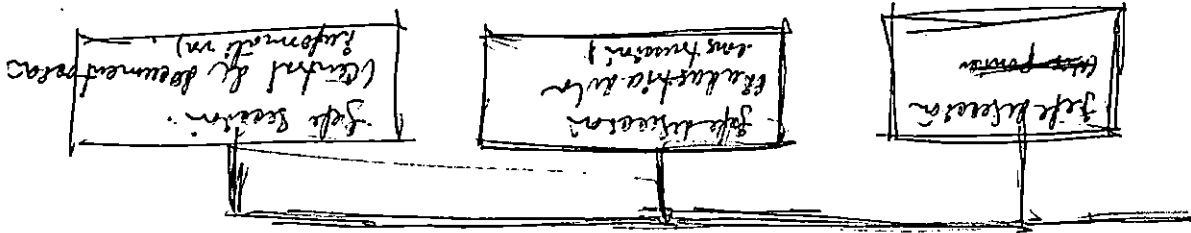
Los costos indirectos del Departamento se encuentran formados por los rubros de uniformes y utensilios de protección, servicios (electricidad, agua y teléfono), material y utensilio de limpieza, combustible y lubricantes para automotores y también por la reparación y mantenimiento del equipo de oficina, de vehículos y de los locales propios.

Adaptando el concepto presentado de costo real a esta evaluación económica, se puede decir que el valor suficientemente aproximado al costo exacto de producir o realizar la labor inspectiva, es el resultado de la suma de los costos directos con los indirectos.

De esta forma, del Cuadro VI-12, se puede determinar que los costos directos durante el mes de diciembre de 1992 en la Jefatura del Departamento fueron de ₡40,716.70, y los costos indirectos durante ese mismo período fueron de ₡21,120.41; por lo tanto, el costo real de funcionamiento fue de ₡ 61,837.11.

Para la estructuración de los costos de funcionamiento (directos, indirectos y reales), en las Areas de Control





Patronal y Servicios del Departamento, se consideran los mismos rubros presentados en los costos de la Jefatura (Cuadro VI-12).

Para determinar el costo real de funcionamiento en el Area Control Patronal, se han considerado los costos directos e indirectos correspondientes al mes de diciembre de 1992, de las secciones Sur-Oriental Metropolitana, Nor-Oriental Metropolitana, Poniente Metropolitana y Construcción. Por ejemplo, para establecer el costo del rubro "sueldos por plaza", se ha sumado el valor que presenta cada sección de las antes mencionadas, en el período considerado para dicho rubro; por lo tanto, del Cuadro VI-13 se puede determinar que los costos directos (considerados los mismos rubros que para la Jefatura) del Area Control Patronal durante Diciembre de 1992, fueron de ¢147,423.56; los costos indirectos de ¢12,133.49 y el costo real (Costo directo + Costo indirecto) fue de ¢159,557.05.

Para establecer los costos de funcionamiento del Area de Servicios, se ha seguido la misma metodología utilizada en Control Patronal; con la diferencia, que las secciones consideradas para estructura este costo son Pensiones y Hospitalización y Subsidios. Del cuadro VI-14, se puede determinar que los costos directos (se consideran los mismos rubros establecidos para determinar los costos de la jefatura) del Area de servicios durante el período de Diciembre de 1992, fueron de

¢91,162.91, el costo directo fue de ¢6,349.10; por lo que el costo real del Area de Servicios en la realización de la labor inspectiva fue de ¢97,512.01

Cuadro VI-12

Costo de funcionamiento correspondiente al mes de Diciembre de 1992 en la Jefatura del Departamento de Inspección

RUBRO	CANTIDAD (¢)
Sueldos por plaza	28,090.00
Sueldos por contrato	5,057.00
Cotizaciones al ISSS	4,631.20
Cotizaciones al FSV	526.50
Pasajes al personal ✓	→ 108.00
Transporte Empleados ISSS	→ 528.00
Alimentación Empleados ISSS	297.00
Fondo de Protección	981.00
Papelería y Utiles	497.00
Servicios (Electricidad, agua y teléfono)	13,169.76
Uniformes y utensilios de protección	212.00
Materiales y utensilios de limpieza	149.87
Combustible y lubricantes para automotores	856.22
Reparac. y mantenimiento equipo de oficina	489.84
Reparación y Mantenimiento de vehículos	4,432.72
Reparación y mantenimiento locales propios	1,810.00
TOTAL GASTOS	61,837.11

FUENTE: Gastos por dependencia al 31 de Diciembre de 1992, Sección Contabilidad Patrimonial.

46
0-45
3524
Viáticos

Cuadro VI-13
Costo de funcionamiento correspondiente al mes de Diciembre de 1992
en el Area Control Patronal

RUBRO	CANTIDAD (¢)
Sueldos por plaza	¢85,701.77
Sueldos por contrato	31,718.43
Cotizaciones al ISSS	17,142.06
Cotizaciones al FSV	2,025.00
Pasajes al personal	1,166.10
Viáticos	937.50
Transporte Empleados ISSS	2,368.00
Alimentación Empleados ISSS	1,361.25
Fondo de Protección	3,759.20
Papeleria y Utiles	1,244.25
Alumbrado Eléctrico	5,266.52
Material y utensilios de limpieza	215.64
Combustible y lubricantes para automotores	2,888.14
Reparac. y mantenimiento equipo de oficina	953.10
Reparación y Mantenimiento de vehículos	2,482.26
Reparación y mantenimiento locales propios	327.83
TOTAL GASTOS	¢159,557.05

FUENTE: Gastos por dependencia al 31 de Diciembre de 1992, Sección Contabilidad Patrimonial.

Cuadro VI-14

Costos de funcionamiento correspondiente al mes de
Diciembre de 1992 en al Area Servicios

RUBRO	CANTIDAD
Sueldos por plaza	72,382.45
Sueldos por contrato	1,520.00
Cotizaciones al ISSS	11,204.24
Cotizaciones al FSV	1,174.50
Pasajes al Personal	258.40
Viáticos	150.00
Transporte Empleados ISSS	824.00
Alimentación empleados ISSS	569.25
Fondo de Protección	2,370.00
Papelería y Utiles	709.25
Alumbrado eléctrico	2,633.26
Material y utensilio de limpieza	171.66
Combustible y lubricantes para automotores	2,345.20
Reparación y mantenimiento equipo de oficina	652.32
Reparación y mantenimiento de vehículos	15.83
Reparación y mantenimiento locales propios	530.83
TOTAL	¢97,512.01

FUENTE: Gastos por dependencia al 31 de Diciembre de 1992, Sección Contabilidad Patrimonial ISSS.

B. Diseño Propuesto

Como situación propuesta, se entiende la situación que implica el funcionamiento del diseño del sistema inspectivo propuesto al Departamento de Inspección del ISSS, tanto en su parte administrativa como técnica.

1. Requerimiento de recursos.

Aquí se establecen los recursos necesarios para un adecuado funcionamiento del Sistema Inspectivo propuesto, considerando el recurso humano, transporte, instalaciones físicas y el mobiliario y equipo, incluyendo el de cómputo.

a) Recurso humano

El recurso humano requerido para los diferentes puestos establecidos en la estructura organizativa propuesta del Departamento de Inspección, así como, el nivel mínimo de estudios exigidos, según el Manual de Descripción de Puestos propuestos, tanto para la Jefatura como para las áreas control patronal y servicios, se detallan en el Cuadro VI-15.

Cuadro VI-15

Requerimiento de Recurso Humano para el Departamento de Inspección

PUESTO	CANTIDAD	NIVEL MINIMO DE ESTUDIO
Jefe del Depto de Inspección	1	Graduado en Derecho, Admón de Empresas Ing. Industrial
Jefe de Sección	6	
Inspector del área control Patronal	41	Egresado ó graduado en derecho, Administración de Empresas ó Ingeniería Industrial.
Inspector del área servicios	22	
Archivistas	1	3er. Año en Admón de Empresas o Ing. Industrial
Secretaria	11	Bachiller comercial, Opción secretariado
TOTAL	82	

b) Mobiliario y equipo de oficina

Tomando en cuenta el mobiliario y equipo de oficina existente en el Departamento de Inspección, se ha determinado que para el buen funcionamiento del sistema propuesto, se requiere adicionalmente el siguiente mobiliario y equipo de oficina en las áreas; Control Patronal y servicios, Cuadro VI-16 hasta VI-21 (Ver Anexo 16).

Cuadro VI-16

Mobiliario requerido por la Jefatura del Departamento de Inspección en el Diseño Propuesto

MOBILIARIO	CANTIDAD
Mesa de sesiones	1
Sillas para mesa de sesiones	10
Mueble para computadora	1
Mueble para impresor	1

Cuadro VI-17

Equipo requerido por la Jefatura del Departamento de Inspección
en el Diseño Propuesto

EQUIPO	CANTIDAD
Computador personal	1
Impresor	1
Regulador de voltaje	1

Cuadro VI-18

Mobiliario requerido por el Area Control Patronal en el
Diseño Propuesto

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorio tipo ejecutivo	4
Silla tipo ejecutivo	4
Mesas aérea	4
Archiveros	2

Cuadro VI-19

Equipo requerido por el Area Control Patronal en el Diseño Propuesto

EQUIPO	CANTIDAD
Calculadoras	8
Aire acondicionado	4

Cuadro VI-20

Mobiliario requerido por el Area Servicios en el Diseño Propuesto

MOBILIARIO	CANTIDAD
Escritorio tipo ejecutivo	2
Sillas tipo ejecutivo	2
Mesas aérea	2

Cuadro VI-21

Equipo requerido por el área servicios en el Diseño Propuesto

EQUIPO	CANTIDAD
Calculadora	4
Aire acondicionado	2

c) Equipo de transporte

Considerando el transporte que actualmente tiene el Departamento de Inspección, el equipo de transporte adicional necesario, se presenta en los cuadros VI-22 y VI-23 (Ver Anexo 17).

Cuadro VI-22

Equipo de transporte requerido por el Area de control patronal

EQUIPO DE TRANSPORTE	CANTIDAD
Vehículos	3
Motos	8

Cuadros VI-23

Equipo de transporte requerido por el Area de Servicios

EQUIPO DE TRANSPORTE	CANTIDAD
Vehículos	2
Motos	2

d) Instalaciones físicas

Para un adecuado funcionamiento del sistema inspectivo propuesto, se requiere de un local que proporcione el espacio necesario para el desarrollo de las labores y para la buena conservación del mobiliario y equipo.

Por lo anteriormente expuesto, el diseño propuesto en cuanto a instalaciones físicas requiere una redistribución en planta que conlleva cierta ampliación en el local actual del Departamento .

La redistribución se refiere a un cambio de ubicación de las diferentes secciones dentro del mismo local, y a una asignación adecuada de los puestos de trabajo en cada una de las secciones (Ver módulo recursos operativos en el diseño detallado). La reubicación que se sugiere es que en el primer piso se establezcan las 4 secciones que forma el área control patronal, para lo que se requiere una pequeña ampliación y una redistribución del espacio con que se cuenta en el primer nivel. El segundo piso del Departamento, servirá para el funcionamiento de las 2 secciones que comprende el área servicios, la jefatura del departamento, el cubículo donde se ubicaría el equipo de cómputo y la sala de sesiones

2. Costos de Funcionamiento del Diseño Propuesto

Para establecer el costo de funcionamiento en que incurrirá el diseño propuesto, se mantienen las definiciones presentadas en la determinación de los costos de la situación actual del Departamento presentadas anteriormente, referentes a los costos reales, directos e indirectos.

Es importante destacar que los costos que se presentan más adelante, han sido calculados para el mes de junio de 1993, fecha en la cual se propone que se instale el Diseño Propuesto realizado para el Departamento de Inspección del ISSS.

Los costos directos (mano de obra y materiales directos) del Diseño Propuesto se han determinado de la siguiente manera: dentro de los rubros que componen la mano de obra, los sueldos por plaza y por contrato, las prestaciones sociales (ISSS y FSV) y el fondo de protección, son los que aumentan un 5% cada año en el mes de junio¹², ya que dichos rubros componen el salario nominal de los empleados; por lo tanto, estos costos aumentan el mencionado porcentaje en el primer mes de funcionamiento del Diseño Propuesto. Los otros rubros que consume el personal del Departamento, el transporte y alimentación de empleados del ISSS, es una prestación que les otorga la institución, la cual consiste en pagarle al personal \$4.00 de transporte y \$2.25 de alimentación por cada día hábil y laborado del mes; por lo tanto, para obtener este costo se ha multiplicado el número de personal en cada área por los 22 días hábiles del mes de junio de 1993.

Para determinar el costo de los pasajes al personal del Departamento, se han considerado para cada área (Control Patronal y Servicios), el mejoramiento del transporte sugerido en el Diseño Propuesto, además, el cumplimiento del plan de trabajo contempla que cada patrono deberá ser visitado 2 veces al año, lo que incrementa el coste de este rubro, por la razón

¹² Contrato Colectivo de Trabajo del ISSS, 1991.

de que no se puede disponer de un vehículo o motocicleta para cada inspector; lo que también, incrementa el costo de los viáticos, ya que a más visitas a patronos, más gasto en pasajes y viáticos del personal.

Los costos indirectos en que incurrirá el Departamento de Inspección con el Diseño Propuesto, se determinan por los siguientes rubros: Servicios (agua, teléfono y electricidad), uniformes, utensilios de limpieza, combustible y lubricante para automotores, reparación y mantenimiento del equipo de oficina, de vehículos y de locales propios. De todos estos rubros, se considera que los que sufrirán un incremento a considerar son los concernientes al combustible y lubricantes para automotores y a la reparación y mantenimiento de los mismos, debido al incremento que estos tienen en el Diseño Propuesto. Para determinar este costo, se ha relacionado la cantidad actual de vehículos y motos que posee la jefatura, el Area de Control Patronal y servicios con los costos actuales de esos rubros, para poder establecer un costo unitario de combustible y lubricante, y reparación y mantenimiento mensual por vehículo y moto; para que así, con el número de automotores requeridos en el Diseño Propuesto, determinar el costo esperado cuando éste inicie su funcionamiento.

Ya presentada la forma en que se encuentran estructurados

los costos de funcionamiento del Departamento de Inspección en el Diseño Propuesto, se pueden determinar sus valores para la Jefatura (Cuadro VI-24), el Area Control Patronal (Cuadro VI-25) y el Area Servicios (Cuadro VI-26).

El costo real del diseño propuesto en cada área, es el total que se presenta al final de cada uno de los cuadros antes mencionados, en otra forma, la suma de los costos directos con los indirectos.

Cuadro VI-24

Costos de funcionamiento del Diseño Propuesto esperados para el mes de junio de 1993 en la Jefatura del Departamento de Inspección

RUBRO	CANTIDAD
Sueldo por plaza	¢29,494.50
Sueldos por contrato	5,309.85
Cotizaciones al ISSS	4,862.76
Cotizaciones al FSV	552.83
Pasajes al Personal	→ 120.00
Transporte empleados del ISSS	> 528.00
Alimentación empleados del ISSS	297.00
Fondo de protección	1,031.06
Papelería y Útiles	521.90
Servicios (electricidad, agua y teléfono)	13,828.25
Uniformes y utensilios de protección	222.60
Material y utensilios de limpieza	157.36
Combustibles y lubricantes para automotores	→ 1,660.40
Reparación y mantenimiento equipo de oficina	514.33
Reparación y mantenimiento de vehículos	> 4,500.00
Reparación y mantenimiento locales propios	1,900.50
TOTAL GASTOS	¢ 65,501.34

Cuadro VI-25

Costos de Funcionamiento del Diseño Propuesto esperados para
el mes de Junio de 1993 en el Area Control Patronal

RUBRO	CANTIDAD
Sueldo por plaza	¢89,986.86
Sueldos por contrato	33,304.35
Cotizaciones al ISSS	17,999.16
Cotizaciones al FSV	2,126.25
Pasajes al Personal	1,340.90
Viáticos	1,078.13
Transporte empleados del ISSS	2,368.00
Alimentación empleados del ISSS	1,361.25
Fondo de protección	3,947.16
Papelería y Utiles	1,306.46
Alumbrado eléctrico	5,529.85
Material y utensilios de limpieza	226.42
Combustibles y lubricantes para automotores	5,574.20
Reparación y mantenimiento equipo de oficina	1,000.76
Reparación y mantenimiento de vehículos	5,145.00
Reparación y mantenimiento locales propios	344.22
TOTAL GASTOS	¢ 133,146.00

Cuadro VI-26

Costos de funcionamiento del Diseño Propuesto esperados para el mes de junio de 1993 en al Area de Servicios.

