

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**"EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS ALINEADOS A LA ATENCIÓN
EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL Y SU
REPERCUSIÓN EN LOS ASEGURADOS"**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE ECONOMISTA**

LIDIA MERCEDES AROTINCO VELÁSQUEZ

LIMA - PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**"EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS ALINEADOS A LA
ATENCIÓN EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN
PREVISIONAL Y SU REPERCUSIÓN EN LOS ASEGURADOS"**

LIDIA MERCEDES AROTINCO VELÁSQUEZ

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE ECONOMISTA**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
Mg. Sc. Carlos Alberto Condori Argandoña
Presidente

.....
Mg. Sc. Miguel Angel Alcántara Santillán
Asesor

.....
Mg. Sc. Carlos Alberto Minaya Gutiérrez
Miembro

.....
Mg. Sc. Luis Alberto Guillén Vidal
Miembro

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA:

A mis amados padres, Ida y Agripino, por el gran apoyo para seguir superándome. A mis hermanos Carlos, Wilfer y Herlinda, por sus consejos y apoyo ante las dificultades. A mi esposo Alfredo, por su gran amor, comprensión y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO:

A mi asesor, Profesor Miguel Angel Alcántara Santillán por su guía, consejos y paciencia en el desarrollo del presente trabajo; a los profesores de la universidad por sus enseñanzas en mi formación académica; a la Oficina de Normalización Previsional y a mis compañeros de labores por el apoyo y por brindarme los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo este trabajo.

INDICE GENERAL

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
II. MARCO TEORICO	7
2.1 Enfoques Teóricos	7
2.1.1. Efectividad de procesos	7
2.1.2. Satisfacción del asegurado	8
2.2 Enfoques conceptuales	9
2.2.1. Derecho pensionario	9
2.2.2. Quejas del asegurado	10
III. MARCO METODOLÓGICO	12
3.1 Lugar y duración del estudio	12
3.2. Naturaleza del estudio	12
3.3. Fuentes estadísticas consultadas	12
3.4. Procedimiento para el logro de los objetivos	12
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	14
4.1 Los procesos de atención previsional y explicación de su eficacia	14
4.2 Repercusión en el asegurado mediante las quejas	21
4.3 Eficiencia de los procesos de atención previsional	24
4.3.1 Tiempo de duración de la atención previsional	25
4.3.2 Gastos administrativos	29
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
5.1. Conclusiones	36
5.2. Recomendaciones	37
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Composición del número de asegurados y monto de recaudación del SNP	2
Tabla 2: Flujo anual de expedientes/solicitudes	20
Tabla 3: Flujo anual de quejas presentadas por el asegurado	21
Tabla 4: Gastos administrativos (en miles de soles).....	29
Tabla 5: Eficiencia de los procesos de atención previsional.....	34

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Mapa de procesos de la ONP	4
Figura 2: Componentes del derecho pensionario	10
Figura 3: Diagrama de procesos alineados a la atención previsional.....	19
Figura 4: Tiempo promedio de respuesta (días), 2010-2018	25
Figura 5: Evolución de tiempo de verificación 2012-2018 (días)	28

RESUMEN

La eficiencia en los procesos de atención previsional de la Oficina de Normalización Previsional es importante para brindar un servicio de calidad, sin embargo, debido a los antecedentes, los asegurados enfrentan la inseguridad en cuanto al cumplimiento de la normativa vigente y la demora en la comprobación de años laborados, que son esenciales para tener el derecho a una pensión. El presente trabajo determinó la efectividad de los procesos alineados a la atención en la ONP, durante los años 2015 al 2018, con el propósito de identificar la repercusión en los asegurados mediante las quejas recibidas durante dicho periodo. El diseño de la investigación es no experimental, de tipo descriptivo, de enfoque cuantitativo y longitudinal. Se describió los procesos de orientación, recepción, análisis, acreditación y revisión, identificando los puntos críticos que influyen en el stock de expedientes/solicitudes, el tiempo de duración en la atención y las quejas presentadas por los asegurados y, se analizó los gastos involucrados en los procesos de atención. Los resultados muestran que los procesos de atención han mejorado manteniendo un stock bajo de expedientes y disminuyendo el tiempo promedio de atención, logrando atender más del 90% de expedientes ingresados, por lo que aún no se ha alcanzado la eficacia del proceso. Las quejas tuvieron una tendencia decreciente desde el año 2013, trayendo como consecuencia menores procesos judiciales sobre todo menores gastos para la institución y para los asegurados demandantes. Las mejoras incrementaron los gastos de contratación y soporte tecnológico, siendo esta última la más notable debido a la implementación de los sistemas operativos. Se concluye que en el periodo de estudio el servicio de atención ha mejorado influyendo en la calidad de respuestas de las solicitudes, en menor tiempo, orientándose a alcanzar la eficiencia y consecuentemente, la efectividad.

Palabras clave: Procesos de atención, quejas de asegurados, gastos administrativos, eficiencia

ABSTRACT

Efficiency in the care processes of the Oficina de Normalización Previsional is important to provide a quality service, however, due to the background, the insured face insecurity in terms of compliance with current regulations and the delay in the verification of years worked, which are essential to qualify for a pension. The present determined the effectiveness of the processes aligned to the attention in the ONP, during the years 2015 to 2018, in order to identify the impact on the insured through the complaints received during said period. The research design is non-experimental, descriptive, quantitative and longitudinal. The orientation, reception, analysis, accreditation and review processes were described, identifying the critical points that influence the stock of files/requests, the duration of care and the complaints presented by the insured, and the expenses involved were analyzed. In the care processes. The results show that the attention processes have improved by maintaining a low stock of files and reducing the average attention time, managing to attend to more than 90% of the files entered, so the effectiveness of the process has not yet been achieved. Complaints had a decreasing trend since 2013, resulting in fewer legal proceedings, especially lower expenses for the institution and for the insured claimants. The improvements increased contracting and technological support expenses, the latter being the most notable due to the implementation of operating systems. It is concluded that in the study period the attention service has improved, influencing the quality of responses to requests, in less time, aiming to achieve efficiency and consequently, effectiveness.

Keywords: Attention processes, insured complaints, administrative expenses, efficiency

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

La Oficina de Normalización Previsional (ONP), fue creada el 07 de diciembre de 1992, calificada como un organismo Público Técnico y Especializado del Sector de Economía y Finanzas que tiene la función principal de administrar el Sistema Nacional de Pensiones y la responsabilidad funcional de reconocer, calificar, verificar, otorgar, liquidar y pagar derechos pensionarios de acuerdo a la ley del Sistema Nacional de Pensiones al que se refiere el Decreto Ley N° 19990, así como del Régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Decreto Ley N° 18846 y de otros regímenes previsionales a cargo del Estado, que le sean encargados conforme a ley (ONP, 2020).

La ONP tiene como objetivo gestionar de manera eficaz y oportuna los derechos previsionales de la población asegurada y brindar un servicio eficiente en el pago de pensiones, para ello realiza actividades en relación al acceso universal a la seguridad previsional, eficiencia y predictibilidad en la prestación de servicios previsionales, sostenibilidad en materia previsional y asegurar la institucionalidad, orientándose a lograr los objetivos que conlleva ser socialmente responsable y ofrecer un servicio público eficiente a nivel nacional.

La Constitución Política del Perú de 1993, señala en el artículo 10° lo siguiente: “el estado reconoce el derecho universal y progresivo de toda persona a la seguridad social, para su protección frente a las contingencias que precise la ley y para la elevación de su calidad de vida”. Así también, en el artículo 11° señala que “el estado garantiza el libre acceso a prestaciones de salud y a pensiones a través de entidades públicas, privadas o mixtas, asimismo, supervisa su eficaz funcionamiento”.

Según datos del INEI (2020), para el año 2019, el país contaba con 25.2 millones de personas en edad para trabajar (PET), de los cuales 17.9 millones de personas conformaban la población económicamente activa (PEA) nacional. En cuanto a la cobertura previsional del sistema

nacional de pensiones está conformada por 4.7 millones de afiliados, de los cuales solo 1.6 millones cotizan regularmente. Por otro lado, de los 4.1 millones de personas que son adultos mayores (de 60 años a más), 1.7 millones ahorraron para tener una jubilación; y según la Memoria anual institucional de la ONP (2020), en el año 2019 hubo 562 mil pensionistas.

La tabla 1 muestra la población asegurada y la recaudación anual, los mismos que se han incrementado. Para el periodo 2015 al 2019, el número de asegurados y pensionistas se incrementó en un 10.8%, y 10.6%, respectivamente, a diferencia del número de aportantes activos que presenta un ligero incremento del 0.9% y los aportantes no activos (afiliados al SNP, pero no aportan), tuvo un incremento de 18.5%, sin embargo, la recaudación anual se mantuvo creciente con 19%.

Tabla 1: Composición del número de asegurados y monto de recaudación del SNP

Año	Asegurados	Aportantes no activos	Aportantes activos	Pensionistas	Recaudación (soles)
2015	4,255,686	2,107,882	1,640,198	507,606	3,417,186
2016	4,428,233	2,275,550	1,627,047	525,636	3,591,737
2017	4,539,859	2,401,616	1,603,855	534,388	3,696,439
2018	4,633,967	2,478,505	1,607,542	547,920	3,986,965
2019	4,716,085	2,499,552	1,654,962	561,571	4,073,721

Fuente: Memorias anuales de la ONP (2015-2018)

Los descuentos efectuados a las remuneraciones percibidas durante los años laborados por el asegurado, son aportados a un fondo común, estos permitirán obtener una pensión sea de jubilación o invalidez, así como acceso a un seguro médico. El derecho a una pensión subsistirá aún después del fallecimiento del titular, siempre y cuando tenga beneficiarios (herederos) mediante las pensiones de derecho derivado que son: pensión de viudez, orfandad y ascendencia.