RUBRO	CANTIDAD
Suelo por plaza	¢76,001.57
Sueldos por contrato	1,596.00
Cotizaciones al ISSS	11,764.45
Cotizaciones al FSV	1,233.23
Pasajes al Personal	297.16
Viáticos	172.50
Transporte empleados del ISSS	825.00
Alimentación empleados del ISSS	570.00
Fondo de protección	2,489.36
Papelería y Utiles	744.71
Alumbrado eléctrico	2,764.92
Material y utensilios de limpieza	180.24
Combustibles y lubricantes para automotores	4,625.40
Reparación y mantenimiento equipo de oficina	684.94
Reparación y mantenimiento de vehículos	2,205.00
Reparación y mantenimiento locales propios	557.37
TOTAL	¢106,711.85

3. Inversión fija requerida

Para el adecuado funcionamiento del Diseño Propuesto, este requiere de una inversión fija en forma adicional a los recursos existentes.

Los valores asignados en cada uno de los rubros que requieren inversión, se obtuvieron en base a cotizaciones, consultas y apreciaciones propios del grupo de trabajo. La inversión fija requerida se detalla en el cuadro VI-27.

Cuadro VI-27

Inversión fija requerida

RUBRO DE INVERSION	MONTO
Equipo de cómputo	¢ 20,000.00
Mobiliario y equipo de oficina	74,700.00
Ampliación y redistribución de las instalaciones físicas	35,000.00
Equipo de transporte	225,000.00
TOTAL	¢ 372,435.00

Es de destacar que esta inversión se hará solamente una vez, y es con el objeto de mejorar los recursos actuales del Departamento; por lo que, dicha inversión sólo tendrá incidencia al inicio del funcionamiento del diseño propuesto.

La vida útil de los recursos varía para cada uno de ellos; el equipo de cómputo tiene una vida útil de 3 años, porque a más de ese tiempo ya es obsoleto. El mobiliario y equipo de oficina y transporte, con un adecuado mantenimiento se estima que tiene una vida útil de 10 años.

Por otra parte, la estimación del tiempo necesario para recuperar esta inversión fija planteada, se hace en el siguiente apartado, precisamente en la efectividad del Diseño Propuesto.

C. Análisis Costo-Beneficio

El análisis costo-beneficio se hará comparando la situación actual contra el Diseño Propuesto, en base a los costos y resultados en el funcionamiento de cada una de ellas. El análisis se hará para los primeros 3 años de operación del Diseño Propuesto.

1. Efectividad de la Situación Actual

Para determinar la efectividad de la situación actual del Departamento de Inspección del ISSS, se analizarán los resultados obtenidos durante el año de 1992.

El área de control patronal durante el período de tiempo definido anteriormente, recibía 526 solicitudes de inspección mensuales, de las cuales realizaba 310, ó se el 59% del trabajo demandado por mes. Esta área tuvo un costo funcionamiento ₡159,557.05 durante el mes de Diciembre de 1992; lo que significa que cada inspección realizada en dicho período, tiene un costo aproximado de ₡ 514.70. Se considera que el área de control patronal puede atender todo el trabajo que se le demanda, por lo tanto, como se indicó antes se tiene un 59% de nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada.

El área de servicios durante el mismo período de tiempo, recibió un promedio de 1525 solicitudes de inspección por mes, de las cuales realizó 1,323; el 86.7% del trabajo demandado. El costo de funcionamiento en Diciembre de 1992 fue de ₡97,512.01; lo que significa que la realización de una inspección tuvo un costo aproximado de ₡73.71. Por lo anteriormente expuesto, se determina que el área de servicios tiene un 86.7% de nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada; debido a que con los recursos disponibles, esta área podría evacuar todo el trabajo que se le demanda.

Resumiendo el trabajo demandado mensualmente a las dos áreas anteriores, se tiene un total de 2051 solicitudes, de los cuales se realizan 1,633 inspecciones; de esta manera, consi-

derando el costo total de funcionamiento del Departamento de Inspección, el cual asciende a \$318,906.17 mensuales, se tiene que cada inspección realizada se tuvo un costo aproximado de \$195.29. Además, el Departamento obtuvo en el año 1992, un 79.6% de nivel de aprovechamiento de su capacidad instalada.

Por otro lado, como se puede apreciar en el Cuadro VI-28, el sistema actual experimentó un incremento de 21% en 1990 en sus costos de funcionamiento; en 1991 el incremento fué del 23%, y en 1992 fué del 27% con respecto al período anterior. Es importante mencionar que estos datos se obtuvieron consultando los gastos por dependencia al 31 de Diciembre de cada año antes mencionado.

Por lo antes expuesto, se puede determinar que cada año el sistema actual del Departamento de Inspección sufre un incremento promedio del 23.67% en sus costos de funcionamiento.

Cuadro VI-28

**Costos de funcionamiento del Departamento
de Inspección durante los últimos tres años de operación
(1990,1991 y 1992)**

Sistema Actual	1990	1991	1992
Costo total del Departamento de Inspección	2,449,826.52	3,013,286.62	¢3,826,874.00
Incremento con respecto al año anterior	21%	23%	27%

Fuente: Gastos por Dependencia al 31 de Diciembre de 1990,1991 y 1992, Sección Contabilidad Patrimonial

2. Efectividad del Diseño Propuesto

Para el establecimiento de la efectividad del diseño propuesto, se seguirá el mismo proceso utilizado par evaluar la situación actual.

Con el mejoramiento de los recursos propuestos en el diseño, principalmente en el transporte y el sistema de información, se estima que se podrán atender todas las solicitudes de inspección demandadas al Departamento, tanto en el área Control Patronal como en la de servicios; por lo tanto se obtendrá un 100% de nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada en el Departamento de Inspección.

Es muy importante destacar que, en la determinación de la efectividad de la situación actual, por no existir los controles adecuados se consideran todas las solicitudes hechas al Departamento, incluidas aquellas actividades ajenas a la labor inspectiva; pero, para determinar la efectividad del diseño propuesto no se contará aquellas solicitudes que corresponden a otras tareas ajenas a inspección, ya que el diseño eliminará dichas solicitudes en la recepción del trabajo demandado.

En el Area de Servicios¹³ existe un 10% en desviación de tareas que no corresponden al trabajo del inspector y en el Area Control Patronal¹⁴ el porcentaje es de 16.1%.

en 1992 el área de servicios tuvo una demanda de 1525 inspecciones, en el primer trimestre de 1993 la demanda subió a 1,784 solicitudes, de las cuales al restarles el 10% correspondiente a desviación de tareas, se obtiene un total de 1,606 solicitudes de trabajo inspectivo.

En el Area Control Patronal para 1992 la demanda fue de 526 inspecciones, y en el primer trimestre de 1993 dicha

¹³ 3.1 Diagnóstico del Area de Servicios, Pág 96

¹⁴ 3.2 Diagnóstico del Area Control Patronal, pág 104

demanda se incrementó a 637 solicitudes, lo que restando el 16.1% de actividades ajenas a la labor inspectiva, da como resultado 535 solicitudes efectivas de trabajo inspectivo.

Considerando la demanda actual en cada área del Departamento y los costos de funcionamiento, se puede establecer el costo aproximado de realizar una inspección con el Diseño Propuesto; para el área de servicios, con una demanda de 1,606 solicitudes propias de inspección, y un costo de funcionamiento estimado en $\phi 106,711.85$, se espera que el costo de realizar una inspección sea de $\phi 66.44$. Para el Area Control Patronal, con 637 solicitudes efectivas de trabajo inspectivo y un costo de funcionamiento valorado en $\phi 172,638.97$, se espera que el costo de realizar una inspección sea aproximadamente de $\phi 271.02$.

Es necesario recordar que con el Diseño Propuesto se está en capacidad de evacuar todo el trabajo demandado al Departamento, en otras palabras, se obtendrá un 100% de aprovechamiento de la capacidad instalada.

En forma global, la demanda efectiva de trabajo inspectivo al Departamento es de 2,243 solicitudes y el costo total para el primer año de funcionamiento del diseño propuesto en el departamento se espera que sea de $\phi 344,852.16$; por lo que, el costo de realizar una inspección será aproximadamente de

¢153.75, lo que significa ¢41.54 menos que en la situación actual (¢195.29); lo que da un ahorro de ¢93,174.22 en las 2,243 solicitudes de inspección.

Por otra parte, el sistema actual tiene un incremento anual aproximado de 23.67% en de los costos de funcionamiento, este valor se obtuvo sacando una media del incremento en dichos costos en los años 1990, 1991 y 1992 (Cuadro VI-28). En el Diseño Propuesto se tendrá un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que, el incremento anual de los costos de funcionamiento será del 5%; esto en base a que el rubro principal de los costos lo constituye el salario del personal, y este rubro se incrementa 5% cada año en el ISSS, y con el óptimo aprovechamiento antes mencionado de los recursos, se espera que en forma global los costos sufran dicho incremento cada año (Cuadro VI-29).

Cuadro VI-29

Costos Anuales del Diseño Propuesto para los Primeros tres años de funcionamiento (1993,1994 y 1995).

DISEÑO PROPUESTO	1993	1994	1995
Costo total del Depto. de Inspección	4,138,225.92	4,345,137.22	4,562,394.08
Incremento Anual	5%	5%	5%

Considerando el incremento promedio de 23.67% para el sistema actual, anteriormente explicado, se espera que para los años 1993, 1994 y 1995 se obtenga los siguientes costos de funcionamiento (Cuadro VI-30).

Cuadro VI-30
Costos Anuales del Sistema Actual
Para los años 1993, 1994, 1995

SISTEMA ACTUAL	1993	1994	1995
Costo total del Depto. de Inspección	4,732,695.13	5,852,924.06	7,238,311.19
Incremento anual	23.67%	23.67%	23.67%

3. Estimación del tiempo de recuperación de la inversión total a realizar al Implantar el Diseño Propuesto.

Para estimar este tiempo de recuperación, se tomará en cuenta el ahorro que da como resultado el hacer una inspección en el Diseño Propuesto contra el costo que tiene actualmente en el sistema actual; dicho ahorro es de ₡93,174.22¹⁵ mensuales; y además el costos anual de funcionamiento analizando los Cuadros VI-29 y VI-30; ya que, como se puede apreciar solo en 1993, se tendrá un ahorro de ₡594,469.21 con la implantación del Diseño Propuesto. Por lo que, si se hace un prorratio del mencionado ahorro anual entre doce meses, se obtiene que existe un ahorro de ₡49,539.10 cada mes; que sumando a los ₡93,174.22

¹⁵ Al multiplicar el ahorro en una inspección (₡41.54) por el total de Inspecciones a realizar (2,243), Págs. 312

anteriores, da como resultado un ahorro total de $\phi 142,713.32$ mensuales.

Recordando que la inversión fija necesaria para el funcionamiento del diseño propuesto es de $\phi 372,435.00$ (Cuadro VI-27), se estima que dicha inversión se podrá recuperar en tres meses, porque en ese tiempo se espera tener un ahorro de $\phi 428,139.96$ con la implantación del diseño propuesto.

El Cuadro VI-31 presenta el resumen de la evaluación económica realizada.

Cuadro VI-31

Resumen de la evaluación económica entre la situación actual y
el Diseño Propuesto del Sistema Inspectivo del ISSS

CONCEPTO	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA
Costo promedio mensual de funcionamiento en el área control patronal	¢159,557.05	¢172,638.97
Cantidad de inspecciones por mes en el Area Control Patronal	310.00	637.00
Costo promedio mensual de funcionamiento en el área servicios	97,512.01	106,711.85
Cantidad de inspecciones por mes en el Area Servicios	514.70	271.02
Costo de realizar una inspección en el área control patronal	1,323.00	1,606.00
Costo de realizar una inspección en el área servicios	73.71	66.44
Incremento anual de los costos de funcionamiento	23.67%	5%
Inversión fija requerida	--	372,435.00
Tiempo de recuperación de la Inversión Fija	--	3 meses
Nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada Area de Control Patronal	59%	100%
Nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada Area Servicios	86.7%	100%

6.2 Evaluación Funcional

La evaluación funcional se hace necesaria, ya que el diseño propuesto posee una serie de beneficios que difícilmente se pueden cuantificar. A partir de esta evaluación se presenta las ventajas que posee el diseño propuesto en relación a la situación actual del Departamento de Inspección, en cada uno de sus áreas, Servicios y Control Patronal.

La funcionabilidad del diseño propuesto, se hará tomando como base los tres módulos en los que éste se divide, organización, recursos operativos y planificación. Es decir, que cada uno de los anteriores módulos se comparará con la situación que en la actualidad se tiene en el Departamento.

Primeramente se evaluará el Area Servicios y luego el Area Control Patronal.

A. Evaluación Funcional del Area Servicios

1. Módulo Organización

Cuadro VI-32

Comparación Funcional en Base al Módulo de Organización

SITUACIÓN ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - No existen procedimientos definidos, las instrucciones son de tipo verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los procedimientos, estan uniformizados, depurados y sencillos de comprender.
<ul style="list-style-type: none"> - Existen manuales inefectivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Existirán manuales efectivos y actualizados.
<ul style="list-style-type: none"> - Existe violación del Principio de Unidad de Mando. 	<ul style="list-style-type: none"> - La funcionalidad de la estructura orgánica, mejorará con la nueva función (coordinación de áreas) y con los manuales de organización y de puestos.
<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza trabajo que no corresponde a la labor inspectiva, alcanzado un 10% del trabajo inspectivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Con la utilización del control de recepción se estará reduciendo el trabajo que no corresponde a estas secciones.
<ul style="list-style-type: none"> - Se dan reinspecciones, como consecuencia de la baja calidad de los informes, lo que consume un 1.9% del trabajo total. 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad de los informes mejorara con el uso de los controles de avance y de informe, reduciendo el número de reinspecciones.
<ul style="list-style-type: none"> - No existe un proceso definido para la planeación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existirá un manual para el Reclutamiento y Selección de personal. Además se tendrá un proceso de adiestramiento para personal nuevo y un proceso de capacitación en las áreas necesarias para el resto del personal.

Cuadro VI-32 (... Continuación)

SITUACION ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none">- La distribución del trabajo, no es la adecuada, según se observa.- La carga de trabajo por inspector y por Sección no es controlada.	<ul style="list-style-type: none">- Con el control de recepción la distribución del trabajo a las secciones será mejorada.- Con los controles de carga de trabajo, se podrá conocer fácilmente el trabajo encomendado a las diferentes secciones y a los inspectores en particular.

2. Módulo Recursos Operativos

Cuadro VI-33

Comparación Funcional en Base al Módulo de Recursos Operativos

SITUACION ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Las instalaciones físicas no son las adecuadas para desarrollar el trabajo inspectivo de manera aceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con la redistribución de las instalaciones físicas, el espacio por puesto de trabajo es el necesario, así también se tendrá un arreglo, para optimizar espacio; además, el Consejo Inspectivo tendrá una sala de reuniones.
<ul style="list-style-type: none"> - Las fuentes de información, en el Departamento se encuentran incompletas, desactualizadas, desordenadas, y en otras dependencias la información es de difícil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - El archivo manual estará debidamente ordenado y actualizado; además se introducirá una base de datos mecanizada, a través de la cual se podrá acceder a la información que manejan otras dependencias.
<ul style="list-style-type: none"> - La base legal es un obstáculo en el trabajo del inspector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se propone modificar algunos artículos para que el trabajo del inspector se más fácil y productivo.
<ul style="list-style-type: none"> - El personal inspectivo no cubre toda la demanda de trabajo (86.7%). 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de estas secciones, se reducirá, sin embargo la demanda de trabajo será evacuada en un 100%.
<ul style="list-style-type: none"> - Los inspectores, de esta área, la mayor parte de su jornada de labores permanece realizando trabajo de campo, por lo que el equipo de transporte es insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el incremento de algunas unidades de transporte (motos y vehículos), se podrá cumplir con el trabajo demandado.
<ul style="list-style-type: none"> - Existe escasez de mobiliario y equipo de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada uno de los empleados que integran estas secciones, poseerá su mobiliario y equipo de oficina necesarios.

3. Módulo Planificación

Cuadro VI-34

Comparación Funcional en Base al Módulo de Planificación

SITUACION ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
- La planificación se realiza en base a recursos con los que no se cuenta.	- La planificación se hará en base a los recursos disponibles.
- El período de planificación es de un año, lo que se considera mucho tiempo.	- El período de planificación será de 6 meses, con el fin de poder medir las metas alcanzadas
- No existe un proceso de planificación adecuado.	- La planificación, se hará según proyecciones de los registros históricos de los últimos 3 años.
- No se mide el rendimiento del Area Servicios, con el objeto, de tomar acciones correctivas.	- Se podrá evaluar el funcionamiento de estas secciones, según el rendimiento que en determinado momento estas alcancen.
- Los resultados de las secciones Pensiones, y Hospitalización y Subsidios, no son analizados, a fin de poder dar una mejor servicios a los derecho-habientes.	- Se aplicará un proceso, mediante el cual el Consejo Técnico podrá analizar de manera adecuada el resultado de las inspecciones que en estas secciones se realizan.
- Los informes son hechos sin tomar como referencia ningún modelo adecuado, lo que afecta la calidad de los resultados de la investigación.	- El inspector al elaborar un informe, podrá guiarse según la estructura general que se presenta, la cual muestra todos los aspectos que un informe debe contener.

B. Evaluación Funcional del Area Control Patronal

1. Módulo de Organización

Cuadro VI-35

Comparación Funcional en Base al Módulo de Organización

SITUACION ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
- No existen métodos de trabajo definidos, las instrucciones son de tipo verbal.	- Los métodos de trabajo están debidamente uniformizados, depurados y efectivos.
- Los manuales están desactualizados y por lo tanto no colaboran en la labor del Area Control Patronal.	- Los manuales han sido actualizados; de tal manera, que sean una herramienta adecuada, que los inspectores puedan utilizar.
- La violación del principio de unidad de mando, es mas visible que el área servicios.	- El coordinador de áreas, mejorará la funcionalidad de la estructura orgánica, reduciendo la violación del principio de unidad de mando.
- El 16% del trabajo de Control Patronal es consumido por tareas que no corresponden a la labor inspectiva.	- El control de recepción, controlará que en estas secciones el trabajo que no corresponda se minimice.
- Las reinspecciones alcanzan una cantidad mayor que en el área servicios (10% del trabajo total).	- Con el control de avance y el de informe, se mejorará la calidad de los informes, reduciendo la cantidad de reinspecciones.
- La distribución del trabajo en estas secciones, en ocasiones se presenta confusa.	- La distribución del trabajo, se beneficiará con el control de recepción.
- La carga de trabajo por Inspector y por Sección no se controla efectivamente.	- Los distintos controles de carga de trabajo, ayudaran a que en determinado momento se conozca la labor que se realiza en las secciones, así como por los inspectores.
- No existe un proceso a través del cual se planea adecuadamente el personal de estas secciones.	- Se contará con un manual para el reclutamiento y selección de personal. Además existirá un proceso de adiestramiento y capacitación.

2. Módulo Recursos Operativos

Cuadro VI-36

Comparación Funcional en Base al Módulo Recursos Operativos

SITUACION ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Las instalaciones físicas son reducidas en insuficientes principalmente para esta área, además de no poseer la iluminación y ventilación adecuadas a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que las 4 Secciones se sitúen en la planta baja, además con la redistribución del local se busca que estas secciones posean las condiciones físicas y ambientales mínimas para que el personal desarrolle su trabajo de mejor manera.
<ul style="list-style-type: none"> - Al igual que en el área servicios las fuentes de información son inadecuadas, tanto dentro del Departamento, así como afuera de éste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existirá un archivo manual y una base de datos computarizada lo que permitirá realizar las investigaciones en un tiempo corto, pues se tendrá acceso a toda la información que en momento dado se necesite.
<ul style="list-style-type: none"> - La base legal es obsoleta y no presenta poder de coerción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se propone que algunos artículos se modifiquen para que los patronos se sientan presionados a colaborar con el trabajo del Inspector.
<ul style="list-style-type: none"> - El personal de esta área cubre sólo, el 59% de la demanda de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La demanda se cubrirá en un 100% pese a que el personal se ha reducido.
<ul style="list-style-type: none"> - Gran parte de su trabajo es de campo, pero el equipo de transporte es insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se incrementará el número de vehículos (de manera prudencial) para que las investigaciones se realicen en el momento oportuno.
<ul style="list-style-type: none"> - El mobiliario y equipo de oficina es insuficiente, lo que de alguna manera obstaculiza el desarrollo del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El inspector contará con todo el equipo de oficina, así como su escritorio y silla; de tal manera, que realicen su trabajo sin este impedimento.

3. Módulo Planificación

Cuadro VI-37

Comparación Funcional en Base al-Módulo Planificación

SITUACION ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> - Al igual que en el área servicios, al planificar no se toman en cuenta los recursos con los que se dispone. 	<ul style="list-style-type: none"> - Según el proceso de planificación propuesto, se deberá tomar en cuenta los recursos con que se cuenta.
<ul style="list-style-type: none"> - El período en base a la cual se planifica es de un año (al igual que en el área servicios), el que se considera muy largo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se planificará las inspecciones (de rutina y de Rastreo) para un período de 6 meses; de tal manera, que pueda haber una retroalimentación, a fin de poder tomar medidas correctivas si fuese necesario.
<ul style="list-style-type: none"> - En general la planificación se hace en forma inadecuada, por lo que no se cubre todo el sector patronal del área metropolitana y central del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tendrá un proceso guía para la planificación de inspecciones; lo que permitirá visitar como mínimo 2 veces a un mismo patrono, en un año.
<ul style="list-style-type: none"> - Al igual que en el área servicios, el rendimiento del Area Control Patronal no es medido, por lo que las medidas correctivas tendientes a mejorar el Control Patronal no se toman en el momento oportuno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tendrá un proceso guía a través del cual se pueda medir fácilmente el rendimiento de estas secciones en el momento que se necesite.
<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados obtenidos al término de cualquier investigación no son analizados en las secciones de esta área, a fin, de mantener un adecuado Control Patronal, para beneficio del trabajador y del ISSS. 	<ul style="list-style-type: none"> - El resultado de las inspecciones podrá ser cuestionado por el Consejo Técnico; pudiendo así, mejorar el trabajo que presentan los inspectores.
<ul style="list-style-type: none"> - La calidad de los informes es baja (genera reinspecciones), debido a que cada inspector lo estructura como mejor a él, le parece. 	<ul style="list-style-type: none"> - El inspector tendrá a su alcance, un modelo de como se estructura adecuadamente un informe, en el cual se presenta los aspectos que debe cubrir un informe de alta calidad.

Después de haber presentado la comparación funcional entre la situación actual y el diseño propuesto, para ambas áreas del Departamento de Inspección del ISSS. Se puede agregar que actualmente el área servicios funciona mejor que Control Patronal, pues su eficiencia es de 86.7% y 59% respectivamente (Según se determinó en el Capítulo II).

Se establece que el área servicios funciona de buena manera, mientras que el área Control Patronal lo hace de manera regular.

Como conclusión de toda la evaluación funcional, se establece que con las mejoras que presenta el diseño propuesto, la labor inspectiva del Departamento en general se verá sustancialmente beneficiada.

- La eficiencia de cada área, se elevará, principalmente por la reducción de la realización de labores que no corresponden a la labor inspectiva.
- La calidad de los informes mejorará, pues se tiene un modelo de la estructura de los mismos; además, de la aplicación de los controles de informe, así como de avance.
- Al mejorar los recursos operativos y técnicos, la oportunidad de solicitar una inspección se vera beneficiada, así como el tiempo de ejecución de una inspección se reducirá sustancialmente y por ende el tiempo de respuesta.

Para especificar mejor la evaluación funcional del diseño propuesto, se presenta a continuación el modelo simulado para la realización de una inspección.

MODELO SIMULADO PARA REALIZAR UNA INSPECCION

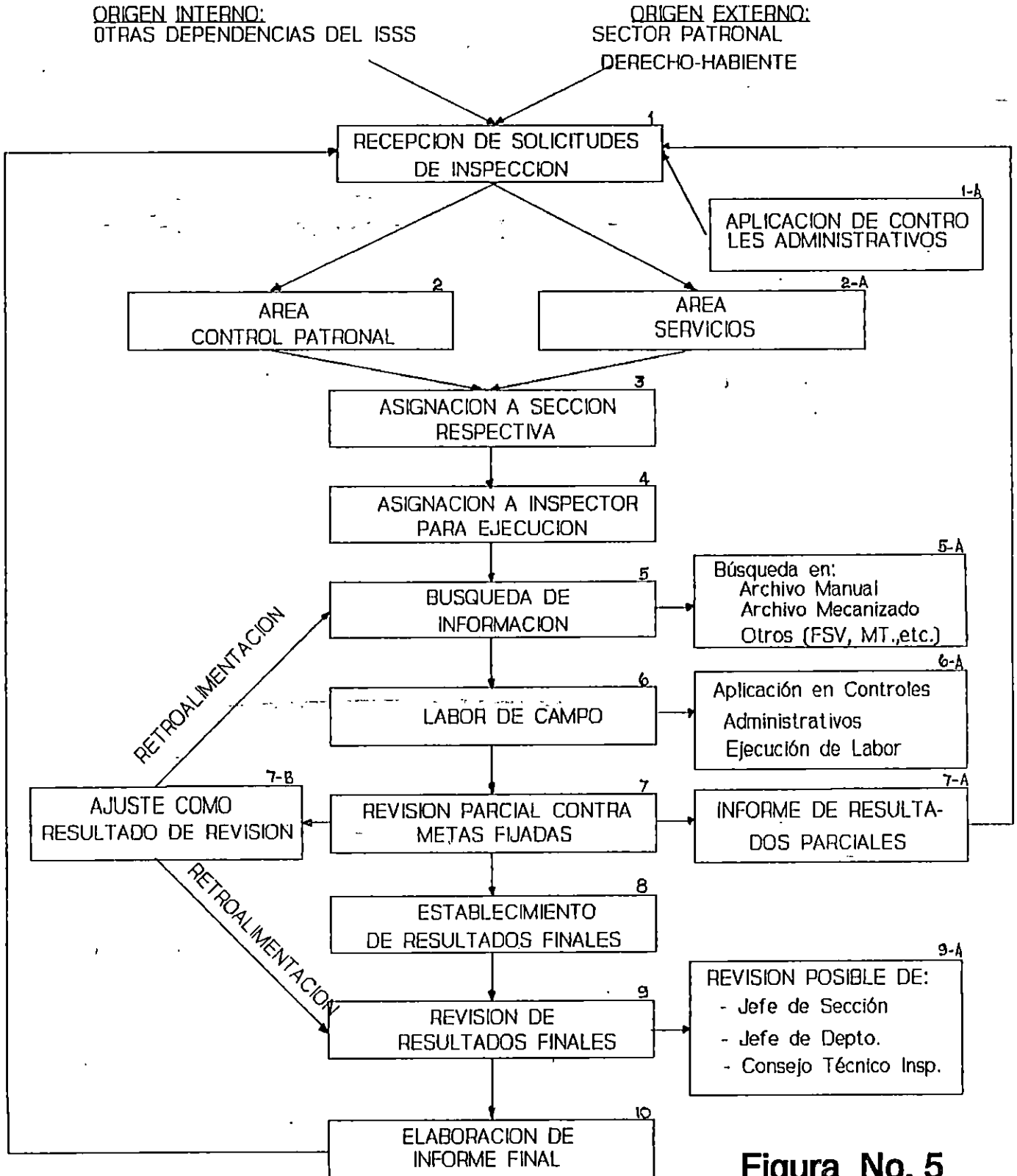


Figura No. 5

6.3 Toma de Decisión para Implantar

Luego de haber realizado la evaluación económica, así como la evaluación funcional del Diseño Propuesto contra la Situación que actualmente presenta el Departamento de Inspección del ISSS, se tiene que tomar la decisión, en relación a la implantación del Diseño que se propone; es decir, decidir si lo propuesto se lleva a la fase de implantación.

Como resultado de las evaluaciones mencionadas se establece que el Diseño Propuesto es mejor, tanto económica como funcionalmente por lo que se decide implantar dicho diseño, lo que se justifica así:

- El costo de realizar una inspección en el Area Servicios y en el Area Control Patronal actualmente es mayor que el costo que presentan al respecto ambas áreas según el diseño propuesto.
- El incremento de los costos de funcionamiento anual según el diseño propuesto será menor que los que incrementa actualmente el Departamento de Inspección del ISSS.
- El nivel de aprovechamiento según lo propuesto será del 100%, nivel que no es alcanzado actualmente.
- Funcionalmente el Diseño Propuesto es mejor que la situación actual en ambas áreas, según las conclusiones presentadas en la evaluación funcional.

- El diseño propuesto responderá a un posible incremento en la demanda; ya que, existirá una mayor eficiencia del Departamento en general debido a que se disminuirá notablemente la cantidad de reinspecciones, y la realización de tareas que no corresponden a la labor inspectiva se reducirá de manera sustancial.

CAPITULO VII
PLAN GENERAL DE IMPLANTACION

PLAN GENERAL DE IMPLANTACION

En el presente capítulo, se describen las actividades que será necesario realizar para el desarrollo del plan implantación del diseño propuesto para el Departamento de Inspección del ISSS.

Además, proporciona los objetivos y estrategias del plan de implementación; así como también, el tiempo estimado de duración de cada una de las actividades que componen el plan, para con ello llegar a establecer una programación del proceso de implantación. Finalmente el plan presenta los mecanismos de control e información dentro del proceso de implantación del diseño.

7.1 Objetivos de la Implantación

General

- Establece las actividades necesarias para la implantación del diseño propuesto, de manera que este se integre y se deje operando adecuadamente.

Específicos

- Establecer estrategias que den lugar a la fluidez del proceso de implantación del diseño propuesto.
- Establecer las actividades a realizar en la capacitación de personal; tanto para el área control patronal como el área servicios.
- Realizar un detalle de cada una de las actividades que conforman el cronograma o diagrama de barras.
- Establecer la secuencia cronológica de las diferentes actividades de implantación.
- Establecer los mecanismos de control e información para el adecuado seguimiento de implantación.

7.2 Estrategias

El que hacer del Departamento de Inspección del ISSS, está compuesto por dos grandes áreas que son: área control patronal y área servicios; por tal motivo se han establecido algunas estrategias de implantación que son válidas para ambas áreas y otras que son propias de cada una.

- Obtener el apoyo y desición de las autoridades superiores del ISSS.
- Establecer un proceso de implantación para el Departamento de Inspección; de manera general, tomando en cuenta la labor que realiza cada área que conforma dicho Departamento
- Legalizar el diseño, la estructura organizativa, manuales y procedimientos, mecanismos de control, programas de adiestramiento y capacitación por parte de las autoridades superiores del ISSS a fin de hacer efectivo el apoyo obtenido.
- El proceso de implantación estará bajo la responsabilidad del consejo inspectivo y las autoridades superiores de la institución.