En cuanto a los requisitos establecidos por el Decreto Ley N° 19990 y sus modificatorias, varían de acuerdo al régimen solicitado; como jubilación minera, construcción civil, marítimo, entre otros. Para ser pensionista de jubilación normal se necesita tener la edad mínima de 65 años, 20 años de aportaciones y cese en el trabajo, en tanto para la jubilación adelantada, la edad mínima es de 55 años y 30 años de aportaciones para el caso de los hombres y; 50 años de edad y 25 años de aportaciones para las mujeres, y para la pensión de invalidez, no requiere de un mínimo de años aportados siempre que el asegurado se encuentre aportando al momento en el que se produce la invalidez. El cumplimiento de los requisitos y la correcta evaluación de la solicitud en los procesos de atención previsional, determina el derecho pensionario del asegurado, es decir del futuro pensionista.

A través de los años, la problemática se ha centrado en el stock de expedientes/solicitudes¹ por atender, el tiempo de duración de atención y en el volumen de quejas relacionadas al derecho pensionario, así como al trámite contemplado en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley de procedimiento Administrativo General. El stock crítico que arrastraba la ONP desde el año 2010, ha ido disminuyendo al igual que el tiempo de duración en la atención y la cantidad de quejas presentadas; esto como consecuencia de las estrategias implementadas por la institución para mejorar el servicio de atención.

Los procesos de atención previsional realizados en la ONP, son procesos operativos, interactivos y visibles que abarcan, desde la orientación al afiliado, pensionista y/o beneficiario, recepción de las solicitudes, análisis y evaluación, acreditación de los años aportados, calificación del derecho y control de calidad del expediente y/o solicitud, finalizando con la entrega del producto terminado (solicitud atendida), mediante el servicio de mensajería o envío de los documentos digitales. La finalidad es otorgar pensión al solicitante, con el correcto cálculo del monto de pensión correspondiente, dentro del tiempo establecido institucionalmente. En la figura 1 se muestra el mapa de todos los procesos de la ONP.

¹ El expediente administrativo es el conjunto de solicitudes y documentos pertenecientes a un asegurado tales como: certificados de trabajo, boletas de pago, declaraciones juradas, informes de verificación, dictámenes médicos, resoluciones, notificaciones, cargos de documentos, entre otros. La solicitud es el documento en el cual el administrado(a) con capacidad jurídica solicita la satisfacción de su interés legítimo.

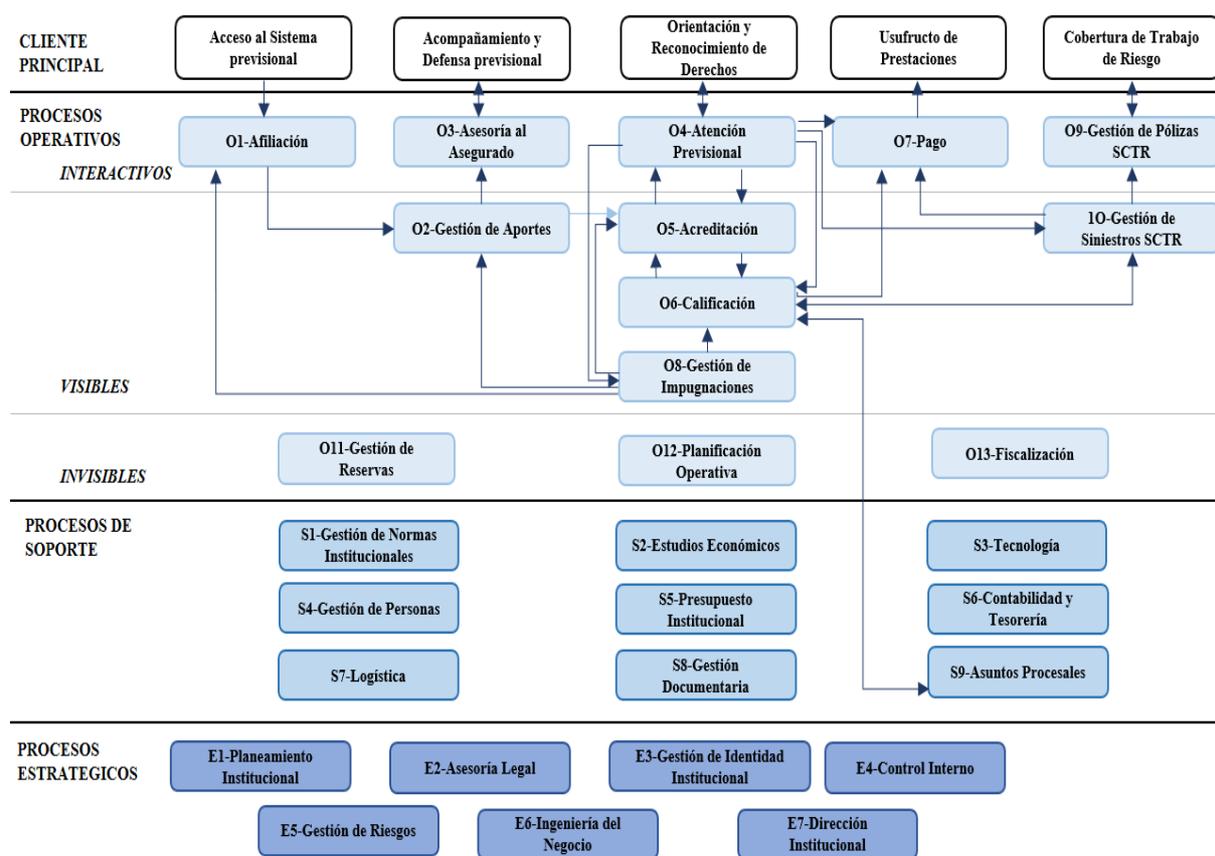


Figura 1: Mapa de procesos de la ONP

Fuente: Memoria anual ONP (2019)

Para brindar un mejor servicio de atención, es importante cumplir con todos los procesos necesarios, desde la comprobación de datos, la correcta verificación, así como, aplicación de las normas vigentes y reglas de negocio implementadas y aplicadas desde el año 2015, las mismas que contribuyeron en la unificación de criterios para la acreditación de aportes y calificación del derecho pensionario. Todo esto con el fin de mejorar y brindar un servicio de calidad en el menor tiempo posible.

Cabe resaltar que, debido a los antecedentes de stock crítico y tiempo de duración en la atención de solicitudes, los asegurados enfrentan la inseguridad en cuanto al cumplimiento de la normativa vigente y la demora en la comprobación de años laborados, que son esenciales para tener el derecho a una pensión o satisfacción con el monto de pensión otorgado. La disconformidad con el resultado de la evaluación de lo solicitado se refleja en el número de quejas presentadas por los asegurados, las mismas que pueden llegar a formar parte de largos

procesos judiciales, generando mayores gastos en asesorías legales para la institución y costos por tramites a los asegurados.

Algunos estudios como el de Cabrera, Cusihualpa y Lozano (2017), sobre los procesos de trámite de pensionamiento en la ONP, proponen una alternativa de mejora ante las quejas relacionadas por la demora en el tiempo de respuesta de trámite de pensión, evaluando los procesos que forman parte del trámite de pensionamiento, concluyendo que los procesos que más errores genera y dilata el tiempo de trámite, son los procesos de orientación y recepción.

El estudio de Asmat (2019), realizado en un centro de atención en Lima, señala que la gestión de los procesos de la ONP incide significativamente en los derechos pensionarios, tanto en los procesos de inicio y análisis de la información, resultado final y pago al administrado, así como acreditación, calificación, siendo estas dos últimas las de menor incidencia, concluyendo, que la gestión de los procesos de la ONP es medianamente eficiente.

Linares (2017) en su estudio realizado en Tacna, determinó que la gestión administrativa en la Oficina de Normalización Previsional no suele incidir en la satisfacción del pensionista, estos suelen ser determinados por factores intrínsecos, sobre todo de índole económico, así también los pensionistas presentan una regular satisfacción con el servicio de atención de la ONP, destacando la desconfianza con el resultado que obtendrán de su solicitud.

En tanto el estudio de Quincho (2019), realizado en Huancavelica, determinó que existe una baja correlación entre la gestión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la satisfacción de atención al usuario, y una correlación media entre los gestores TIC y la satisfacción percibida del usuario, resaltando que las mejoras en los servicios, el uso herramientas informáticas y nuevos sistemas, así como la atención inmediata, la orientación y la solución de reclamos incidió positivamente en la satisfacción de los usuarios.

En cuanto al presente trabajo se buscó si los procesos de atención previsional son efectivos y en cuanto repercute en los asegurados, encontrándose limitaciones respecto al acceso a la información desagregada sobre la producción y costos de la atención previsional, así como de

los beneficios para los asegurados, los mismos que dificultaron realizar una cuantificación de la efectividad y su repercusión.

Ante lo expuesto, la pregunta de análisis se centró en: ¿son efectivos los procesos alineados a la atención previsional? específicamente, ¿son eficaces y eficientes los procesos de atención? y ¿cómo repercute los procesos de atención en los asegurados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la efectividad de los procesos alineados a la atención en la Oficina de Normalización Previsional, durante los años 2015 al 2018, con el propósito de identificar la repercusión en los asegurados.