- Concientizar al personal del Departamento de inspección de los beneficios del diseño que se propone de acuerdo a las necesidades actuales.

7.3 Tipología de la Implantación

Con el propósito de no crear problemas de tipo administrativos u organizativo, por duplicidad de organizaciones y/o procedimientos, la implantación del Diseño Propuesto se llevará de manera total, para todo el Departamento de Inspección. Es decir, que el tipo de implantación a seguir en el Departamento, es total.

Además, es necesario hacer notar, que la implementación del diseño se hará por separado y en forma paralela a cada una de las áreas que compone el Departamento (Servicios y Control Patronal). Con el objeto de dar una atención adecuada al trabajo inherente a cada actividad o área.

7.4 Descripción de Actividades

A continuación se realiza una descripción de cada una de las actividades que conforman el proceso de implantación; para luego, poder establecer el cronograma o programación del proceso de implantación.

Actividades:

- Aprobación y autorización del diseño propuesto:

Consiste en la realización de las actividades necesarias para obtener la aprobación y legalización de los diferentes aspectos administrativos propuestos, estas actividades son:

- Presentación del diseño propuesto a las autoridades superiores del ISSS.
- Aprobación y autorización de la propuesta.
- Ajustes a propuesta: se realizan ajustes necesarios a partir de las observaciones hechas por las autoridades superiores del ISSS.

- Legalización de aspectos administrativos: se realizan los trámites necesarios para dar el respaldo legal a la estructura organizativa, manuales y mecanismos de control.

Concientización del Personal en el Departamento de Inspección.

Consiste en la realización de las actividades orientadas a concientizar al personal involucrado directamente en la propuesta sobre sus beneficios y permitir así su adecuada implantación y operación.

Estas actividades se componen así:

- Reproducción de documentos. Consiste en la reproducción de documentos necesarios para la operación del diseño propuesto; estos son: manuales, formularios, controles y además un pequeño instructivo sobre el plan de implantación.
- Presentación de propuesta a personal inspectivo; de tal manera que todo el departamento de inspección tenga conocimiento de los mecanismos administrativos a implementar; así como, también los beneficios que se pretenden lograr.

- Realización de ajustes. Consiste en efectuar ajustes que se consideren necesarios a partir de las sugerencias del personal inspectivo; con el fin de lograr un adecuado funcionamiento.

- **Capacitación del personal**

Consiste en preparar y capacitar al personal en la utilización de los mecanismos administrativos que presenta el diseño propuesto; así como también, una debida capacitación sobre el uso del computador.

Para ello, la capacitación se realizará por separado en las áreas de trabajo del Departamento de Inspección; de tal manera, que se aborden aspectos propios de cada área del trabajo inspectivo.

- **Reacondicionamiento de infraestructura.**

Esta actividad está orientada a acondicionar el local para el buen funcionamiento del sistema inspectivo y se divide en tres:

- / Evaluación de las instalaciones existentes.
- Distribución en planta adecuada: se recomienda ubicar 4 secciones en planta baja, 2 secciones, archivo y jefatura del departamento en la planta alta.

- Reacondicionamiento: aire acondicionado, instalaciones eléctricas y acabado de local.

- **Adquisición de mobiliario y equipo**

Esta actividad busca el aprovisionamiento de mobiliario y equipo de oficina, equipo del sistema de información y el equipo de transporte necesarios para el buen funcionamiento del diseño propuesto.

- **Prueba del sistema de información**

Consiste en verificar el buen funcionamiento del equipo informático; de tal manera, que este satisfaga las necesidades demandadas; tanto en acceso a información, como en rapidez y calidad de ésta.

- **Puesta en marcha**

Consiste en llevar a la práctica la propuesta, esto a través de la metodología de implantación; esto se divide en dos actividades:

- **Evaluación de la metodología de implantación:**

Se evalúa la mejor forma de pasar el sistema actual al propuesto. En este sentido se ha considerado conveniente una conversión de una sola vez a fin de no crear problemas administrativos u organizativos, por duplicidad de organizaciones o procedimientos.

- **Puesta en marcha:**

Esta actividad se refiere al arranque integral del diseño, para ello se dará fecha de puesta en marcha.

- **Período de observación**

Consiste en desarrollar un período de observación inicial del funcionamiento del diseño propuesto, se divide en dos actividades:

- **Observación estrecha**

Consiste en observar estrechamente el funcionamiento de los aspectos administrativos: estructura organizativa, manuales y mecanismos de control.

- **Observación por área de trabajo**

Consiste en observar por separado el funcionamiento del área control patronal y el área de servicios.

- **Evaluación**

Consiste en medir la eficiencia en el funcionamiento del diseño propuesto para ello se debe realizar lo siguiente:

- Definición del objetivo de evaluación
- Definir criterios de evaluación
- Establecer un comité evaluador
- Período de evaluación

A. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACION

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION (HESES)															
	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
APROBACION Y AUTORIZACION DEL SISTEMA INSPECTIVO PROPUESTO	██████████															
CONCIERTIZACION DEL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE INSPECCION				██████████												
CAPACITACION DEL PERSONAL								██████████								
RECONDICIONAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA				██████████												
ADQUISICION DE MOBILIARIO Y EQUIPO								██████████								
PRUEBA DEL SISTEMA DE INFORMACION												██████████				
PUESTA EN MARCHA																██████████
PERIODO DE OBSERVACION												██████████				
EVALUACION																██████████
OPERACION																██████████

7.5 Control de Implantación

El control de implantación consiste en verificar que se cumplan o realicen las actividades que conforman el proceso de implantación ya establecido; tanto en tiempo como su objetivo.

De tal manera, que el proceso de implantación requiere de elementos que permitan dar el adecuado seguimiento y control de sus diferentes actividades, a fin de que estas sean realizadas en el tiempo programado y con los recursos establecidos.

Básicamente, el control de la implantación esta conformado por:

- 1- Puesta en marcha de la implantación
- 2- Recopilación de información
- 3- Preparación de informe
- 4- Análisis de desviaciones

A. Puesta en Marcha

En la puesta en marcha de la implantación las actividades son ejecutadas de acuerdo con las instrucciones establecidas en el plan. Para la realización de cada actividad el consejo inspectivo será el responsable y facilitará los recursos necesarios para poder llevar a cabo dicho proceso de implantación.

Para efectos de control se llevará, acorde a las actividades realizadas su tiempo de duración; tanto, lo planeado como el real; de tal manera que se registrará en la figura No.1 del plan de implantación.

Además, este reporte servirá de información para el informe final y sus conclusiones.

B. Recopilación de Información

El consejo inspectivo deberá recoger continuamente datos e impresiones con respecto al estado actual (incluyendo resultados reales) y los progresos que se espera en el proceso, manteniendo contactos personales continuos con los responsables de cada una de las actividades que conforman el plan, convocando y conduciendo reuniones del consejo; además, deberá, recoger información acerca de:

- Desviaciones reales con respecto al programa de implantación, las razones de estas desviaciones y sus consecuencias.
- Fecha de iniciación de actividades, estado actual y progreso que se espera de sus tareas.
- Establecer el costo total de las actividades realizadas, e indicarlos el formulario de comprobación de actividades (figura No.1).

C. Preparación de Informes

Mensualmente, el consejo inspectivo elaborará y entregará a las autoridades superiores del ISSS un informe del desarrollo del proceso de implantación, el cual deberá contener lo siguiente:

- Un informe de progreso de la implantación que muestra el grado de avance de las actividades del proceso.
- Comentarios sobre las posibles desviaciones en la actividades realizadas, que resuman los hechos observados en la ejecución de las actividades. (figura No.2)
- Documento de comprobación de actividades, lo que contiene fechas de inicio y terminación real y planificaciones de las actividades; así como, duración y costos de las mismas. (figura No.1)

D. Análisis de Resultados

Durante el proceso de implantación se compara la información real; así como impresiones y opiniones; con los datos correspondientes señalados en el plan de implantación.

Las desviaciones del plan de implantación, pasadas, presentes y pronosticadas, se anotan con precisión, con su respectivo análisis de las causas y efectos, para poder tomar como resultados las posibles recomendaciones que a continuación se presentan:

- Ninguna acción, en caso de desviaciones que se consideren insignificantes.
- Alteración del plan de implantación, dentro del límite impuesto por el mismo.
- Alteración del plan de implantación, de tal manera que exceda los límites impuestos por el mismo.
- Elaboración de propuesta para la finalización del proceso de implantación.

Ya teniendo estas recomendaciones, se puede decidir sobre las acciones a tomar; las cuales pueden ser:

- Mantener en curso el proceso de implantación
- Alterar el plan de implantación
- Terminar o abortar la implantación.

Figura 1

COMPROBACION DE ACTIVIDADES

Responsable: _____ Fecha: _____ Pág No. ___ de ___						
No Actividad	NOMBRE DE ACTIVIDAD		Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Tiempo de duración	Costo de Actividad
		Plan				
		Real				
		Plan				
		Real				
		Plan				
		Real				
		Plan				
		Real				
		Plan				
		Real				
		Plan				
		Real				
		Plan				
		Real				

Figura 2

REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES

Nombre de la actividad: _____ Fecha: _____

Responsable: _____

Resultados obtenidos:**Desviaciones de la Descripción de la Actividad Corriente:****Problemas y dificultades surgidas:****Causas:****Acción tomada:**

CONCLUSIONES

- El trabajo del Departamento de Inspección consiste en ejercer un control del sector patronal; de tal manera, que se cumplan las leyes y reglamentos del ISSS, y en verificar que la prestación de los servicios del instituto, se haga en forma oportuna y exclusiva para los derecho-habitantes y sus beneficiarios; por tal motivo, la labor del departamento se ha dividido en dos áreas, una que corresponde al control patronal y otra a servicios.
- El Departamento de Inspección actualmente no satisface la demanda mensual de trabajo; ya que, la actividad servicios solo evacua el 86.7% de las inspecciones solicitadas, y la actividad Control Patronal solo realiza el 59% de las inspecciones demandadas.
- La infraestructura que posee el Departamento de Inspección es inadecuada, debido a que sus instalaciones son muy reducidas, existe hacinamiento de personal y mala ventilación; lo cual básicamente, se debe a la mala distribución en planta existente.
- El Soporte Inspectivo (Sistema de Información y base legal) que posee el Departamento de Inspección es

inadecuado para el desempeño de su trabajo; ya que los archivos, se encuentran incompletos, desactualizados y desordenados; además, la base legal no brinda el apoyo jurídico necesario.

Así como también, el difícil acceso a la información existente en otras dependencias del ISSS.

- El equipo de transporte con que cuenta el Departamento para la realización del trabajo inspectivos, en las dos áreas (control patronal y servicios) no es el suficiente para cubrir el trabajo de campo a realizar.
- En la Area Servicios, las reinspecciones consumen el 1.9% de la labor inspectiva, y la realización de tareas que no corresponden a estas secciones consume el 10% ; por lo tanto, el 88.1% de la labor de esta área, corresponde al trabajo efectivo de inspección dirigido. En la actualidad Control Patronal el trabajo efectivo de inspección es del 73.9%, ya que las reinspecciones consumen el 10% y las tareas ajenas el 16.1% del total de trabajo que se realiza.
- La Area Control Patronal, tiene como uno de sus principales objetivos, visitar a cada patrono por lo menos dos veces al año, lo que actualmente no se cumple; ya que

el 83.8% del sector patronal no ha sido visitado en los últimos 3 años.

- En el quehacer del Departamento de Inspección se ha detectado tres tipos de problema, una mala organización, Recursos Operativos insuficientes y una planificación inadecuada; lo que con lleva al establecimiento de la problemática principal, la cual consiste en, una deficiente administración del sistema inspectivo del ISSS.
- El diseño propuesto soluciona el 85% de la problemática encontrada en el Sistema Inspectivo del ISSS.
- Con la implantación del diseño propuesto, los costos de funcionamiento anual del Departamento de Inspección se reducirán el 19%.
- Actualmente el sistema inspectivo tiene una eficiencia de 31.15%, la cual con la implantación del diseño propuesto se eleva a un 91.49%.
- La implantación del diseño propuesto se hará en forma total y simultánea para ambas áreas del Departamento de Inspección.

- En el desarrollo del presente trabajo, como principales aportes de grupo pueden considerarse: La división del Departamento en dos áreas; Servicios y Control Patronal, y como su nombre lo indica todo el diseño propuesto; de dicho diseño se puede mencionar, la uniformización de los procedimientos, la aplicación de controles (Administrativos y de Ejecución de Labores). El establecimiento de procesos de planificación de algunas, que realizan cada una de las áreas que componen el Departamento, etc.

- Desde la óptica de Ingeniería Industrial, en el presente documento a manera de contribución se manifiesta lo siguiente; la determinación de la problemática de manera ordenada y lógica, (es decir, utilizando el método científico), la utilización de técnicas propias del Ingeniero Industrial (Arbol de Problemas, Hipo, Distribución en Planta, etc) y la Evaluación del Diseño para lo cual se usaron parámetros cuantitativos; así como funcionales.

- El diseño propuesto responderá a la demanda futura de manera efectiva; debido a que al disminuir la cantidad de reinspecciones y la realización de tareas que no corresponden a la labor inspectiva se obtendrá una mayor eficiencia del Departamento de Inspección.

RECOMENDACIONES

- Que el presente diseño sea aplicado exactamente como el documento se detalla, para poder llegar a obtener los mejores resultados posibles.
- Que las modificaciones propuestas para la base legal de la labor inspectiva, sean atendidas para poder brindar un apoyo con mucha mayor consistencia que el que actualmente se tiene.
- Que para la instalación de la base de datos propuesta, se consulte la Unidad de Informática del ISSS, con el propósito que ésta asesore sobre el particular.
- Que los estándares de espacio presentados en este documento, sean tomados en cuenta, al momento de realizar la redistribución de las instalaciones físicas, pues son datos establecidos por medio de estudios.
- De acuerdo al análisis realizado en el Sistema Inspectivo del ISSS, se ha determinado que el área mas deficiente es la de control patronal; por lo tanto, si se opta por la alternativa de privatizar, se recomienda que se realice un estudio de factibilidad de privatización únicamente en área de Control Patronal.

GLOSARIO TECNICO

Accidente común: Acción repentina y violenta que, sin guardar relación con el trabajo que se desempeña, es capaz de producir lesión orgánica, perturbación funcional o muerte.

Accidente de trabajo: Es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufre a causa, con ocasión o por motivo del trabajo. Sinónimo: accidente profesional.

Actividad: Conjunto de labores específicas (operaciones) a realizar por individuo, Departamento, Unidad, etc.

Afiliado activo: Ha cotizado al menos una vez en diciembre de 1992.

Asegurado: Trabajador sujeto al régimen del Seguro Social, que adquiere el derecho a recibir prestaciones; en la medida, que llena los requisitos correspondientes.

Asegurado cotizante: Trabajador que contribuye al régimen del Seguro Social, mediante el pago de cotizaciones mensuales.

Asignación por hijo: Cantidad de dinero accesoria que se concede a un pensionado por cada hijo que depende económicamente de él, menor de veintiún años de edad si es inválido.

Autorizado: Es la persona autorizada a hacer efectivo el cheque de una pensión.

Auxilio de sepelio: Es una ayuda en dinero que se proporciona a los beneficiarios del asegurado o pensionado fallecido, o quien se encargue de su enterramiento, para los gastos originados en su funeral.

Beneficiarios del asegurado: Son personas que dependen de los asegurados cotizantes y cuyos derechos a las prestaciones emanan directamente del derecho de estos últimos.

Capacitar: Tener aptitud o disposición para hacer algo.