1.2.2 Objetivos específicos

a. Describir los procesos que forman parte de la atención previsional para explicar su eficacia durante los años 2015 al 2018.

b. Describir la repercusión de los procesos alineados a la atención previsional de los asegurados mediante las quejas presentadas durante los años 2015 al 2018.

c. Evaluar la eficiencia de los procesos de atención previsional, para conocer la influencia de las mejoras realizadas durante el periodo de los años 2015 al 2018.

II. MARCO TEORICO

2.1 Enfoques Teóricos

2.1.1. Efectividad de procesos

Para Beltrán (2000), la eficiencia se relaciona con el grado de aprovechamiento de los recursos y la eficacia con el cumplimiento de los objetivos, en consecuencia, ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico, mediante esto se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de recursos.

De acuerdo con Daft (2010) la eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. La eficiencia se basa en la cantidad de materia prima, dinero y empleados necesarios para lograr un determinado nivel de producción. En cuanto a la eficacia, hace referencia al grado de alcance de metas. Por lo tanto, al ser un concepto amplio, el autor enfatiza que la efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, sean oficiales u operativas.

En tanto para Sánchez (2013), la efectividad se refiere al indicador de impacto o de resultado final. La efectividad combina los componentes de eficacia y eficiencia, y que este tiene un impacto sobre el cliente por medio de los bienes o servicios generados, así como en el aprovechamiento adecuado de los recursos usados para generarlos.

De acuerdo con Pérez Fernández (2004), los procesos pueden distinguirse por su misión, clasificándolos en procesos operativos, de apoyo y de gestión.

- Los procesos operativos, son los procesos que transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio, aportando un alto valor añadido al cliente. Estos

procesos no pueden funcionar solos, necesitan recursos para la ejecución e información para su control y gestión.

- Los procesos de apoyo, son los procesos que proporcionan los recursos físicos necesarios para los demás procesos, estos procesos influyen en el proceso operativo y complementan los demás procesos.
- Los procesos de gestión, son los que realizan actividades de evaluación, control y medición, estos aseguran el funcionamiento del resto de procesos. Son los que definen y controlan las metas organizacionales y están gestionados por la alta dirección.

Los procesos dentro de las organizaciones son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud), añadiendo valor en cada etapa de la cadena en una salida (entrega de servicio, respuesta a la solicitud). Por tanto, la efectividad de los procesos se puede entender como el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución mediante el uso eficiente de los recursos disponibles en cada proceso que forma parte de la atención previsional.

2.1.2. Satisfacción del asegurado

Para Armstrong y Kotler (2013) la satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto o servicio en relación a las expectativas del comprador o consumidor. Si el desempeño del producto o servicio es inferior a las expectativas, hay insatisfacción; y si este los supera, hay satisfacción por parte del cliente.

Toda organización del Estado busca contribuir a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Por lo tanto, se busca brindar un servicio de calidad para los clientes, que son los asegurados y generar satisfacción en cuanto a los procesos que determinan correctamente el derecho pensionario.

Las respuestas a lo solicitado por los asegurados pueden no ser los esperados, conllevando a las quejas, las mismas que son presentadas con la finalidad de obtener un resultado positivo o que satisfaga las expectativas.

2.2 Enfoques conceptuales

2.2.1. Derecho pensionario

Para entender el derecho pensionario, debemos destacar los componentes. Salazar (2008) señala que, según el Tribunal Constitucional, los derechos fundamentales tienen un contenido esencial, no esencial y adicional.

En cuanto al derecho pensionario, el contenido esencial estaría compuesto por tres elementos: el derecho de acceso a una pensión, el derecho a no ser privado arbitrariamente de ella y el derecho a una pensión mínima vital. En tanto, el contenido adicional estaría relacionado directamente a los beneficiarios derivados del derecho fundamental a la pensión, es decir a los beneficiarios de la pensión al fallecimiento del titular (pensión de viudez, orfandad y ascendientes) y el contenido no esencial estaría compuesto por los topes, incrementos y reajustes pensionarios.

En la figura 2 se presenta los componentes del derecho pensionario, tomados en cuenta por el Tribunal Constitucional, según Salazar (2008).

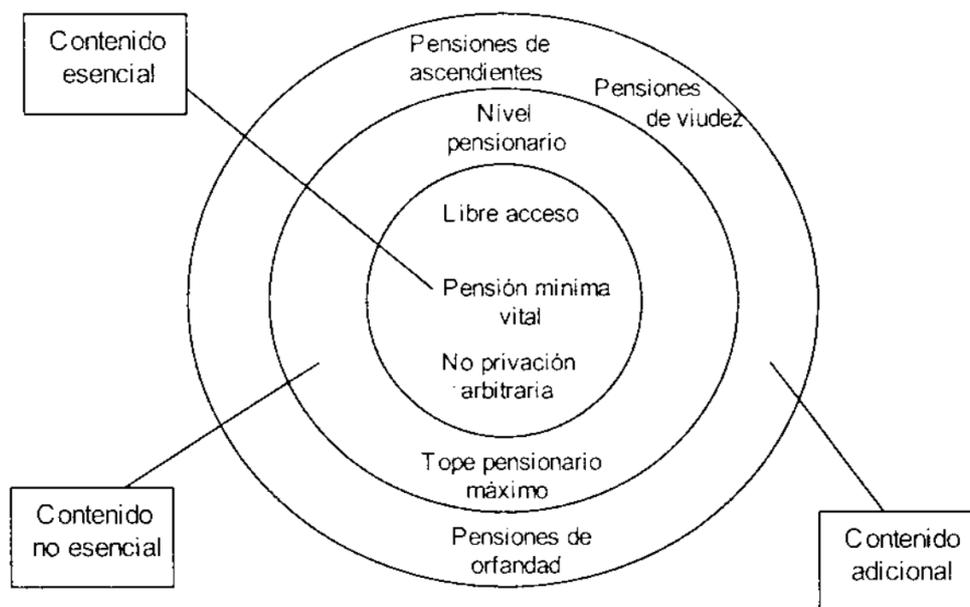


Figura 2: Componentes del derecho pensionario

Fuente: Salazar (2008)

El derecho pensionario es obtenido después de cumplir con los requisitos establecidos por Ley, los años de aportes, edad y cese en el trabajo, asimismo dependiendo del régimen al cual pertenece. El derecho subsiste después del fallecimiento del titular, mediante las pensiones de derecho derivado.

2.2.2. Quejas del asegurado

Las quejas de los asegurados son la manifestación de la insatisfacción, disconformidad y/o malestar relacionado al servicio de atención y a los resultados obtenidos de la evaluación de lo solicitado. La insatisfacción en cuanto a los servicios brindados en los Centros de Atención puede ser expresada mediante el Libro de Reclamaciones, dicha insatisfacción es diferente a la queja por defecto de tramitación, el mismo que está contemplado en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo.

En el artículo 169.1 del TUO indica que “en cualquier momento, los administrados pueden formular queja contra los defectos de tramitación y, en especial, los que supongan paralización,

infracción de los plazos establecidos legalmente, incumplimiento de los deberes funcionales u omisión de trámites que deben ser subsanados antes de la resolución definitiva del asunto en la instancia respectiva”. Las quejas que no llegan a ser fundadas en la vía administrativa pueden llegar a la vía judicial, convirtiéndose en largos procesos judiciales.

La institución tiene procedimientos para atender toda queja realizada por los asegurados debido a un malestar o insatisfacción sobre los resultados a lo solicitado, con la posibilidad de salir a favor del asegurado y así generar satisfacción. Las quejas o disconformidades ingresan como solicitudes de recursos de reconsideración, apelación o de revisión total y minuciosa del expediente.

Las quejas están normalmente relacionadas al derecho a una pensión, disconformidad en los años de aportaciones acreditados, así también al monto de pensión e incrementos y montos de devengados e intereses legales (ONP, 2019).

Considerando lo expuesto, se puede entender que la efectividad de los procesos alineados a la atención previsional en conjunto a la correcta aplicación de la normativa vigente, está relacionada al beneficio del menor tiempo de espera; una respuesta positiva de la solicitud y los costos por tramite, los mismos que influyen en el asegurado mediante la satisfacción en la atención y las quejas presentadas.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Lugar y duración del estudio

El trabajo monográfico tuvo como ámbito de estudio, la Oficina de Normalización Previsional (ONP), específicamente en la Dirección de Producción. Actualmente se realiza labores en los procesos de análisis y calificación, por ello el periodo de estudio fue desde el año 2015 al 2018.

3.2. Naturaleza del estudio

Se recurrió a un diseño no experimental de enfoque cuantitativo, que se aplicó de manera longitudinal y de validez interna, esto detalló los cambios, variaciones en cuanto a la producción de atención de solicitudes, saldos anuales de expedientes o solicitudes, quejas y los procesos que se realizan.

3.3. Fuentes estadísticas consultadas

Se recurrió a datos de información secundaria mediante la revisión de informes institucionales y las memorias anuales institucionales de la ONP de los años 2015 al 2018, así también de los reportes internos relacionados a la producción de atención y stock de solicitudes y expedientes, así como datos relacionados a las quejas presentadas por los solicitantes.

3.4. Procedimiento para el logro de los objetivos

Para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo monográfico, se realizó el siguiente procedimiento:

En cuanto al primer objetivo específico, se identificó los puntos críticos y la influencia en la eficacia de los procesos de orientación, recepción, análisis, acreditación de aportes, calificación

y revisión que es el control de calidad del expediente y/o solicitud; asimismo, fueron contrastados con indicadores relacionados a la producción como el stock de expedientes/solicitudes pendientes y tiempo de duración de atención, desde el año 2015 hasta el 2018.

Para el segundo objetivo específico se realizó un análisis de la variación histórica del número de quejas presentadas anualmente por los asegurados, así como las quejas atendidas durante el periodo de estudio.

Para el tercer objetivo se analizó los indicadores que forman parte de los recursos invertidos como gastos operativos, de personal, soporte tecnológico y asesorías legales, así también producción de expedientes/solicitudes y tiempo promedio de atención en días, desde el año 2015 al 2018.

Los indicadores analizados fueron:

- Cantidad de solicitudes ingresadas a la ONP, anual.
- Cantidad de expedientes y solicitudes terminados, anual.
- Tiempo promedio (días) de atención de una solicitud.
- Gastos administrativos y operativos, anual.
- Cantidad de quejas presentadas, anual.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Los procesos de atención previsional y explicación de su eficacia

Los procesos alineados a la atención previsional son realizados en los 34 centros de atención que tiene la ONP a nivel nacional, estos son: orientación, recepción, análisis, acreditación de aportes, calificación y revisión.

Cabe resaltar que los procesos son realizados por el personal de la ONP, que tienen como característica, la multifuncionalidad, sobre todo en la sede central, donde el servidor público puede realizar todos los procesos de atención a excepción de la orientación y recepción (solo es realizado en los centros de atención) dependiendo de la casuística, así como la complejidad y antigüedad del expediente.

a) Orientación

Es el proceso donde se realiza el primer contacto e interacción entre el personal de la ONP y el solicitante/asegurado, este contacto puede ser presencial, vía telefónica o virtual; específicamente:

- Se realiza una orientación detallada al solicitante o asegurado con respecto al tipo de solicitud, así como la información y documentación necesaria (declaraciones juradas, certificados, boletas, entre otros) para la atención, de acuerdo a la normativa vigente, es decir se busca el cumplimiento de los requisitos legales necesarios para atender lo solicitado.
- Si hay una cita previa y considerando el petitorio, el personal encargado deriva la solicitud para su respectivo atendimento. En caso de que no haya una cita previa, se evalúa la posibilidad de realizar la atención o de reservar una próxima cita cumpliendo con los documentos necesarios.

b) Recepción

En este proceso se determina en que sistema será trabajado la solicitud y se realiza las validaciones correspondientes; específicamente:

- Registro, sistematización, validación y mecanización (VyM) de la información contenida en las solicitudes, con sistemas de apoyo como el del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC, para la comprobación de los datos del solicitante; la consulta en el sistema de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, donde se verifica la afiliación al Sistema Privado de Pensiones, entre otros sistemas.
- Identificación del tipo de solicitud y generación del expediente mediante ingreso a los dos sistemas administrados por la ONP, el sistema legado – NSP (Nuevo Sistema de Pensiones) y el sistema de APPENS (Aportes y Pensiones), este último con capacidad de almacenar documentación digitalizada presentada por el solicitante.

c) Análisis

En este proceso se realiza el análisis minucioso de los documentos presentados por el solicitante, determinando cuales son los documentos que precisan de una revisión pericial y/o verificación de años laborados en campo, específicamente:

- Análisis de la documentación presentada mediante revisión de sistemas de apoyo, como el sistema de consulta individual del asegurado y empleadores, procesos judiciales, entre otros, además de revisión de base de datos administrados por la ONP como el archivo de planillas, empleadores irregulares, histórico de direcciones ubicables de empleadores, etc., en presencia del solicitante o en gabinete (oficina).

- Identificación sobre la necesidad de realizar una verificación adicional, es decir labor pericial y/o labor verificación en campo de periodos de aportaciones declarados. En el caso de que no requiera atención en línea, la solicitud es derivada a la Unidad Operativa (UO) correspondiente.
- En el caso de que la solicitud sea atendida en línea, al registrarla en el sistema de APPENS, existe la posibilidad de obtener la respuesta a la solicitud el mismo día, en el cual se realiza todos los procesos desde la recepción, análisis, acreditación de aportes, calificación, control de calidad y la ejecución de actividades de mensajería y post servicio en presencia del solicitante, con el fin de orientarlo con respecto a la información y documentación de respuesta a la solicitud (solicitudes de primer trámite). Los documentos generados como resultado de la solicitud son cargados en el sistema APPENS.
- Si los periodos laborados no se encuentran en los sistemas de consulta y la solicitud necesita de verificación de aportaciones en campo o requiere del expediente físico o digitalizado para la atención de la solicitud, se deriva al área de Línea Flujo, donde se informa al solicitante que el trámite tendrá un plazo máximo de 90 días de atención. En estos casos, la mayoría de las solicitudes son trabajadas en el sistema Legado - NSP

d) Acreditación:

En el proceso de acreditación de aportes se realiza la verificación de periodos aportados en aplicación de la normativa vigente, concluyendo con la elaboración del cuadro de aportes, que servirá como base para la calificación de la solicitud de pensión, específicamente se realiza:

- Análisis, evaluación, registro completo de la solicitud con respecto a la información y documentación necesaria para su resolución.
- Aplicación del modelo probabilístico de gestión del riesgo para la acreditación de aportes - MGR, este modelo estadístico cuenta con una directiva que

establece los lineamientos para su aplicación, basado en la probabilidad de si un empleador es riesgoso o no. Para la acreditación del periodo, este modelo depende de si el empleador es irregular, ubicable, si hay vínculo laboral con el asegurado, además de las búsquedas en las bases de datos de la ONP, como el archivo central de planillas (ACP) o en el sistema de gestión y control de planillas (SGCP).

- Análisis de información contenida en la declaración de aportes y la cuenta individual a fin de identificar la necesidad de realizar la verificación de aportes en campo, esto cuando no fue detectado en el análisis.
- Generación de la plantilla de verificación para los periodos que necesiten verificación de campo.
- Ejecución del proceso de acreditación de aportaciones a fin de actualizar la cuenta individual que permita analizar y emitir reportes de acreditación finalizando con el cuadro de aportes.

e) Calificación:

Es el proceso que se encarga de determinar el derecho pensionario y revisión de los procesos anteriores, así como la acreditación excepcional² de periodos no acreditados para llegar a obtener el derecho, finalizando con la elaboración de la respuesta definitiva mediante la resolución administrativa y/o notificación; específicamente:

- Atención, revisión y evaluación de la solicitud o expediente administrativo a fin de emitir un pronunciamiento de la ONP de acuerdo a la normativa vigente, esto es mediante resolución y/o notificación.
- Elaboración de informes relacionados a la revisión del expediente, para derivar la solicitud, en caso lo amerite.

² Según el Decreto Supremo N° 354-2020-EF, en el artículo 37° se puede reconocer un periodo máximo de 72 unidades de aportes, es decir hasta 06 años de aportes.

- Generación y/o validación del cuadro de aportes y de ser el caso acreditación excepcional de años adicionales para tener el derecho pensionario.
- Calcular y/o regularizar el monto de pensión, así como devengados de acuerdo a la normativa vigente mediante la liquidación.
- Realizar proyectos de resolución, notificación e informes.
- Suscribir los documentos generados en el proceso de calificación que son resultado de la evaluación de la solicitud, estos son: cuadro de aportes, regularización, liquidación, resolución y/o notificación; para la posterior revisión y anexo al expediente.

f) Revisión:

Es el proceso de control de calidad de todo el expediente administrativo, es el último proceso donde se da por culminado la atención de una solicitud; específicamente:

- Revisión de la solicitud a fin de controlar y garantizar la calidad de los productos resultantes del proceso de calificación, los cuales son: cuadro de aportaciones, liquidación, regularizaciones, proyectos de resoluciones, notificaciones e informes.
- Aprobación de los documentos emitidos como productos de los procesos de atención. En el caso de ser trabajado en el sistema legado – NSP, los documentos son anexados al expediente y si fue en el sistema APPENS, los documentos son cargados a este sistema con el respectivo visto del revisor.
- Luego de este proceso, los documentos resultantes son derivados a mensajería que es la entrega a domicilio o mediante correo electrónico (sistema APPENS), concluyendo con el proceso de atención de la solicitud.

En la figura 3, se muestra los procesos alineados a la atención previsional, desde la orientación y recepción de la solicitud hasta la revisión, que es el control de calidad.