Cesante: Al asegurado que deja de cotizar por pasar a una empresa no cubierta por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Compañera de vida: Mujer que comparte con el asegurado techo, lecho y mesa como si fueran esposos sin que existe

vínculo matrimonial y del cual adquiere derecho como beneficiaria siempre y cuando cumpla con los demás requisitos legales.

Concubinato: Estado en que se encuentra el hombre y la mujer cuando comparten casa y vida como si fueren esposos. (Matrimonio de hecho).

Control: Es la comprobación de que las acciones se están realizando conforme los objetivos y metas que contiene el plan de trabajo.

Convivencia: Tener vida en común. Vivir con otras personas. Vivir en buena armonía. Coexistir.

Coordinación: Es la armonización de las diferentes actividades que realiza la empresa para facilitar su funcionamiento de manera que sea viable alcanzar el éxito, es adaptar los recursos a los objetivos.

Cotizante: Persona que contribuye al sostenimiento del régimen del Seguro Social, en la cuantía que determina la Ley.

Cotización obligatoria: Contribución en dinero que aportan el trabajador, el patrono y el Estado en el porcentaje

legalmente establecido y sobre la base del salario del trabajador, para el financiamiento del régimen del Seguro Social.

Cotización patronal: Es el aporte que los patronos hacen en proporción a los salarios cotizables de sus trabajadores, en virtud de las disposiciones legales, para el financiamiento del Seguro Social.

Cuenta individual: Es el registro de los días y salarios cotizados por un trabajador al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, y que sirve como instrumento para la terminación del derecho a pensión, calcular porcentaje y monto de la pensión a conceder.

Dependencia económica: Es la situación de una persona que por su edad, nexo parental o incapacidad, obtiene la subsistencia cotidiana por el trabajo o dinero que reciba de otra.

Detectar fraudes: Dentro de la práctica de la inspección, se puede detectar fraudes, cometidos por el patrono en perjuicio del Seguro Social, esto sucede cuando un patrono reporta a una persona como trabajador sin serlo en realidad.

Dirección: Cuando ya se tiene formado el cuerpo social se le debe hacer funcionar, éste es el propósito de la dirección.

Eficacia: Virtud, actividad, fuerza.

Eficiencia: Virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado y el tiempo invertido, productividad.

Enfermedad: Alteración o desviación del estado fisiológico de una o varias partes del cuerpo.

Enfermedad común: Es aquella que no tiene relación con el trabajo, oficio o profesión.

Enfermedad profesional: Estado patológico sobrevenido por la acción mantenida, repetida o progresiva de una causa que provenga directamente de la clase de trabajo que desempeña o haya desempeñado el trabajador.

Establecimiento de mora en concepto de cotizaciones obrero-patronales: Cuando el patrono ha incurrido en la falta de pago de cotizaciones dentro de los términos que el reglamento señala.

Establecimiento de pasividad: Cuando el patrono suspende labores, se revisan documentos relacionados con el ISSS, elaboración de informe de situación dada y llenado de actualización de datos personales.

Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Inscripción patronal: Dan lugar a asesoramiento e instrucciones sobre los documentos con los que tendrá que relacionarse el patrono con el ISSS.

Invalidez: Riesgo que cubre el ISSS, otorgando una pensión al asegurado. En términos generales, es la disminución de la capacidad de trabajo que queda a un asegurado, de acuerdo con la legislación vigente, después de haber recibido las prestaciones médicas adecuadas por riesgos comunes o profesionales.

Método: La manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones concatenadas.

Mora detectada: Son todas las planillas que no han sido canceladas por los patronos y que el instituto si tiene conocimiento de ello, es decir, son las planillas de inspección, de depósito y de oficio.

Operación: División mínima del trabajo, las operaciones pueden ser físicas o mentales. En conjunto forman una actividad y si son secuenciales un procedimiento.

Organización: Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para que cumpla con su cometido, o sea dotarla de todos los recursos necesarios para su funcionamiento.

Ortopedia: Arte de corregir o de evitar las deformaciones del cuerpo humano por medio de ciertos aparatos o de ejercicios corporales.

Patrono inscrito: Es el patrono que habiendo cumplido todos los requisitos, quedó registrado como tal, en el ISSS.

Patrono Activo: Es el patrono inscrito en el régimen del ISSS que paga cotizaciones patronales y además descuenta la cotización de sus trabajadores para entregarlas al instituto, en las fechas establecidas y ha cotizado entre enero/92 - diciembre/92, al menos una vez.

Patrono pasivo: Es el patrono que, por cualquier razón deja de operar como tal temporal o definitivamente.

Pensión: Es la prestación en dinero que el Seguro Social paga en forma mensual a sus asegurados o a los beneficiarios de éstos previo cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.

Pensión de viudez: Es aquella que se concede a su esposa o en su defecto a la compañera de vida de un asegurado fallecido, dependiente económicamente del causante y que cumpla con los demás requisitos legales.

Planilla a cancelar: Son las planillas de cotizaciones que el patrono de los diversos sectores, cancela todos los meses.

Prestaciones: Es cualquier tipo de beneficio que otorga el ISSS a los asegurados cotizantes o a las beneficiarios de éstos. Se clasifican en Servicios, en especie y en dinero.

Prestaciones en dinero: Beneficios pecuniarios que otorga del Seguro Social (subsidios, pensiones, asignaciones).

Prestaciones en especie: Algunos bienes que en concepto de beneficios proporciona el Seguro Social (Medicamentos, leche, canastilla maternal, aparatos ortopédicos, etc.).

Prestaciones en servicio: son todas las atenciones médico-quirúrgicas y servicios que se le otorgan al asegurado y beneficiarios para la prevención y recuperación de la salud.

Previsión: (Provoyance) calcular el porvenir y prepararlo programado de acción que comprenda: Línea de acción a seguir, las etapas que se realizarán en los medios o recursos que se han de emplear.

Procedimiento: Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas.

Prótesis: Procedimiento mediante el cual se sustituye artificialmente un órgano o parte de él.

Reanudación de labores: Cuando el patrono contrata de nuevo el personal, sujeto al régimen del Seguro Social.

Régimen: Conjunto de reglas, leyes que se imponen o se siguen. En seguridad social, es la agrupación de la cobertura de determinados riesgos: Régimen de Salud, Régimen de pensiones.

Pensionado: Es el asegurado directo o beneficiario de éste que adquiere el derecho a gozar pensión y puede ser pensionado directo o pensionado beneficiario.

Pensionado beneficiario: Es el beneficiario (viuda, huérfano o progenitores) de un asegurado cotizante o pensionado directo fallecido, que adquiere el derecho de gozar de pensión ya sea por muerte profesional o muerte común.

Pensión de Invalidez Común: Es la que se concede al asegurado que ha sido declarado inválido a causa de enfermedad o accidentes comunes y que cumple con los demás requisitos legales.

Pensionado directo: Es el asegurado cotizantes que adquiere el derecho a gozar de pensión por invalidez profesional, invalidez común o vejez.

Pensión de Invalidez Profesional: Es la que se concede al asegurado que ha sufrido una incapacidad permanente parcial o total a causa de enfermedad profesional o accidente de trabajo.

Pensión a progenitores: Es la otorgada a los padres legítimos o adoptivos y a la madre ilegítima de un asegurado o pensionado fallecido, siempre que tenga 60 años o más, el padre 55 años o más, la madre o de cualquier edad si son inválidos.

Pensión por orfandad: Es la que se concede a los hijos de un asegurado o pensionado fallecido, que dependían económicamente del causante a la fecha de su fallecimiento.

Pensión por vejez: Es la que se concede al asegurado que cumple con los siguientes requisitos:

- a) Tener un período mínimo de cotizaciones equivalente a 750 semanas completas.
- b) Haber cumplido 60 años de edad el hombre y 55 la mujer.

Riesgos comunes: Son las enfermedades y accidentes a que están expuestos los trabajadores por razones extrañas al trabajo y que ponen en peligro su salud y su integridad física, y su vida y la percepción normal de sus ingresos económicos.

Riesgos profesionales: Son accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a que se exponen los trabajadores y que ponen en peligro su salud, integridad física, la percepción normal de sus ingresos económicos que le ocasionen incapacidad permanente y muerte.

Seguridad Social: Está constituida por los esfuerzos de la sociedad, especialmente a través del Estado encaminados a mantener la salud física, mental y espiritual del ser humano, lo mismo que los ingresos económicos adecuados, que le permitan

llevar una existencia digna en comunidad, mediante programas bien estructurados de medicina social, de servicios sociales, de seguros sociales, etc.

Seguro Social: Es el organismo que tiene por objeto cubrir al hombre que trabaja y a su familia, de los riesgos naturales y sociales que constantemente amenazan su salud, su integridad física y su violación y como consecuencia su capacidad de ganancia.

Sistema: conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre si que contribuyen a realizar una función.

Subsidio: Es la prestación en dinero que reciben en forma periódica y temporal la persona protegida, por concepto de enfermedad común, accidente común, maternidad, accidente de trabajo, enfermedad profesional.

Trabajadores activos: Todos aquellos trabajadores que hayan cotizado al menos una vez en el año.

Trabajadores inactivos: El resto de los trabajadores que no corresponden a la categoría anterior.

Unidad de mando, Principio de : Para la ejecución de un acto cualquiera, un agente solo debe recibir órdenes de un solo jefe.

Vejez: Período que se inicia en la edad límite desde la cual el ISSS considera que una persona ya no puede desarrollar a plenitud y en condiciones normales, sus facultades de trabajo, y a partir de la cual su capacidad normal de obtener ingresos puede verse disminuida.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw Hill.

Cañas Martínez, Balbino Sebastian. Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos Agroindustriales.

Kinner, Thomas. Investigaciones de Mercados, México, McGraw Hill, 1a. Edición, 1982.

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Editorial Diana, 1a. Edición, 1983.

Maynard, H.B. Manual de Ingeniería y Organización Industrial. Mc. Graw Hill, 3a. Edición.

Reyes, Ponce. Administración de Personal, Editorial Limusa, México.

Senn, James A. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. México, McGraw Hill, 1a. Edición 1989.

Shewe, Charles. Mercadotecnia, Conceptos y Aplicación. México, McGraw Hill, 1a. Edición, 1982.

Soto Rodríguez, Humberto; Espejel, Ernesto; Martínez, Hector.
La Formulación y Evaluación Técnico-Económica de Proyectos
Industriales. Editorial Editovisual, Ceniti, México.

Terry, George. Administración y Control de Oficinas. Ed.
Continental, S.A. de C.V., México, 1983.

FUENTES CONSULTADAS

1. Ley y Reglamento del Seguro Social
Edición publicada en 1986.

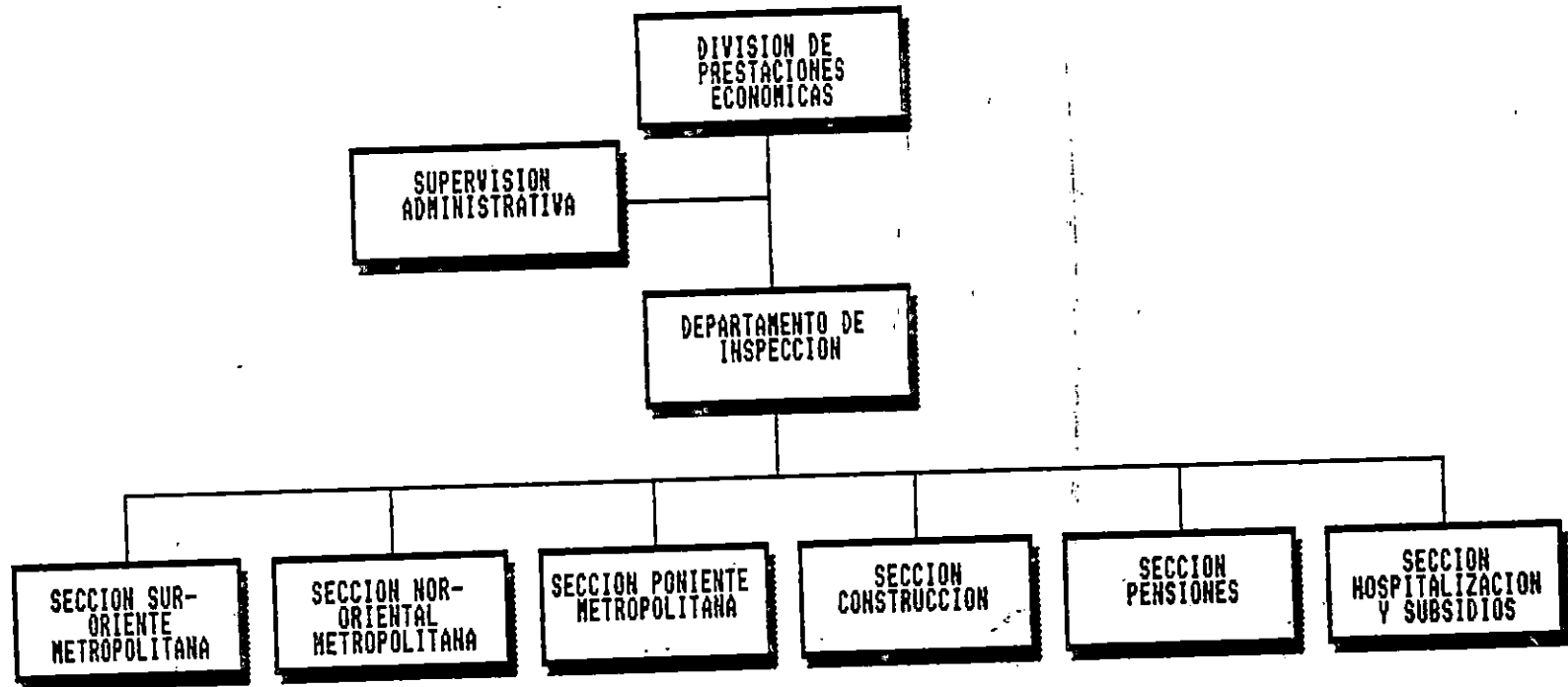
2. Planes de Trabajo Anuales del Año 1989 de las Secciones:
 - Sur-Oriental Metropolitana para la Industria, Servicio y Comercio.
 - Nor-Oriental Metropolitana para la Industria, Servicio y Comercio.
 - Poniente Metropolitana para la Industria, Servicio y Comercio.
 - Pensiones.
 - Hospitalización y Subsidios.Todas Pertenecientes al Departamento de Inspección del ISSS.

ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS

1. Organigrama del ISSS
2. Organigrama del Departamento de Inspección
3. Base Legal
4. Cuestionarios
5. Universo Patronal
6. Estandard de Espacio
7. Formulario de Demanda de Trabajo Inspectivo
8. Control de Carga de Trabajo del Departamento
9. Control de Carga de Trabajo por Sección
10. Control de Distribución de Cargas de Trabajo por Inspector
11. Control de Carga de Trabajo Sección Pensiones
12. Control de Avance de Inspección Sección Pensiones
13. Control de Avance de Inspección Sección Pensiones
14. Cálculo del Recurso Humano Area Control Patronal
15. Cálculo del Recurso Humano Area Servicios
16. Detalle Inversión en Mobiliario y Equipo de Oficina.
17. Detalle Inversión en Equipo de Transporte

ANEXO 2
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE INSPECCION



ANEXO N.º 3

REGLAMENTO PARA AFILIACION, INSPECCION Y ESTADISTICA
DEL ISSS

REGLAMENTO PARA AFILIACION,
INSPECCION Y ESTADISTICA DEL
INSTITUTO SALVADOREÑO
DEL SEGURO SOCIAL

CAPITULO I

Art. 1.—Los patronos obligados a inscribirse y a inscribir a sus trabajadores, deberán hacerlo en el Departamento de Afiliación e Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social en el Municipio de San Salvador y en el resto de las circunscripciones territoriales a donde se extienda el régimen en las dependencias que el Instituto tenga instaladas para el efecto en tales lugares, dentro de los plazos señalados en el Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social.

Art. 2.—Los patronos deberán cumplir las obligaciones a que se refiere el Art. 8 del Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social, dentro de los diez días siguientes al hecho que los motiva, excepto el registro de firmas que deberá hacerse en el plazo de 5 días, contados de la misma manera.

Art. 3.—Siempre que un patrono no cumpla con la obligación de inscribir a un trabajador, éste tendrá el derecho de acudir al Instituto proporcionando los informes correspondientes, sin que ello exima al patrono de su obligación y de la sanción en que hubiese incurrido. El Instituto otorgará al patrono un plazo de cinco días para que presente el aviso de inscripción correspondiente o alegue las excepciones que obren a su favor para no hacerlo.

Art. 4.—En caso de que el patrono tenga dudas acerca de la obligación de inscribir a una persona empleada por él al dar el aviso de inscripción, puede expresar por escrito las razones en que funde tales dudas, sin perjuicio de cumplir la obligación que tiene de enterar al Seguro las cuotas correspondientes a este trabajador.

El Instituto resolverá sobre la procedencia o im-procedencia de la inscripción y comunicará al patro-no su resolución, dentro de los quince días siguientes a la fecha de recepción del aviso.

Si el Instituto resuelve que no existe la obliga-ción de asegurar al trabajador, se devolverán dentro de los quince días siguientes a la resolución que se dicte, las cuotas enteradas previo descuento del costo de las prestaciones que hubiere otorgado.

Art. 5.—Para determinar si un patrono está obli-gado a inscribirse e inscribir a sus trabajadores, se tomará en cuenta el lugar donde éstos presten sus ser-vicios, independientemente de la ubicación legal de las oficinas de la empresa respectiva.

Para los efectos de su inscripción, cuando los tra-bajadores, por la naturaleza de las labores que des-empeñen, presten servicios en dos o más circunscrip-ciones territoriales, se atenderá a la residencia que hayan adoptado para los fines de su trabajo.

Art. 6.—El aviso de inscripción de patrono deberá contener, independientemente de otros datos que pue-da requerir el Instituto por medio de los formularios respectivos, los siguientes:

- a) — Los apellidos y nombres del patrono o la ra-zón social en su caso, y cuando se trate de mujeres casadas, además el apellido de su esposo;
- b) — Dirección del patrono;
- c) — Actividad de la empresa;
- ch) — Número de trabajadores que laboran en la empresa; y
- d) — Firma del patrono o de su representante.

Art. 7.—El aviso de inscripción de trabajador de-berá contener, fuera de otros datos que pueda pedir el Instituto por medio de los formularios correspon-dientes, los que siguen:

1º—Datos proporcionados por el trabajador:

- a) — Los apellidos y nombres del trabajador, indi-cando las trabajadoras casadas, también el apellido del esposo;
- b) — El sexo del trabajador y su estado civil;
- c) — El día, mes, año y lugar de su nacimiento;
- ch) — El domicilio del trabajador;
- d) — Datos acerca de sus beneficiarios, como nom-bre, sexo, parentesco y mes y año de nacimiento; y
- e) — La firma del trabajador o su huella digital en caso de no saber o no poder firmar.

Los trabajadores están obligados a suministrar a los patronos los datos necesarios para el cumplimien-

to de las disposiciones establecidas en este artículo, corroborándolos con los documentos que legalmente sirven para probarlos. En defecto de éstos, pueden aceptarse a juicio del Instituto, otros documentos o testimonios que le merezcan fe. En los avisos corres-pondientes deben puntualizarse los documentos de que se hayan obtenido los datos, como: certificaciones de las partidas de nacimiento, y de matrimonio, cédula de vecindad, carnet de extranjero residente.

El trabajador y sus beneficiarios deberán propor-cionar al Instituto los elementos que les sean requere-dos para su identificación y la determinación del parentesco, mostrando además, los documentos o cons-tancias correspondientes.

Los asegurados deberán avisar los cambios en su estado familiar y hacer la afiliación de nuevos bene-ficiarios en la oficina respectiva, presentando para el efecto los documentos probatorios que fueren necesar-ios.

2º—Datos proporcionados por el patrono:

- a) — Los apellidos y nombre del patrono o de la razón social, en su caso; la actividad de la empresa y la ubicación del centro de trabajo;
- b) — La fecha de ingreso del trabajador en su em-presa;
- c) — El salario asignado al trabajador; y
- ch) — La firma del patrono o la de su representan-te debidamente acreditado ante el Instituto.

Art. 8.—Cuando un patrono se inscriba en el Ins-tituto, recibirá de éste una tarjeta de identificación patronal, que deberá mostrar siempre que sea requeri-do para ello. Dicha tarjeta tendrá, fuera de otros da-tos que pueda requerir el Instituto, los siguientes:

- a) — Número de registro patronal;
- b) — Nombre del patrono;
- c) — Actividad de la empresa;
- ch) — Lugar y fecha de expedición de la tarjeta; y
- d) — Los demás datos y características que acuer-de el Consejo Directivo.

El patrono deberá mencionar su número de regis-tro en toda gestión que realice ante el Instituto.

Art. 9.—Los trabajadores que se inscriban en el Instituto, recibirán de éste por conducto de su corres-pondiente patrono, una tarjeta de afiliación que deberá contener especialmente los siguientes datos:

- a) — Número de afiliación del trabajador;
- b) — Nombre del trabajador;
- c) — Sexo del asegurado;
- ch) — Fecha de expedición de la tarjeta; y

d) — Los demás datos y características que acuerde el Consejo Directivo.

Art. 10.— Si el asegurado dejare de prestar sus servicios antes de que el patrono pueda entregarle su tarjeta de afiliación, ésta deberá ser devuelta al Instituto, por el patrono, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de su recepción y el afiliado cesante podrá solicitarla directamente al Instituto.

Art. 11.— Cuando un trabajador ya inscrito en el Instituto ingresare a un nuevo trabajo, deberá presentar su tarjeta de afiliación al patrono, para que éste pueda cumplir con la obligación de utilizar, en sus relaciones con el Instituto, los datos contenidos en ella, especialmente el número de registro.

Art. 12.— En caso de pérdida de la tarjeta de un trabajador, el Instituto le entregará un duplicado, previa solicitud en que se identifique perfectamente al trabajador y el pago por el interesado de la cuota que fije el Instituto.

Art. 13.— El asegurado deberá presentar la tarjeta de afiliación, así como la cédula de vecindad cuando para ello sea requerido por el Instituto,

Art. 14.— La declaratoria formal de inscripción, será retroactiva para el solo efecto del cobro de cuotas y recargos a los patronos que no hayan hecho efectiva su obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores dentro de los plazos señalados por este Reglamento. Tal vigencia debe retrotraerse a los plazos y términos que, para cada caso, señale este Reglamento como fecha obligatoria de inscripción.

Mientras el Instituto no reciba el aviso de clausura o extinción de una empresa, el patrono no señale en la planilla de pago de cotizaciones correspondientes a los trabajadores que dejan de laborar en ella, o no se proceda de oficio a cancelar la inscripción patronal o la inscripción de los trabajadores a quienes se da de baja, subsistirá para el patrono la obligación de enterar las cuotas respectivas.

Cualquier otro caso de naturaleza semejante a los anteriores se resolverá con el mismo criterio.

En los casos de los incisos anteriores, estará a cargo exclusivo de los patronos, tanto el pago de sus propias cuotas como el correspondiente a las cuotas de sus trabajadores.

Art. 15.— Los avisos de inscripción de patronos y trabajadores deben hacerse llenando los formularios que serán distribuidos gratuitamente por el Instituto.

El patrono está obligado a entregar al trabajador la tarjeta de afiliación, siendo responsable de los daños y perjuicios que se ocasionaren al trabajador por el incumplimiento de esta obligación, siempre que ello se verifique por causa imputable al patrono.

Art. 16.— Además de las sanciones establecidas en este Reglamento, los patronos serán responsables de los daños y perjuicios causados al asegurado o a sus beneficiarios por falta de su cumplimiento a las disposiciones del mismo.

Art. 17.— Cuando el patrono hubiere omitido inscribirse o inscribir a sus trabajadores en los términos de ley, el Instituto, sin perjuicio de imponerle la sanción que corresponda, puede verificar por sí mismo, con los datos que pueda allegarse, la inscripción del patrono y sus trabajadores y proceder de acuerdo con lo dispuesto sobre el pago de cuotas. El Instituto comunicará al patrono, dentro de los tres días siguientes a la inscripción, la resolución tomada al respecto y mientras no se prueben fehacientemente los errores contenidos en ella, tendrá plena validez para la aplicación de las disposiciones sobre el pago de cuotas y demás efectos legales pertinentes. Si se probare error en la inscripción, se harán las correcciones pertinentes, y se devolverá el exceso que se hubiere cobrado o se exigirá el faltante en su caso.

Art. 18.— Si una persona es patrono en dos o más empresas de naturaleza, actividades o fines distintos, deberá inscribirse en cada caso como patrono separado, aunque la administración sea común para dichas empresas. Sin embargo, podrá hacerse una sola inscripción cuando tal medida sea beneficiosa para el régimen del Seguro y siempre que así lo acuerden el Instituto y el patrono respectivo.

Art. 19.— Cuando el Instituto por medio del personal autorizado expresamente, comprobare la extinción de una empresa, cancelará el registro patronal respectivo.

Art. 20.— La cancelación de la inscripción de cada patrono sólo podrá ser acordada por el Instituto, cuando se pruebe fehacientemente la cesación definitiva de los trabajos o actividades de la empresa respectiva, o cuando se continúe trabajando pero ya sin la ayuda de trabajadores.

La anulación de la inscripción de determinado patrono sólo podrá ser acordada por el Instituto, cuando se pruebe fehacientemente que la citada inscripción

se hizo sin causa, por error, o cuando se establezca otro motivo análogo de excepción muy calificado.

La suspensión de los efectos de inscripción de un patrono, solo podrá ser acordada por el Instituto, cuando se pruebe fehacientemente la suspensión de los trabajos o actividades de la empresa de que se trate, de conformidad con la ley.

Corresponde a la Dirección General dictar la resolución a que dé lugar la aplicación de lo preceptuado en cualquiera de los párrafos anteriores.

NI la cancelación o anulación de la inscripción, ni la suspensión de los efectos de la misma afectarán los derechos que con anterioridad a la declaratoria correspondiente, hubiere adquirido el Instituto, en relación al patrono de que se trate.

CAPITULO II

Art. 21.—Para cumplir con los fines de la Ley del Seguro Social, el Departamento de Afiliación e Inspección, contará con un cuerpo de inspectores que velará por la efectividad de la citada ley y sus Reglamentos.

Art. 22.—Los inspectores y demás personal autorizado especialmente por la Dirección del Instituto, podrán revisar las planillas y el resto de la documentación relacionada con el Seguro y visitar los establecimientos donde presten sus servicios los trabajadores, así como acudir a los domicilios de éstos para verificar las tarjetas de afiliación y demás datos registrados. El patrono y los trabajadores están obligados a facilitarles la práctica de todas las diligencias necesarias para determinar el exacto cumplimiento de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

Art. 23.—Cuando un patrono omita llevar o conservar las planillas o no lo haga conforme a las prescripciones del Reglamento respectivo o se niegue a facilitar las inspecciones que ordene el Instituto éste determinará, con base en los datos de que pueda disponer o que recabe al efecto, las personas sujetas al Seguro por las que el patrono deba cotizar y las demás circunstancias relacionadas con la aplicación de la ley.

Art. 24.—Las actas de inspección que levanten los inspectores y demás personal del Instituto autorizado especialmente por la Dirección y los informes que rindan, en el ejercicio de sus funciones, se tendrán como relaciones exactas y verdaderas de los hechos en ellos contenidos y harán plena fe en toda clase de actua-

ciones, en tanto no se demuestre de modo evidente de su inexactitud, falsedad o parcialidad.

Art. 25.—Cuando un inspector del Seguro Social u otro empleado especialmente autorizado por la Dirección, se presentare a un lugar de trabajo para verificar una inspección, deberá mostrar al patrono o su representante su carnet de identificación, o la autorización especial en su caso.

Art. 26.—Todo acto tendiente a impedir u obstaculizar la práctica de inspecciones en los lugares de trabajo, dará lugar a la imposición de una multa de diez a quinientos colones, de acuerdo con la capacidad económica del infractor, una vez comprobada plenamente la infracción respectiva. La reincidencia será sancionada de conformidad con la Ley del Seguro Social.

CAPITULO III

Art. 27.—Los patronos, los trabajadores y las organizaciones profesionales de cualquiera índole, que en los términos y plazos que se les señale, no proporcionen los datos que para fines estadísticos les solicite el Instituto, serán sancionados con una multa no menor de cinco ni mayor de doscientos colones, de acuerdo con la capacidad económica del infractor. Incurrirán en igual sanción, los que proporcionen con atraso o falseen los datos solicitados y los que infrinjan en cualquier otra forma el inciso 3º del Art. 24 de la Ley del Seguro Social.

Art. 28.—Quedan derogadas todas las disposiciones que se opongan al presente Reglamento, el cual entrará en vigor desde el día de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los once días del mes de junio de mil novecientos cincuenta y seis.

ANEXO # 4: CUESTIONARIOS

ENCUESTA PARA INSPECTORES

1. PRODUCCION

1. Cuales son los tipos de inspección que usted realiza.?

2. Se realizan actividades que consider^a que no le corresponden al trabajo del inspector.?

a) Si ()

b) No ()

3. Si su respuesta anterior es afirmativa, mencione algunas.

4. Cual es el promedio mensual de inspecciones que usted realiza.?

a) Dirigidas ()

b) De rutina ()

c) Otras ()

5. Según usted cuales son los orígenes más comunes de una inspección.?

a) Origen interno ()

b) Patronos ()

c) Derecho-habientes ()

d) Sindicatos ()

e) Público en general ()

f) Otros ()

6. De cual de las dependencias del ISSS, recibe mayor cantidad de solicitudes de inspección.?

- a) Cuenta individual ()
- b) Afiliación ()
- c) Cobranzas ()
- d) Beneficios ()
- e) Subsidios ()
- f) Otras ()

7. Realiza usted una planificación para abordar un caso de inspección.?

- a) Si ()
- b) No ()

8. Si su respuesta anterior es afirmativa, como lo realiza.?

9. Se han alcanzado las metas y objetivos establecidos en su plan de trabajo.?

- a) Si ()
- b) No ()

10. Si su respuesta anterior es "No" señale las causas.

- a) Sobrecarga de trabajo ()
- b) Escasez de recursos ()
- c) Falta de incentivos al personal ()
- d) Personal no calificado. ()
- e) Falta de apoyo legal ()
- f) Otros ()

2. ADMINISTRACION

1. Cuales de los siguientes manuales existen en su sección.?

- a) Administración ()
- b) De procedimientos ()
- c) De organización ()
- d) De operaciones ()
- e) De funciones ()

2. Como califica a su personal de acuerdo a su capacidad y desenvolvimiento en su trabajo.?

- a) Excelente ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()

3. Existe en su sección, programas de capacitación para su personal.?

- a) Si ()
- b) No ()

4. Si su respuesta anterior es afirmativa, mencione en que consiste.

5. Señale que medios utiliza para el reclutamiento de su personal.

- a) Contacto personal ()
 - b) Anuncios en el periódico ()
 - c) Personal impuesto ()
 - d) Ninguno ()
6. Indique como se efectúa el proceso de selección del personal para su sección.
- a) Entrevistas personales ()
 - b) Solicitud ()
 - c) No existe proceso ()
7. Existe un plan de entrenamiento para el personal nuevo de la sección.?
- a) Si ()
 - b) No ()
8. Si su respuesta es afirmativa, en que consiste el plan de entrenamiento.?
-
-
9. Considera que sus subordinados conocen a totalidad la labor inspectiva.?
- a) Si ()
 - b) No ()
10. Cree que existen problemas internos entre sus subordinados ajenos a la labor de la sección que afecten su trabajo.?
- a) Si ()
 - b) No ()