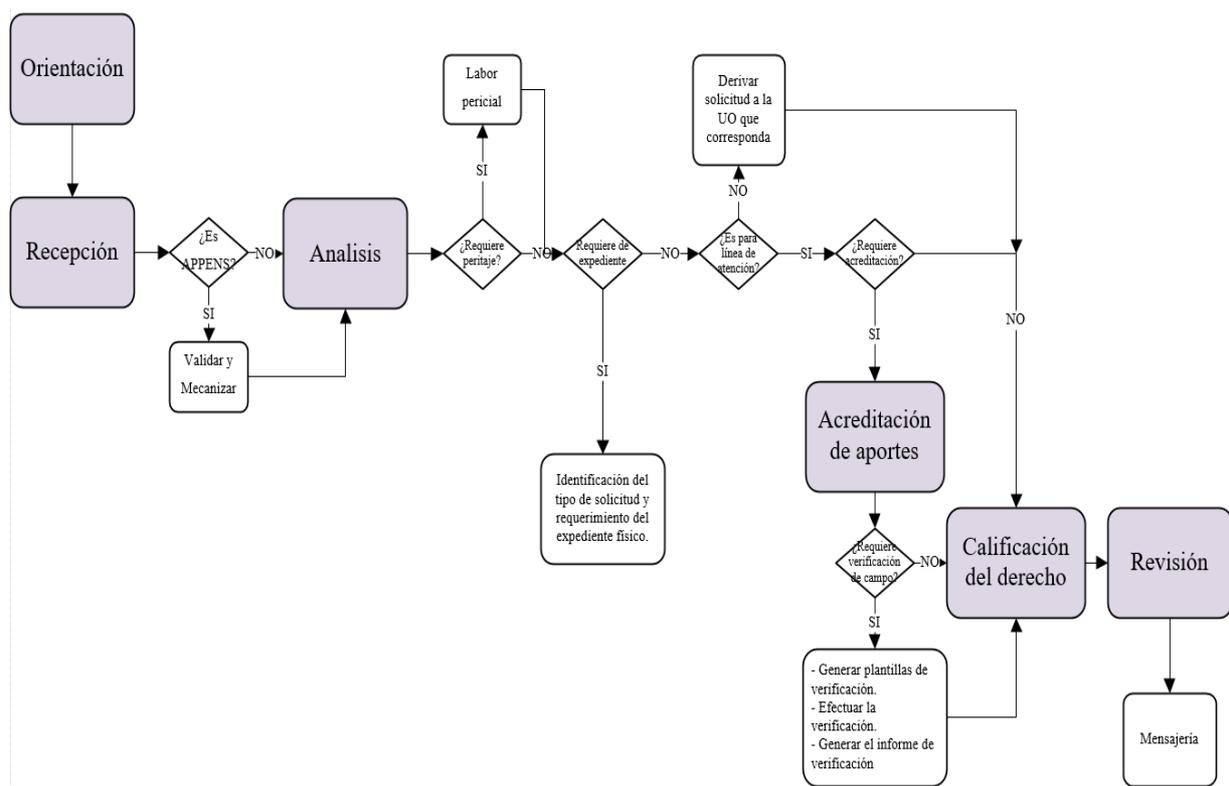


Figura 3: Diagrama de procesos alineados a la atención previsional

Fuente: Elaboración propia

Para la institución es importante la atención de la mayor cantidad de solicitudes que ingresan, debido a los antecedentes de stock crítico que se generó hasta el año 2014. La ONP ha orientado esfuerzos mediante estrategias para cumplir el plazo máximo de atención de 90 días.

El grado de eficacia del proceso de atención previsional, es medido en base a la atención total de solicitudes ingresadas anualmente; es decir, en el mejor de los casos, no tener expedientes o solicitudes pendientes por atender o mantener bajos porcentajes de saldo pendiente al cierre del año.

En la tabla 2 se presenta el flujo anual de expedientes durante el periodo del 2012 al 2018, con la finalidad de mostrar las variaciones desde los años críticos de la ONP.

Tabla 2: Flujo anual de expedientes/solicitudes

Año	N° de expedientes Ingresados	N° de expedientes pendientes	Porcentaje de saldo pendiente
2012	193,763	104,905	54.14%
2013	220,112	80,235	36.45%
2014	216,103	25,181	11.65%
2015	191,709	9,779	5.10%
2016	165,279	7,347	4.45%
2017	161,293	23,226	14.4%
2018	205,172	19,617	9.56%

Fuente: Dirección de producción, Memoria Anual del 2015 al 2018

La eficacia de los procesos alineados a la atención previsional puede ser expresado mediante la variación en la cantidad de los saldos de solicitudes y/o expedientes. De la tabla 2, se puede observar la variación de expedientes atendidos en referencia al número de expedientes que ingresaron, destacando el stock crítico de los años 2012 al 2014, donde se tenía más del 50% de expediente/solicitudes sin atender.

En el año 2015, la cantidad de expedientes/solicitudes atendidos en relación a lo que debió ser atendido alcanzó el 94.9% del total, en el 2016 fue de 95.55%, para los años 2017 y 2018, fueron 85.60% y 90.44%, respectivamente. Según los antecedentes, la atención de expedientes no ha llegado al 100% y de los resultados se puede percibir que durante los años 2015 y 2016 el número de solicitudes atendidos aumentó disminuyendo el saldo anual, y durante los años 2017 y 2018, hubo un ligero aumento y disminución de solicitudes pendientes, respectivamente.

Las variaciones en los saldos durante el periodo 2015 al 2018, se debieron al tiempo de atención de una solicitud. En el año 2017 el incremento en el tiempo se debió a los cambios generados por la digitalización de documentos en los principales procesos de la ONP, así como el ajuste en su funcionamiento influyendo en el tiempo promedio de atención.

La eficacia de los procesos de atención, son el cumplimiento de objetivos, metas en un tiempo establecido institucionalmente; por lo tanto, es el cumplimiento del número de atenciones de expedientes y solicitudes previstos anualmente. En la ONP hay una mejora en cuanto al stock de expedientes/solicitudes y se ha mantenido constantemente baja en los últimos años.

Es necesario cumplir con los procesos de atención para realizar una correcta evaluación y dar una respuesta satisfactoria a lo solicitado. Para la institución es importante realizar correctamente todos los procesos manteniendo un servicio de calidad en el tiempo oportuno.

4.2 Repercusión en el asegurado mediante las quejas

Los resultados sobre la repercusión de los procesos de atención previsional en el asegurado de la ONP, son los relacionados a la cantidad de quejas presentadas anualmente. Se consideró datos desde el año 2012, debido al gran incremento de ingresos de quejas que influyó en el stock crítico de expedientes/solicitudes sin atender.

En la tabla 3 se presenta el flujo anual de quejas desde el 2012 al 2018, la misma que muestra, la disminución del número de quejas ingresadas, así como el saldo pendiente. La disminución se debió a que la ONP orientó mayor personal para la atención de expedientes/solicitudes.

Tabla 3: Flujo anual de quejas presentadas por el asegurado

Año	Nº de quejas ingresados	Nº de quejas pendientes	Porcentaje de saldo pendiente
2012	45,873	7,988	17.41%
2013	30,697	11,880	38.70%
2014	16,860	970	5.75%
2015	4,343	145	3.34%
2016	1,494	92	6.16%
2017	2,012	134	6.66%
2018	3,317	193	5.82%

Fuente: Memorias anuales de ONP (2015-2018)

De la tabla 3, se puede percibir la tendencia decreciente desde el año 2013 hasta el 2016; destacando el gran volumen de quejas sin respuesta durante los años 2012 y 2013, los mismos que formaron parte de la problemática principal que afrontó la ONP junto al stock crítico de expedientes, así también la contratación de nuevo personal para la atención de solicitudes, estaba en proceso de capacitación por lo que, para el año 2013, aún no se tenía una atención fluida.

En tanto, desde el 2014, la disminución de quejas presentadas se debió a la oportuna atención, así como la priorización en dar respuestas adecuadas para incentivar nuevas solicitudes para una reevaluación evitando nuevas quejas. En los años 2017 y 2018, los incrementos se debieron a problemas en los sistemas utilizados en los centros de atención, para el registro y atención de solicitudes.

El stock de más de 32 mil expedientes/solicitudes iniciados hasta el año 2013, fueron atendidos y finalizados en el mes de setiembre de 2014. La atención de esos casos complejos y de mayor antigüedad, que mantuvieron a los asegurados a la espera de una respuesta por años, formó parte del gran avance para mejorar el servicio de atención de la ONP.

El resultado a consecuencia de la atención del stock crítico se vio reflejada en la disminución del número de quejas presentadas, esto se debió a la atención personalizada a los afiliados, pensionistas y beneficiarios que requieren la absolución de consultas sobre temas previsionales o información sobre el estado de sus solicitudes.

Las atenciones personalizadas a través otros canales de contacto, como llamadas telefónicas, pagina web, correo electrónico, etc., además de la participación en ferias, en coordinación con otras entidades públicas y privadas a nivel nacional, tuvieron la finalidad de brindar un mejor servicio de información y asesorías en temas previsionales.

Los nuevos criterios adoptados en la ONP a favor de los asegurados para que puedan acceder a la pensión solicitada, así como las reglas de negocio que unifican criterios para la acreditación

de aportes y calificación; muestra el interés de la institución para atender los casos que han sido denegados por años, así como brindar información detallada con alternativas para que los asegurados puedan obtener el derecho a una pensión.

Por otro lado, de acuerdo con Quincho (2019), el uso de TIC, mediante mejoras en los servicios de atención y uso nuevos sistemas, hacen más fluida la atención previsional, por lo que influye en el tiempo de atención y en la satisfacción de los asegurados. La ejecución del nuevo sistema APPENS permitió atender casos de menor complejidad y en presencia del solicitante, llegando a finalizar el proceso de atención, de algunos casos, en una hora.

Las estrategias implementadas han influido en la disminución de la cantidad de quejas, así como en la imagen que tiene la población de la ONP, esto motivó a un mayor ingreso de nuevas solicitudes para una revisión total de expedientes que tuvieron como respuesta una denegatoria o monto de pensión menor a lo esperado.

Así también, en la tabla 3, el incremento del número de quejas en los años 2017 y 2018, el cual representa el 34.7% y 64.8% de los ingresos en relación al año 2016 y 2017, respectivamente, se debió al incremento de quejas por demora de ejecución de mandatos judiciales. Por otro lado, las solicitudes que son atendidas por la vía administrativa mediante recursos de reconsideración y apelación, con resultados que no llegan a satisfacer a los solicitantes, proceden a formar parte de quejas con nuevas demandas presentadas por la vía judicial.