11. Si su respuesta anterior es afirmativa, en que consisten.?

12. Existen incentivos en la sección para motivar a sus empleados por parte de la institución.?

a) Si

()

b) No

()

13. Si su respuesta anterior es afirmativa, menciónelos.

3. ORGANIZACION

1. Existe un organigrama del Depto. de Inspección.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

2. Considera que el organigrama es funcional.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

3. Dicho organigrama posee objetivos y políticas definidas.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

4. Conoce claramente con que dependencias de la institución se interrelaciona la sección.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

5. Si su respuesta es positiva, diga con cuales dependencias de la institución se interrelaciona.?

6. Se organiza de alguna manera el trabajo de la sección que depende de otras partes, a fin de atender todas las solicitudes de inspección.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

7. Recibe órdenes de otra persona, aparte del jefe del departamento. ?

a) Si ()

b) No ()

4. METODOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Posee métodos de trabajo estandarizados.?

a) Si ()

b) No ()

2. Cree que dichos métodos de trabajo son funcionales.?

a) Si ()

b) No ()

3. Existen métodos de trabajo para todos los puestos.?

a) Si ()

b) No ()

4. Si su respuesta es negativa, mencione los puestos de trabajo que no los poseen.

5. Respecto a los métodos, éstos son suministrados a los trabajadores haciendo uso de flujogramas de procedimientos.?

a) Si ()

b) No ()

6. Si su respuesta es negativa, existe otra manera de dar a entender los métodos de trabajo.?

a) Si ()

b) No ()

7. Si su respuesta es sí, diga qué maneras o tipos de esquemas ocupa y para qué labores.

8. Existen procedimientos tipos para llevar a cabo una inspección.?

a) Si ()

b) No ()

9. Si su respuesta anterior es positiva, cual es la forma de explicarlos.?

10. Considera que los procedimientos son atendidos completamente por los inspectores.?

a) Siempre ()

b) Casi siempre ()

c) Nunca ()

5. RECURSOS

1. Con cuánto personal cuenta su sección.?

a) En Administración:

b) En Inspección:

2. Cree que los recursos/^{operativos} que actualmente posee su sección son los necesarios para desarrollar sus labores.?

a) Si ()

b) No ()

3. Si su respuesta anterior fué negativa, qué recursos considera necesarios incrementar o mejorar en su sección.?

a) Humano ()

b) Transporte ()

c) Mobiliario y Equipo ()

d) Instalaciones físicas ()

e) Información ()

f) Otro (especifique) ()

4. Cómo considera que se encuentra el estado del mobiliario y equipo con que cuenta en su sección.?

a) Bueno ()

b) Regular ()

c) Malo ()

5. Qué clase y cantidad de mobiliario tiene en su sección.?

6. Con qué clase y cantidad de equipo cuenta en su sección.?

7. Cómo considera las instalaciones físicas de su sección con respecto a su tamaño y distribución.?

- a) Excelentes ()
- b) Adecuadas ()
- c) Reducidas ()

8. Cómo considera la ventilación natural y artificial que se tiene en su sección.?

- a) Excelente ()
- b) Adecuada ()
- c) Deficiente ()

9. Cómo considera la iluminación natural y artificial que posee su sección.?

- a) Excelente ()
- b) Adecuada ()
- c) Deficiente ()

10. En la lista siguiente marque aquellos aspectos que considere causan problemas en las instalaciones físicas de su sección.

- a) Ruido ()
- b) Humo ()
- c) Polvo ()
- d) Difícil acceso ()

- e) Humedad ()
- f) Seguridad ()
- g) Ninguno ()
- h) Otro (especifique) ()

11. En términos generales considera que las instalaciones físicas de su sección son adecuadas para realizar bien el trabajo de su sección.?

- a) Si ()
- b) No ()

12. En qué consiste el sistema de información de apoyo para la labor inspectiva.?

- a) Archivos ()
- b) Anuarios ()
- c) Otras dependencias del ISSS ()
- d) Ninguno ()
- e) Otro (especifique) ()

13. Considera que el sistema de información brinda el apoyo suficiente para realizar adecuadamente el trabajo en su sección? Explique.

- a) Si ()
- b) No ()

14. Cada cuanto tiempo se actualiza la información.?

- a) Mensualmente ()
- b) Trimestralmente ()
- c) Anualmente ()
- d) Nunca ()

15. Considera que la base legal de la labor inspectiva es adecuada a las necesidades del trabajo.?

a) Si ()

b) No ()

16. Si su respuesta anterior fué negativa, explique porqué la base legal no es adecuada.

17. Si considera que la base legal es obsoleta o se queda corta, mencione alguna de estas situaciones.

18. Que tipos y cantidad de medios de transporte tiene a su disposición para el trabajo de la sección.?

19. Cuando existen problemas de transporte en su sección para realizar alguna labor, que acción toma.?

a) Esperar hasta que se disponga de transporte ()

b) Solicitar ayuda al Depto. de servicios generales ()

c) Se utiliza el servicio de transporte público ()

d) Otra (especifique) ()

6. CONTROLES Y REGISTROS

1. Lleva control en el trabajo que se realiza en su sección.?

a) Si ()

b) No ()

2. Si su respuesta fué positiva mencione la manera de cómo se hacen efectivos los controles para las siguientes áreas:

a) Personal de oficina:

b) Inspectores:

3. Como considera la calidad de los informes presentados por los inspectores.?

a) Muy buenos ()

b) Aceptables ()

c) Regulares ()

d) Malo ()

4. Explique cómo se controla la calidad de los informes presentados por los inspectores.

5. Qué parámetros toma en cuenta, a fin de controlar la labor en su sección.?

6. Cree que los controles actuales le brindan el apoyo suficiente para supervisar la labor en su sección.?

a) Si ()

b) No ()

7. Existen registros del trabajo que se realiza en su sección.?

a) Si ()

b) No ()

8. Si su respuesta fué positiva, explique que tipo de registros existen.

9. Cree que los registros actuales son funcionales.?

a) Si ()

b) No ()

10. Todas las personas de su sección conocen los controles y registros existentes.?

a) Si ()

b) No ()

11. Usted es el encargado de fijar los mecanismos de control en su sección.?

a) Si ()

b) No ()

12. Si su respuesta fue negativa, diga quién es el encargado.?

ENCUESTA PARA JEFES DE SECCION

1. PRODUCCION

1. Cuáles son los tipos de inspección que se realizan en su sección?

2. Se realizan actividades que considere que no le corresponden a la sección o al Depto. en general. ?

a) Si ()

b) No ()

3. Si su respuesta es afirmativa, mencione algunas.

4. Cuales son los orígenes más comunes de una inspección. ?

a) Origen interno ()

b) Patronos ()

c) Derecho-habientes ()

d) Sindicatos ()

e) Público en general ()

5. De cual de las dependencias del ISSS recibe mayor cantidad de solicitudes de inspección. ?

a) Cuenta individual ()

- b) Afiliación ()
- c) Cobranzas ()
- d) Beneficios ()

6. Existe planificación en la labor de su sección.?

- a) Sí ()
- b) No ()

7. Si su respuesta es afirmativa en base a que planifican.?

- a) Pronósticos ()
- b) Metas y objetivos ()
- c) Demanda ()

8. Se han cumplido o alcanzado las metas y objetivos estipulados en su plan de trabajo.?

- a) Si ()
- b) No ()

9. Si su respuesta anterior es "No" señale sus causas.

- a) Sobrecarga de trabajo ()
- b) Escasez de recursos ()
- c) Falta de incentivo al personal ()
- d) Personal no calificado ()
- e) Falta de apoyo legal ()

10. Cual es el período que cubre generalmente su plan de trabajo.?

11. Cual es el promedio mensual de inspecciones que se solicitan

para la sección. ?

- a) Dirigidas ()
- b) De rutina ()
- c) Otras ()

12. Que cantidad de inspecciones realiza su sección en promedio mensual. ?

- a) Dirigidas ()
- b) De rutina ()
- c) Otras ()

13. Considera que los recursos con que cuenta la sección son suficientes para cubrir el trabajo exigido. ?

- a) Si ()
- b) No ()

2. ADMINISTRACION

- 1) Cuales de los siguientes manuales utiliza para su trabajo.?
 - a) De procedimientos ()
 - b) De puestos ()
 - c) De organización ()
 - d) Otros ()
 - e) Ninguno ()

- 2) Cuanto tiempo tiene de laborar como inspector.?
 - a) Menos de 6 meses ()
 - b) Entre 6 y 12 meses ()
 - c) Entre 1 y 3 años ()
 - d) Entre 3 y 5 años ()

- 3) Cual es su nivel académico.?
 - a) Noveno grado ()
 - b) Bachiller ()
 - c) Técnico ()
 - d) Profesional ()
 - e) Otros ()

- 4) Existen programas de capacitación para inspectores dentro de su sección.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

- 5) Si su respuesta anterior es afirmativa, señale en que consiste.?
 - a) Charlas ()
 - b) Clases ()

- d) Seminarios ()
- e) Folletaría ()
- f) Otros ()
- 6) Cual fue el proceso de selección que se utilizó para su contratación como inspector.?
- a) Prácticas en el área de trabajo ()
- b) Consideración de nivel académico ()
- c) Entrevista ()
- d) Otros ()
- 7) Cuando ingresó al departamento de inspección recibió algún adiestramiento.?
- a) Si ()
- b) No ()
- 8) En que grado conoce usted la labor inspectiva.?
- a) Totalmente ()
- b) Parcialmente ()
- c) Poco ()
- d) Nada ()
- 9) Cree que existe algún problema interno entre el personal del departamento.?
- a) Si ()
- b) No ()
- 10) Existe algún incentivo de parte del ISSS, que lo motive en su trabajo.?
- a) Si ()
- b) No ()

11) Si su respuesta anterior es afirmativa, mencione algunos.

3. ORGANIZACION

1. Conoce el organigrama del Departamento de Inspección.?

a) Si ()

b) No ()

2. Sabe con que dependencias se interrelaciona su sección.?

a) Si ()

b) No ()

3. Si su respuesta fue positiva, mencione en cuales dependencias se relaciona su sección.

4. Sabe de quién depende jerárquicamente el departamento.?

a) Si ()

b) No ()

5. De quién recibe órdenes en el desempeño de su labor.?

a) Jefe de sección ()

b) Jefe del departamento ()

c) Inspectores más antiguos ()

6. Como se distribuye el trabajo en su sección.?

a) De manera aleatoria ()

b) De acuerdo a la experiencia del inspector ()

c) De acuerdo a la carga de trabajo ()

d) De acuerdo a la zona de trabajo ()

4. METODOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Existen métodos de trabajo para desarrollar su labor.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

2. Si contestó que "si", considera que esos métodos de trabajo son funcionales.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

3. Los métodos de trabajo son idénticos para todos los inspectores.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

4. En ocasiones a variado esos métodos de trabajo.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

5. Los aspectos legales ayudan a la fluidez de su trabajo.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

6. Existe alguna simbología para explicar los métodos de trabajo.?
 - a) Si ()
 - b) No ()

7. Según su experiencia, cual es el tiempo promedio de duración de una inspección.?

8. Porque considera usted que algunas veces el tiempo de duración de una inspección puede prolongarse.?

5. RECURSOS

1. Considera que los recursos/^{operativos} con que cuenta para realizar su labor de inspección son suficiente.?
- a) Si ()
- b) No ()
2. Si su respuesta anterior es negativa que recursos considera necesarios incrementar o mejorar.?
- a) Humano ()
- b) Transporte ()
- c) Mobiliario y Equipo ()
- d) Instalaciones físicas ()
- e) Información ()
- f) Otro (especifique) ()
3. Cómo considera que se encuentra el estado del mobiliario y equipo que utiliza para realizar su trabajo.?
- a) Bueno ()
- b) Regular ()
- c) Malo ()
4. Cómo considera las instalaciones físicas de su sección con respecto a su tamaño y distribución.?
- a) Excelentes ()
- b) Adecuadas ()
- c) Reducidas ()
5. Cómo considera la ventilación natural y artificial que se tiene en su sección.?

- a) Excelente ()
- b) Adecuada ()
- c) Deficiente ()

6. Cómo considera la iluminación natural y artificial que posee su sección.?

- a) Excelente ()
- b) Adecuada ()
- c) Deficiente ()

7. En la lista siguiente marque aquellos aspectos que considere causan problemas en las instalaciones físicas de su sección.

- a) Ruido ()
- b) Humo ()
- c) Polvo ()
- d) Difícil acceso ()
- e) Humedad ()
- f) Seguridad ()
- g) Ninguno ()
- h) Otro (especifique) ()

8. En términos generales considera que las instalaciones físicas de su sección son adecuados para realizar bien el trabajo de su sección.?

- a) Si ()
- b) No ()

9. En qué consiste el sistema de información de apoyo para la labor inspectiva.?

- a) Archivos ()
- b) Anuarios ()
- c) Otras dependencias del ISSS ()
- d) Ninguno ()
- e) Otro (especifique) ()

10. Considera que el sistema de información brinda el apoyo suficiente para que realice adecuadamente su trabajo de inspección? Explique.

- a) Si ()
- b) No ()

11. Considera que la base legal de la labor inspectiva es adecuada a las necesidades del trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()

12. Si su respuesta anterior fue negativa, mencione en que partes la base legal resulta inadecuada para su labor.

13. Mencione algunas de las situaciones en que la base legal se queda corta o se vuelve obsoleta.

6. REGISTROS

1. Existen registros en el desempeño de su labor.?

a) Si ()

b) No ()

2. Si su respuesta fue positiva, señale los registros que utiliza.

3. Los registros que se utilizan, le ayudan a realizar mejor su trabajo.?

a) Si ()

b) No ()

4. Los registros le auxilian a elaborar los informes de su trabajo.?

a) Si ()

b) No ()

5. Básicamente que información registra en los informes que presenta de su trabajo.?

6. Se le ha devuelto en alguna ocasión el informe presentado por usted, por considerarse incompleto.?

a) Si ()

b) No ()

CUESTIONARIO DESTINADO A OTRAS DEPENDENCIAS DEL ISSS

NOMBRE DE LA SECCION _____

CARGO QUE OCUPA _____

A Continuación se encontrará una serie de preguntas, cada una de ellas contiene una serie de alternativas. Marque con una "X" la(s) alternativa (s) que a su criterio respondan la interrogante. Necesitamos de su total sinceridad, ya que la información que se obtenga, será utilizada para el beneficio de la labor del Departamento de Inspección del ISSS.

1) De qué tipo es la relación que su sección tiene con el Departamento de Inspección.

a) Simplemente le brinda apoyo ()

b) Le demanda trabajo ()

c) Las dos anteriores ()

d) Otra ()

2) De acuerdo al literal que marcó en la pregunta anterior, explique: _____

3) Se toma en cuenta algún parámetro en particular con el fin de determinar, los casos que ameritan una inspección:

a) SI ()

b) NO ()

Explique su respuesta: _____

4) Considera que los inspectores poseen el conocimiento necesario, sobre aspectos propios de su Sección, los cuales son vitales para responder con solvencia ante trabajos que usted demanda.

SI ()

NO ()

Explique su respuesta: _____

5) Existe algún procedimiento formal mediante el cual su sección envía casos de inspección al Dpto.

a) SI ()

b) NO ()

6) Si su respuesta anterior es positiva, en qué grado el procedimiento ayuda a una fluidez mayor del trabajo en su sección.

a) Bastante ()

c) Poco ()

b) Mucho ()

d) Muy poco ()

7) Cuál es el número promedio de casos que en un mes, usted envía al Departamento de Inspección:

8) La calidad de los informes que se reciben del Dpto. de Inspección, se considera:

a) Muy alta ()

c) Media ()

e) Muy baja ()

b) Alta ()

d) Baja ()

9) Con cuáles secciones del Dpto. de Inspección se mantiene mayor relación.