Cabe precisar que el stock de procesos judiciales se ha reducido, pasando de más de 100 mil procesos en el 2015 hasta 75 mil procesos para el 2018; esto representa una reducción de 24.9%. Las actividades realizadas en la descarga procesal implementada desde el 2018, tuvo incidencia en la reducción de los procesos judiciales en trámite. En tanto la disminución del ingreso de demandas se debió a la oportuna calificación de las solicitudes a nivel administrativo, teniendo en cuenta que siguen siendo consecuencias de quejas por demora en atención.

Linare (2017) señala que la gestión administrativa de la ONP no incide en la satisfacción del pensionista, siendo los factores de índole económico los que afectan la satisfacción, mediante los montos que pueden llegar a percibir como pensión, además de la desconfianza con el resultado que obtendrán de su solicitud.

Las quejas son resultado de la demora en el trámite y la insatisfacción en cuanto al resultado de lo solicitado en la vía administrativa, los procesos judiciales pendientes, la demora en la ejecución de sentencias, entre otros; estos sin duda, repercuten en el asegurado mediante los costos que pueden incurrir, para tener el derecho pensionario.

Las asesorías independientes a las que los asegurados recurren, son costos que llegan a incrementarse en el proceso judicial, las mismas que no siempre terminan a favor del asegurado. El malestar que puede ocasionar la duración de los procesos judiciales puede influir en el bienestar del asegurado debido a que, en algunos casos, los asegurados no cuentan con una pensión y no forman parte de la población económicamente activa, por lo que agrava la situación.

En tanto, la insatisfacción para los asegurados que tienen pensión, está relacionada con los montos percibidos, considerando que la pensión mínima y máxima vigente, es de S/ 500 y S/ 893, respectivamente, siendo montos menores a la remuneración mínima vital³ vigente. Otros montos son los relacionados a los devengados e intereses legales, los mismos que dependen de un recalcule de pensión.

4.3 Eficiencia de los procesos de atención previsional

Para el análisis de la eficiencia de los procesos de atención previsional se consideró la producción solicitudes atendidas anualmente, el tiempo promedio de atención en días y los costos envueltos en los procesos, que serían los gastos administrativos.

³ Remuneración mínima vital vigente desde abril de 2018 es S/ 930.00

4.3.1 Tiempo de duración de la atención previsional

Considerando que la ONP arrastraba un stock crítico de expedientes desde hace años, el tiempo promedio de respuesta ha mejorado. La figura 4 muestra el tiempo promedio en días desde el año 2010 al 2018.

Para el año 2010, el tiempo promedio de respuesta fue 262 días, siendo este el pico más alto que generó el stock crítico, posteriormente en el año 2012 fue de 121 días y, destacando el año 2016 con el menor tiempo de respuesta con un promedio de 18 días, posteriormente se incrementó a 23 días en el 2017 y a 36 días en el 2018.

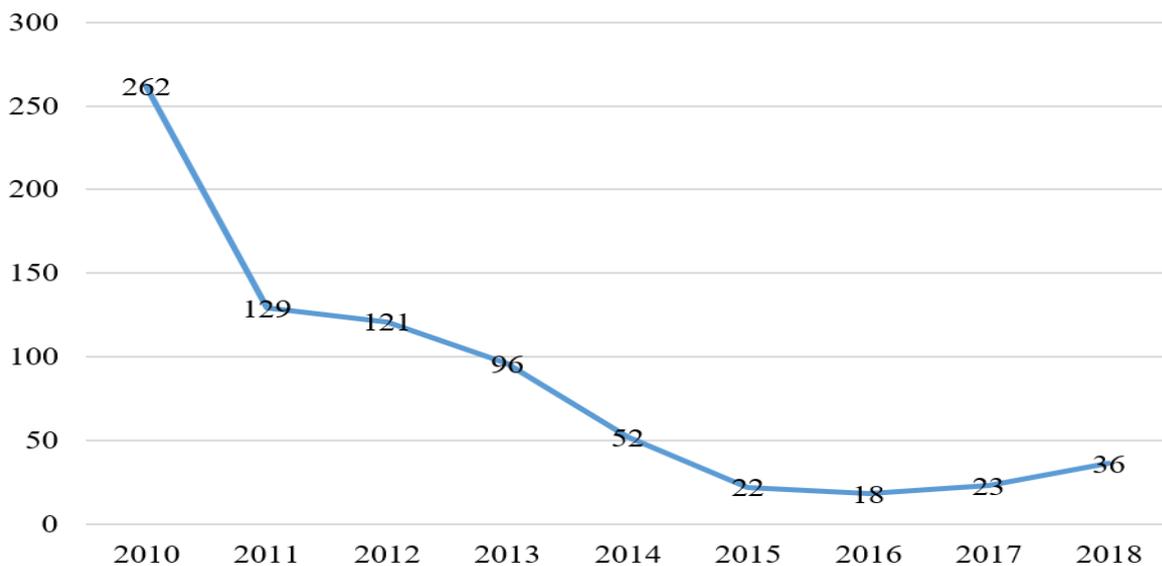


Figura 4: Tiempo promedio de respuesta (días), 2010-2018

Fuente: Memorias Anuales ONP 2015-2018

La disminución progresiva en los días de atención hasta el año 2016 se debió a las estrategias implementadas por la institución; entre ellos fue la implementación de controles diarios a nivel nacional respecto a la derivación de expedientes/solicitudes a las UOs siguientes, es decir la ejecución de todos los procesos correspondientes a la atención, así como otros tipos de controles

referidos a los tiempos por cada etapa del proceso de atención. Estos controles diarios han impactado positivamente en la disminución del tiempo por cada proceso y finalmente en el tiempo total de respuesta a lo solicitado.

En el 2017, la digitalización sobre todo en la recepción de los documentos contenidos en la solicitud y la implementación del nuevo sistema APPENS, presentó incidencias propias del sistema, demorando el registro y recepción de las solicitudes, la misma que influyó en el aumento del stock de expedientes/solicitudes y posteriormente el incremento a 46 días como tiempo promedio de atención, sin embargo, debido a que las incidencias no estuvieron relacionados al proceso de atención en sí, este se redujo a 23 días.

Por otro lado, desde el año 2015, el despliegue de los centros de atención a sedes regionales buscó atender la mayor cantidad de solicitudes en el punto de contacto con los asegurados, además de atender en tiempo real las solicitudes de sobrevivencia de causante pensionista, es decir beneficiarios de pensión de viudez, orfandad y ascendencia de pensionistas fallecidos.

Las solicitudes de sobrevivientes de causante pensionista atendidas el mismo día, desde su creación y finalización se incrementó en los años 2015 y 2016, las mismas ascendieron en 30% y 63%, respectivamente, asimismo disminuyó el promedio de atención de 09 a 03 días, además de tener el 11% y 34% de solicitudes ingresadas, atendidas en menos de una hora.⁴

En cuanto a los procesos descritos en el punto 4.1, el proceso de análisis puede tener una mayor duración de tiempo en comparación a los otros procesos. Para Cabrera, Cusihuallpa y Lozano (2017), los procesos de orientación y recepción demoran el trámite por los errores que se pueden cometer en el ingreso de las solicitudes y por no orientar adecuadamente al solicitante. Si bien es cierto, estos procesos pueden dilatar el tiempo, no son los procesos que tienen mayor duración.

⁴ No hay datos publicados posteriores al año 2016.

Al iniciar el proceso de análisis se cuenta con los documentos digitalizados y/o documentos originales, los cuales son importantes para determinar qué tipo de expediente se está trabajando, si este precisa de un análisis pericial o de una verificación de aportes en campo; este último, en algunos casos puede llevar más de un mes.

- La revisión pericial de los documentos con sospecha de irregularidad, y posterior realización del informe grafotécnico donde se detalla la irregularidad por la cual el documento no es considerado en la calificación, puede tomar días dependiendo de la cantidad de documentos a analizar. Este informe es cargado en el sistema APPENS y, en el sistema NSP, se anexa al expediente como sustento para la calificación.
- El proceso de verificación de campo implica efectuar la verificación de los periodos declarados por el solicitante, estas búsquedas consisten en visitar direcciones ubicables para comprobar la existencia de los empleadores, realizar la búsqueda de planillas de salarios y sueldos, o que los empleadores cuenten con documentos adicionales que acrediten el vínculo laboral. Esto solo se realiza si la ONP no cuenta con la información histórica necesaria en sistemas o en los documentos presentados.

La figura 5 muestra la evolución de tiempo de verificación en días desde el 2012 al 2018. Se puede observar un incremento en el tiempo de verificación durante el año 2012 hasta el primer semestre del año 2013, esto se debió a la alta demanda de periodos de verificación, además del stock crítico de expedientes con periodos de re verificación. Desde el año 2013 el tiempo de verificación tuvo una tendencia decreciente, la necesidad de realizar las labores de verificación de campo iba disminuyendo debido a que la ONP tenía elementos suficientes para acreditar aportes declarados, por lo que asumió directamente la verificación⁵.

⁵ hasta el primer semestre del año 2014 el servicio de verificación era ejecutada por otra empresa.