- a) Industria, comercio, servicio ()
- b) Construcción ()
- c) Hospitalización y subsidios ()
- d) Pensiones ()

10) El tiempo de respuesta del Dpto., a sus demandas, de que realice una inspección determinada, es:

- a) Bastante largo ()
- b) Largo ()
- c) Medio ()
- d) Corto ()
- e) Muy corto ()

11) Cuántos días promedios se necesitan para que su sección reciba el resultado de una inspección demandada:

12)Cuál es el número de casos promedios por mes que su sección recibe, ya completamente inspeccionados por el Dpto.

13) Existen casos para los cuales se solicita reinspección.

- a) SI ()
- b) NO ()

14) Si su respuesta es "SI", cuáles son los motivos o causas.

ENCUESTA PARA PATRONOS AFILIADOS AL ISSS PERTENECIENTES A LA ZONA

METROPOLITANA

El objetivo de esta encuesta es conocer como funciona el Departamento de Inspección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, razón por la cual le solicitamos de manera muy especial su valiosa colaboración y sinceridad al responder el cuestionario, para que de esta forma se le pueda brindar un mejor servicio de parte del Instituto por medio del Departamento de Inspección. GRACIAS POR SU ATENCION .

1. ¿A qué actividad económica se dedica?

2. ¿Fue visitado por algún inspector del ISSS en los últimos 3 años?

a) Si ()

b) No ()

3. ¿Si su respuesta es positiva, cada cuanto tiempo es visitado por los inspectores?

4. ¿Cuando un inspector se presenta a su empresa a realizar su labor, se identifica adecuadamente y explica de buena manera la razón de su visita.?

a) Si ()

b) No ()

5. ¿Le brinda todas las facilidades al inspector para que realice su trabajo?

a) Si ()

b) No ()

6. ¿Considera que los inspectores del ISSS realizan bien su trabajo?

a) Si ()

b) No ()

7. ¿Se le informa adecuada y oportunamente de los resultados de la inspección realizada por los inspectores del ISSS.

a) Siempre ()

b) Nunca ()

c) A veces ()

8. ¿Alguna vez, se ha visto en la necesidad de solicitar una reinspección?.

a) Si ()

b) No ()

9. ¿Ha acudido alguna vez al Departamento de Inspección del ISSS?

a) Si ()

b) No ()

10. ¿Si su respuesta fue positiva, como le atendieron?

11. ¿Permite el acceso de los inspectores del ISSS a toda la documentación que ellos le solicitan?

a) Si ()

b) No ()

12. ¿Ocurrió algún problema entre su empresa y el Departamento de Inspección del ISSS, en los últimos 3 años?

a) Si ()

b) No ()

c) no sabe ()

NOTA: Le agradecemos sus respuestas a este cuestionario y si tiene algunas recomendaciones que considere necesaria, la puede agregar a continuación.

ANEXO N° 5 FUENTE PARA DETERMINAR UNIVERSO PATRONAL

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
CUADRO MENSUAL DE COTIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO, CLASIFICADO POR DEPTO Y MUNICIPIO
CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE 1992

MUNICIPIOS	TOT. PATRONOS		TOT. TRABAJADORES		R. C.	I. V. M.	F. S. V.	TOT. COTIZAC.
	R. C.	I. V. M.	R. C.	I. V. M.				
AMACAPÁN	159	161	2,759	2,911	238,291.87	94,591.67	101,496.86	434,380.40
ATACAPÁN	9	9	574	574	56,846.55	19,215.95	17,292.14	92,554.64
ATLACAPÁN	8	7	27	26	2,876.81	672.34	798.49	3,367.64
GUAYMANGO	7	7	8	7	791.42	250.43	261.14	1,302.99
SAN FCO MENENDEZ	27	27	91	86	6,097.29	2,095.91	2,422.48	10,615.68
EMBUERA	7	7	100	100	9,308.29	3,127.47	3,262.44	15,698.20
SAN PEDRO PUKTLA	9	9	10	10	1,015.71	321.66	311.15	1,648.52
JUCUTLA	3	3	11	11	1,010.42	357.88	416.22	1,824.52
ATLACAPÁN	25	25	183	177	14,200.76	4,799.91	5,001.96	24,002.63
SAN LORENZO	1	1	9	8	419.35	122.85	225.23	767.43
EL REFUGIO	4	4	106	106	8,094.52	2,119.12	2,429.65	13,643.29
TOTAL DEPARTAMENTO DE AMACAPÁN	267	261	3,679	4,017	159,469.91	108,954.93	136,914.32	605,439.16
SANTA ANA	1,200	1,200	10,000	10,000	1,000,000.00	400,000.00	400,000.00	1,800,000.00
ATLACAPÁN	1	2	4	3	100.00	50.00	50.00	200.00
COATEPEQUE	10	10	50	50	500.00	250.00	250.00	1,000.00
EL CONGO	10	10	50	50	500.00	250.00	250.00	1,000.00
OSALCABUAPA	100	100	1,000	1,000	10,000.00	4,000.00	4,000.00	18,000.00
SAN SEBASTIAN SALTEPELLO	4	4	20	20	200.00	100.00	100.00	400.00
CANDELARIA DE LA FRONTERA	6	6	30	30	300.00	150.00	150.00	600.00
EL SOUVENIR	1	1	5	5	50.00	25.00	25.00	100.00
METAPAN	50	57	500	500	5,000.00	2,000.00	2,000.00	9,000.00
SANTO DOMINGO DE LA FRONTERA	1	1	5	5	50.00	25.00	25.00	100.00
TOTAL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA	1,200	1,200	10,000	10,000	1,000,000.00	400,000.00	400,000.00	1,800,000.00
SONSONATE	696	694	5,000	4,500	4,500,000.00	1,800,000.00	1,800,000.00	8,100,000.00
SONOCHITE	20	28	100	100	1,000.00	500.00	500.00	2,000.00
ATLACAPÁN	100	100	1,000	1,000	10,000.00	4,000.00	4,000.00	18,000.00
ATLACAPÁN	21	21	100	100	1,000.00	500.00	500.00	2,000.00
ATLACAPÁN	10	10	50	50	500.00	250.00	250.00	1,000.00
SAN ANTONIO DEL NORTE	1	7	5	5	50.00	25.00	25.00	100.00
ATLACAPÁN	50	50	1,000	1,000	10,000.00	4,000.00	4,000.00	18,000.00
SAN JULIAN	10	10	50	50	500.00	250.00	250.00	1,000.00
GUAYMANGO	1	1	5	5	50.00	25.00	25.00	100.00
ATLACAPÁN	40	40	200	200	2,000.00	1,000.00	1,000.00	4,000.00
ATLACAPÁN	1	1	5	5	50.00	25.00	25.00	100.00
ATLACAPÁN	1	1	5	5	50.00	25.00	25.00	100.00
ATLACAPÁN	50	50	1,000	1,000	10,000.00	4,000.00	4,000.00	18,000.00
SALCABUAPA	4	4	20	20	200.00	100.00	100.00	400.00
TOTAL DEPARTAMENTO DE SONSONATE	1,000	1,000	10,000	10,000	1,000,000.00	400,000.00	400,000.00	1,800,000.00
OSALCABUAPA	5	5	20	20	200.00	100.00	100.00	400.00

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
CUADRO MENSUAL DE COTIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO, CLASIFICADO POR DEPTO Y MUNICIPIO
CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE 1991

MUNICIPIOS	TOT. PATRONOS		TOT. TRABAJADORES		R. C.	I. V. N.	F. S. V.	TOT. COTIZAC.
	R. C.	I. V. N.	R. C.	I. V. N.				
CELENESQUE	15	15	785	789	50,183.07	20,989.59	24,165.01	97,337.67
NUOVA GUADALUPE	2	2	4	4	254.12	89.70	75.21	429.03
EL TRANSITO	9	9	50	53	4,025.10	1,667.55	1,083.85	7,776.50
SAN LUIS DE LA REINA	1	1	2	1	122.50	21.00	37.13	180.63
TOTAL DEPARTAMENTO DE SAN NIGUEL	37	37	10,565	9,229	646,915.90	289,800.43	287,196.59	1,463,912.92
SAN JOE GOTERA	27	26	150	120	10,014.55	3,120.41	5,200.00	18,334.96
JOCOSO	5	5	35	33	2,065.90	982.55	1,215.74	4,264.19
GUARACAYAGA	1	1	4	4	110.43	53.93	70.11	234.47
TOTAL DEPARTAMENTO DE MORCAN	33	32	189	157	12,190.88	4,176.89	6,485.85	22,874.62
LA UNION	116	114	291	279	30,500.20	10,000.00	10,000.00	50,500.20
MICHOACAN	1	1	1	1	100.00	100.00	100.00	300.00
CONCHAGUA	1	1	10	10	100.00	100.00	100.00	300.00
SAN JUAN	2	2	10	10	100.00	100.00	100.00	300.00
MASAGUA	1	1	10	10	100.00	100.00	100.00	300.00
DEPARTAMENTO DE LIMA	51	51	24	24	100.00	100.00	100.00	300.00
LA PAZ	1	1	10	10	100.00	100.00	100.00	300.00
MOQUEGUA	1	1	10	10	100.00	100.00	100.00	300.00
PUNO	1	1	10	10	100.00	100.00	100.00	300.00
TOTAL DEPARTAMENTO DE LA UNION	181	181	1,187	1,091	100,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
TOTALES ==>	19,849	14,983	262,733	254,759	31,644,977.71	10,650,915.76	9,081,695.62	52,085,029.09

Anexo 6

ESTANDAR DE ESPACIO¹

PUESTO DE TRABAJO	ESTANDAR DE ESPACIO
Jefe de Departamento	25.0 - 27.89
Jefe de Sección	10.00-11.62
Inspector	5.57
Secretaria	5.57

¹Fuente: Administración de Oficinas, George Terry.

Anexo 7

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE INSPECCION
FORMULARIO DE DEMANDA DE TRABAJO INSPECTIVO

Fecha: _____

Señale con un (X) según convenga:

- Motivo de la solicitud

Inspección

Reinspección

- Quién demanda trabajo

Patrono

Derecho-habiente

Dependencias del ISSS

Especifique: _____

Mencione la causa por la que se demanda trabajo

Según, si es necesario para la ejecución de la labor inspectiva, llene los siguientes espacios en blanco:

Nombre completo: _____

No. de Afiliación: _____

Dirección actual: _____

Empresa donde ha trabajado: _____

ANEXO 9
DEPARTAMENTO DE INSPECCION
CONTROL DE CARGA DE TRABAJO POR SECCION

Actividad: _____

Sección : _____

Reinspección

De Rutina

Dirigida

Especial

Período: _____

No	FECHA		PROCEDENCIA	DESCRIPCION DEL ASUNTO	DIRECCION DEL PATRONO	OBSERVACIONES
	ENTREGA A SECCION	DEVOLUCION DE SECCION				
Total						

SECCION PENSIONES DEPARTAMENTO DE INSPECCION
 INFORME DIARIO DE ACTIVIDADES (AVANCE)

Nombres y día de inspección al caso		NOMBRE DEL ASEGURADO		Nº DE AFILIACION		Patronos visitados		Visitas a Centros de Trabajo		Determinación de Circunstancias de Accidentes		Determinación de Dependencia Económica		Determinación de Derecho para el pago de Aux. de Sepelio		Determinación de Supervivencia		Determinación de Convivencia		Determinación de Concubinato		Determinación de Relación [Laboral]		C/D S/D		C de I		GIROS		No. de Patronos		No. de Planillas		HORAS			

TOTALES

OBSERVACIONES:

OTROS DATOS:

NOMBRE

FIRMA

ANEXO 13
INFORME DIARIO DE ACTIVIDADES
DIVISION DE PRESTACIONES ECONOMICAS
INSPECCION

San Salvador
 Santa Ana

Sonsonate
 San Miguel

No de Notas	NOMBRE Y NUMERO PATRONAL	ACTIVIDAD ECONOMICA	No. de Trab.	ETAPAS						Patros visitados	Visitas a Centro de Trab.	RESULTADOS														
				1	2	3	4	5	6			Trab. Insc.	Trab. no Insc.	Morosos		Plani. elab.	Monto mora	Pasivo	Reanudación	Reinspección	Notificación	Otros				
														Si	No											
Observaciones: _____											Nombre del inspector: _____															
											Firma: _____															
											Fecha: _____															
											Otros Incluye: _____															
DESCRIPCION DE ETAPAS																										
1. Entrevista patronal				3. Revisión de documentos contables				5. Elaboración de planillas de Cotización y obtención de firmas de éstas.																		
2. Entrevistas de trabajadores				4. Comprobación dentro del ISSS de Inf. Obtenida						6. Elaboración de informe y entrega a Superv.																

Anexo 14

CALCULO RECURSO HUMANO (Cont. Patronal)

ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO (min)
Buscar y analizar información	60
Preparar investigación campo	20
Realizar investigación de campo	240
Analizar datos recopilados	150
Preparar y presentar informe	130
TOTAL	10 h/inspecc.

Hrs-hombre reales disponibles/año

$$1920 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{año}} \times 0.8 \text{ eficiencia} = 1536 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{año}}$$

Demanda inspecciones: 6,312 Insp/año

Requerimientos hrs-hombre/año

$$1312 \frac{\text{Insp}}{\text{año}} \times 10.00 \frac{\text{Insp-hombre}}{\text{Insp.}} = 63,120 \frac{\text{Insp-hombre}}{\text{Año}}$$

Número de inspectores requeridos:

$$\frac{63,120 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{Año}}}{1,536 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{Año}}} = 41.09 \approx 41 \text{ inspectores}$$

Anexo 15

CALCULO RECURSO HUMANO (SERVICIO)

ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO (min)
Busca y analiza información	10
Preparar investigación de campo	5
Realizar investigación de campo	60
Analizar los datos recopilados	15
Preparar y presentar informe	22
TOTAL	112 min/inspec.
	1.87 hrs/inspecc.

Hrs-hombre reales disponibles/año

$$1920 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{año}} \times 0.8 \text{ eficiencia} = 1536 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{año}}$$

Demanda inspecciones: 18,300 Insp/año

Requerimientos hrs-hombre/año

$$18,300 \frac{\text{Insp}}{\text{año}} \times 1.87 \frac{\text{Insp-hombre}}{\text{Insp.}} = 34,221 \frac{\text{Insp-hombre}}{\text{Año}}$$

Número de inspectores requeridos:

$$\frac{34,221 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{Año}}}{1,536 \frac{\text{hrs-hombre}}{\text{Año}}} = 22.27 \approx 22 \text{ inspectores}$$

Anexo 16 -

Detalle de Inversión en Mobiliario y Equipo de Oficina

RUBRO	CANTIDAD	Costo Unitario (¢)	Costo (¢)
Mobiliario			12,600
Escritorio tipo ejecutivo	6	800	4,800
Silla tipo ejecutivo	36	350	2,100
Mesa para sesiones	1	900	900
Silla para sesiones	10	175	1,750
Mesas Mecanográficas	6	200	1,200
Archiveros	2	700	1,400
Mueble para computador	1	275	275
Mueble para impresor	1	175	175
Equipo			82,100
Computador personal	1	14,500	14,500
Impresor	1	3,500	3,500
Regulador de voltaje	1	2,000	2,000
Aire acondicionado	6	10,000	60,000
Calculadoras	12	175	2,100

Aenxo 17

Detalle en la inversión requerida en Equipo de Transporte

AREA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (¢)	COSTO TOTAL (¢)
CONTROL PATRONAL			155,000.00
Vehículos	3	25,000.00	75,000.00
Motos	8	10,000.00	80,000.00
SERVICIOS			70,000.00
Vehículos	2	25,000.00	50,000.00
Motos	2	10,000.00	20,000.00