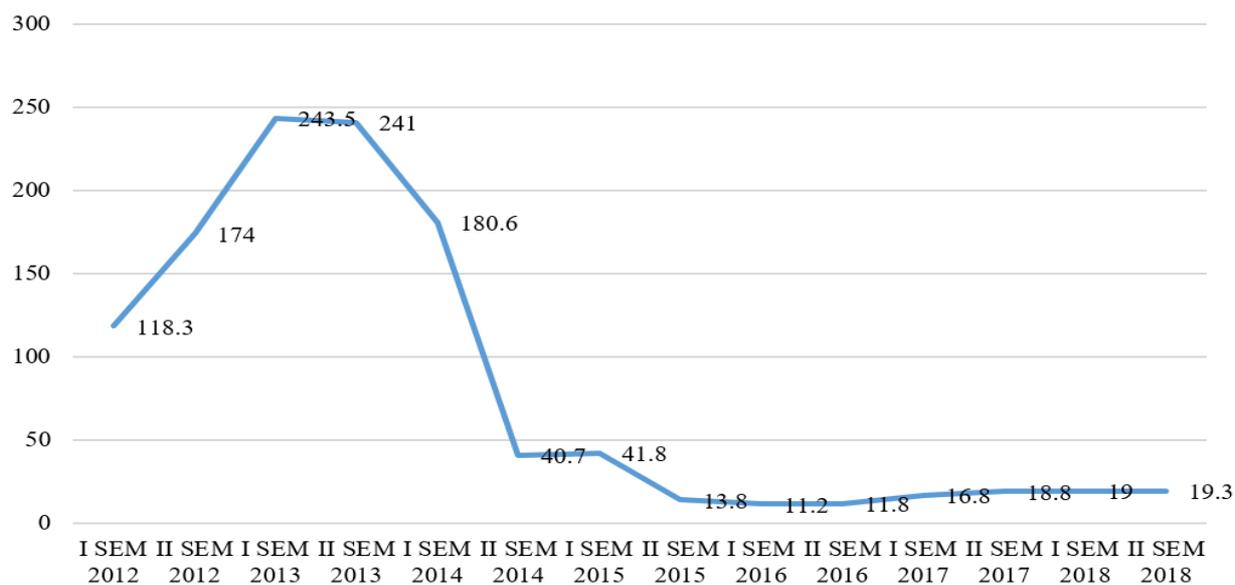


Figura 5: Evolución de tiempo de verificación 2012-2018 (días)

Fuente: Memorias Anuales ONP 2015-2018

La reducción de la necesidad de verificación de campo y la gestión directa de la ONP, logro reducir los tiempos de verificación hasta 11.2 días al 2016. El ligero aumento en el año 2017 se debió al incremento en la demanda de verificación de campo, así como los requerimientos acumulados que no se consiguieron trabajar en el sistema APPENS y se trasladaron al sistema NSP incrementando los tiempos de respuesta de la verificación llegando a 19.3 días al 2018. (ONP.2019)

La verificación en campo puede determinar el derecho pensionario del solicitante, por ello, ante la demora en la generación del informe de verificación, así como la carencia de los registros históricos de aportes sobre todo por la inexistencia de un registro sistematizado de los aportes anteriores al año 1999. La ONP ha logrado implementar iniciativas como el modelo probabilístico de gestión de riesgos – MGR, este modelo ordena los tramos de periodos laborales desde los más riesgosos hasta los menos riesgosos, con finalidad de reducir la cantidad de expedientes/solicitudes que necesitan verificación de campo.

Por otro lado, la existencia de errores en los procesos de recepción, análisis, así como en la acreditación, pueden ser subsanados en el proceso de calificación y finalmente en el proceso de

control de calidad, siendo este, la revisión total del producto. Se debe tener en cuenta que los errores no pueden ser corregidos inmediatamente, estos deben regresar al proceso anterior para ser modificados, siendo un punto en contra del sistema APPENS. Estos retornos a procesos anteriores, sin duda influyen en el tiempo de atención y por ende en la eficiencia del proceso de atención previsional.

4.3.2 Gastos administrativos

Los gastos ejecutados por la ONP fueron parte de las mejoras para el servicio de atención previsional con la finalidad de realizar correctamente todos los procesos, agotando todas las posibilidades para otorgar pensión.

En la tabla 4 se muestran los principales gastos administrativos desde el año 2015 al 2018, de los cuales se analizaron 04 gastos que están relacionados al proceso de atención previsional.

Tabla 4: Gastos administrativos (en miles de soles)

	2015	2016	2017	2018
	262,696	273,256	267,314	279,011
a. Orientación y Recepción + Verificación de SNP + Archivo + Calificación + Ejecuciones de Sentencia + Convenio Recaudación SUNAT+ entre otros	110,612	109,837	99,268	87,368
b. Soporte Técnico + Administración centro cómputo y otros servicios informáticos + Procesamiento, mantenimiento, etc.	47,810	52,875	54,064	76,490
c. Personal y obligaciones sociales + CAS + Practicantes	62,843	74,877	78,129	80,866
d. Estudio de abogados + Asesorías varias	24,329	21,293	19,092	17,598
e. Transportadoras + Servicio Bancario + Convenio ESSALUD	17,102	14,374	16,761	16,689

Fuente: Memorias anuales de la ONP (2015-2018)

Los gastos analizados fueron los vinculados al proceso operativo (a), los gastos de personal (b), los gastos de soporte tecnológico (c) y los gastos en asesoría legal (d).

a. Gastos operativos

Según la Tabla 4, los gastos operativos disminuyeron en un 21% para el año 2018, en referencia al 2015, siendo el año 2017 el más notable. Esta disminución anual se debió principalmente a que la ONP asumió con su propio personal los servicios de verificación en campo y calificación, prescindiendo cada vez menos los servicios de terceros, asimismo asumió el servicio de orientación y recepción, el cual fue priorizado para realizar una atención rápida.

En cuanto a la verificación en campo, se destaca que desde el año 2015 se hace una evaluación previa para realizar la verificación solo para expedientes/solicitudes que lo ameriten, esto con la finalidad de no incurrir en costos innecesarios y demoras en el proceso de atención. Así también la aplicación del modelo probabilístico (MGR) ha mitigado la carencia de registros históricos de aportes, reduciendo la verificación en campo.

Si la aplicación del MGR tiene como resultado tramos laborales clasificados como riesgosos, la acreditación de aportes será mediante la verificación de campo, caso contrario, los tramos laborales deben acreditarse sin la necesidad de la verificación de campo.

En estos gastos están incluidos los costos por verificación posterior, es decir los periodos laborales de expedientes que tuvieron tramos laborales no riesgoso, pero forman parte de una muestra con la finalidad de verificar los periodos acreditados.

b. Gastos en soporte tecnológicos

En el año 2013, la ONP contrató un servicio de reingeniería y automatización de procesos, para registrar solicitudes, verificar años de aportes y calificar, con la finalidad de agilizar los trámites.

En el 2015 se rediseñó el nuevo sistema APPENS, el mismo que en el año 2016 presentó fallas en registros y lentitud del sistema en general, trayendo consecuencias en el ingreso y atención de solicitudes durante el año 2017.

En el 2018, los gastos relacionados al soporte tecnológico se incrementaron en un 60% con respecto al 2015, los cuales se deben destacar los incrementos para los años 2016 y 2018, este último con un aumento de 41.5% con respecto al año 2017.

Los incrementos se debieron al financiamiento de la plataforma tecnológica para el funcionamiento del sistema APPENS, así como el servicio de reingeniería y automatización de procesos operativos, implementación y mantenimiento de la plataforma tecnológica para soporte de todos los procesos de la entidad orientados a brindar un servicio con eficiencia y predictibilidad a la población objetivo. Entre estos sistemas se encuentran:

- Sistema de Aportes y Pensiones (APPENS)
- Nuevo Sistema de Pensiones (NSP)
- Módulo de Afiliación Facultativa
- Sistema de Gestión del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo
- Sistema de Control de Plantillas
- Portal ONP; entre otros.

c. Gastos de contratación de personal

Con respecto a estos gastos, se tuvo una tendencia creciente, con un incremento del 28.7% para el 2018 con respecto al año 2015, destacando el incremento para el año 2016 con un 19.1% con respecto al año 2015, esto fue por el aumento de contratos de personal por el régimen (CAS)⁶, el mismo que asumió los procesos de verificación, calificación, así como la de orientación y recepción para la atención de expedientes/solicitudes.

⁶ Decreto Legislativo N° 1057

Para el 2018, el incremento se debió a la contratación y pase de personal de otros regímenes como el CAS y CAP⁷ al régimen SERVIR⁸; además de la contratación de personal para el Plan de Descarga Procesal; el cual tuvo como finalidad, reducir el número de procesos judiciales en trámites iniciados ante el poder judicial, el cual consistió en la revisión de los expedientes judicializados de asegurados no pensionistas para determinar, si con nuevos criterios adoptados hasta el año 2018, era factible su atención en la vía administrativa, con el fin de propiciar el allanamiento o conclusión anticipada de los casos ante el poder judicial.

Por otro lado, parte del aumento en los gastos se debió al pago de planillas de remuneraciones de los servidores del régimen CAP, así como el pago de compensación por tiempo de servicios de las liquidaciones del personal y el abono bancario de la CTS.

d. Gastos en asesorías legales

Finalmente, los gastos por pago a estudios de abogados y asesorías, durante el periodo de estudio, tuvieron una tendencia decreciente. Para el año 2018 disminuyó en un 27.6% con respecto al año 2015, esto se debió a que la mayor parte de las solicitudes fueron resueltas en la vía administrativa, así como las demandas presentadas; por ende, los procesos judiciales y los gastos destinados a la atención, así como a la defensa legal, disminuyeron.

Desde el año 2018, la ONP viene efectuando la revisión de procesos judiciales con sentencias en calidad de cosa juzgada por lo que se prevé que en los próximos años estos gastos seguirían disminuyendo.

Los gastos descritos durante el periodo de estudio muestran variaciones; incrementos en algunos gastos con la finalidad de mejorar el servicio de atención tales como los gastos relacionados al soporte tecnológico y contratación de personal; y en otra, disminución a

⁷ Cuadro de asignación del personal, Decreto Ley N° 728

⁸ Ley del Servicio Civil

consecuencia de los cambios realizados; como los gastos operativos y los relacionados a las asesorías legales mediante los estudios de abogados, este último, sin duda seguirá una tendencia decreciente mientras se mantenga una evaluación correcta y oportuna de las solicitudes en la vía administrativa.

De lo expuesto se puede observar en la tabla 4 que, la suma de los gastos para el año 2018 presentan un incremento de 6.21% con respecto al año 2015. Las variaciones de los gastos que se incrementaron han sido compensadas con los gastos que disminuyeron; sin embargo, el gasto neto se ha incrementado debido al notable aumento en los gastos tecnológicos.

Considerando los cambios realizados en cada proceso, el cumplimiento de todos los pasos que involucran realizar un análisis minucioso y la comprobación de la información laboral; a veces las solicitudes no tienen el resultado esperado, por lo que, este resultado debe tener un contenido suficiente para absolver las dudas del asegurado con el fin de incentivar nuevamente la presentación de la solicitud, con información adicional, para obtener el derecho pensionario y evitar nuevas quejas.

Para determinar la eficiencia de los procesos de atención previsional, se consideraron como producción, los expedientes/solicitudes ingresados y atendidos anualmente; así también el tiempo de duración promedio en días y; los gastos administrativos. En el análisis se consideró el mismo tiempo, es decir el tiempo previsto igual al tiempo invertido en la atención, destacando que, en el periodo de estudio, los días promedios de atención son menores a los 90 días; asimismo se consideró los gastos ejecutados igual a los presupuestados.

La razón entre las cantidades alcanzadas en el proceso de atención (resultados alcanzados) y lo que se espera alcanzar (metas, objetivos propuestos a alcanzar), indicará la eficiencia del proceso de atención, es decir, si se cumplió la meta institucional en cuanto a la atención de solicitudes ingresados, dentro del tiempo establecido y los costos (recursos invertidos) para realizar el proceso de atención, por ello, el valor será de 1, que es la razón de lo alcanzado y la meta prevista.

En la tabla 5 se muestra la eficiencia durante el periodo 2015 al 2018. Los valores son menores a 1, valor que considera el proceso de atención como eficiente.

Tabla 5: Eficiencia de los procesos de atención previsional

Año	Expedientes/solicitudes ingresados	Expedientes/solicitudes atendidos	Tiempo promedio (días)	Gastos (miles de soles)	Eficiencia
2015	191,709	181,930	22	364,551	0.95
2016	165,279	157,932	18	368,118	0.96
2017	161,293	138,067	23	359,841	0.86
2018	205,172	185,555	36	363,205	0.90

Fuente: Datos de memorias anuales 2015-2018

La ONP se ha orientado a brindar un servicio de calidad, por ello ha realizado cambios y mejoras en el servicio de atención. Hasta el año 2014 eliminó el stock crítico de expedientes caracterizados por la complejidad y antigüedad, además de reducir los días de atención.

En la Tabla 5, se muestra que, durante el 2015 y 2016, los resultados obtenidos en la producción estuvieron cerca de alcanzar las metas propuestas por la institución para esos años. El 95% y 96% del ingreso total de expedientes/solicitudes fueron atendidos, considerando que para el 2016 los gastos administrativos se incrementaron y los días promedio de atención disminuyeron.

Para el año 2017, el resultado alcanzado se alejó de la meta establecida con un 86%, el mismo que fue afectado por el incremento de días en la atención. En el 2018, los resultados alcanzados volvieron a acercarse a la meta propuesta con el 90% de solicitudes atendidas, esto se debió al incremento en el personal para la atención y el uso constante del nuevo sistema APPENS.

Hasta el año 2016, la ONP apuntaba a alcanzar la eficiencia, sin embargo, durante el 2017 los problemas con los ingresos y registro de solicitudes, además de las fallas que se presentaron al iniciar el uso del sistema APPENS, afectaron los procesos, demorando la atención y aumentando el stock de solicitudes, este sistema es el más usado en los centros de atención por su rapidez e integración con otros sistemas de consulta; sin embargo, es el que más presenta errores, por ello, aún sigue implementándose y esto genera que más recursos sean invertidos en soporte tecnológico.

De acuerdo con Asmat (2019) durante el año 2017, la gestión de los procesos de la ONP incidió en el cumplimiento del derecho pensionario, comprobando que los procesos de acreditación, calificación y posterior pago al asegurado, es medianamente eficiente, a diferencia de los procesos de orientación, recepción y análisis de la información, el cual es considerado por los pensionistas como deficiente, debido a la cantidad de errores y el tiempo de trámite.

Destacando el año del estudio de Asmat (2019), se entiende los resultados obtenidos, debido a que, durante el año 2017, hubo demasiados problemas con el sistema en cuanto a registro y recepción de la solicitud, así también, el proceso de análisis sigue siendo el proceso con mayor duración de tiempo debido a la verificación de campo.

Si bien la ONP cumple con los objetivos de brindar una atención de calidad y mantener un bajo stock de solicitudes, para alcanzar dichos objetivos, ha tenido que realizar cambios para mejorar cada proceso involucrado en la atención previsional, los mismos que fueron posibles gracias a los recursos invertidos, sobre todo en soporte tecnológico.

De lo mencionado, las estrategias implementadas por la ONP como la mejora en la atención personalizada, unificación de criterios para la acreditación y calificación, aplicación de MGR, contratación de personal para la atención, mejora e implementación de sistemas, entre otros; han influido positivamente en el servicio de atención previsional, si bien aún hay puntos por mejorar, las acciones realizadas están orientadas a alcanzar la eficiencia, por ende, la efectividad de los procesos de atención.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- a) Los procesos alineados a la atención previsional en el periodo de estudio han mejorado manteniendo un stock de expedientes constantemente bajo, en relación a años anteriores. La correcta evaluación dentro del tiempo establecido institucionalmente, así como la unificación de criterios han influido en la producción de expedientes, por lo que, si bien una eficacia del 100% es utópico, los procesos de atención están orientados a seguir disminuyendo el stock anual de expedientes/solicitudes, y esto queda demostrado desde el año 2015 con un promedio mayor al 90% de atención.

- b) La repercusión de los procesos de atención previsional en los asegurados de la ONP se manifiesta mediante las quejas presentadas, las mismas que muestran una tendencia decreciente, del mismo modo, el stock de quejas se ha mantenido baja, desde el 2013 (de 11,880 a 193 quejas). Los cambios realizados en los procesos de atención, el cumplimiento de estos y la correcta evaluación han influido en las respuestas de las solicitudes, trayendo como consecuencia menor número y stock de quejas, menores procesos judiciales, finalmente, menores gastos para la institución y para los demandantes.

- c) Los recursos invertidos para las mejoras en los procesos de atención, fueron analizados mediante los gastos administrativos. Los incrementos en los gastos de contratación de personal y soporte tecnológico son mayores a la disminución de gastos operativos y por asesoría legal, este último tiene una tendencia decreciente, debido a la disminución de procesos judiciales; así como en el stock pendiente y el tiempo de atención; esto aún no es suficiente para indicar que los procesos son eficientes. Los cambios realizados en los procesos han influido en la calidad de atención, garantizando una correcta y mejor respuesta posible a lo solicitado, dentro del tiempo establecido.

- d) Los valores obtenidos entre 0.86 y 0.96 durante el periodo 2015 al 2018, nos permiten determinar que la ONP aún no ha alcanzado un proceso de atención previsional eficiente, por ende, efectivo. Si bien se puede percibir los cambios, aún falta realizar mejoras para tener procesos de atención más fluidos, seguir disminuyendo el stock de expedientes/solicitudes y evitar el ingreso nuevas quejas.

5.2. Recomendaciones

- a) La Oficina de Ingeniería de Procesos de la ONP, debe mejorar la capacidad de los sistemas operativos; en cuanto al sistema APPENS, el acceso del personal para realizar correcciones de errores detectados en los procesos de atención, evitando regresar al punto inicial, la misma que genera demora, asimismo, mejorar la funcionalidad limitada para responder casos más complejos, con el fin de evitar desistir el proceso y migrar al sistema NSP. Así también, incluir el control de tiempo por cada proceso, capacidad de almacenamiento de documentos digitales y vinculación del sistema NSP con otros sistemas de apoyo, con la finalidad de disminuir el tiempo de duración atención y orientarse a una mejora en la producción.
- b) La Dirección de Producción de la ONP, debe orientar esfuerzos para capacitar constantemente al personal encargado de la atención de expedientes/solicitudes con respecto a las modificaciones y actualizaciones de normas legales y reglas de negocio a fin de mantener la unificación de criterios, así también respetar las funciones de cada servidor público, debido a que la multifuncionalidad para realizar todos los procesos influye en la calidad del producto terminado, consecuentemente, en la satisfacción del asegurado y presentación de quejas.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing (11.a Ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Asmat, C. E. H. N. V. (2019). Influencia de la gestión de los procesos de pensión en el cumplimiento de los derechos pensionarios en la oficina de normalización previsional, Lima, 2017 (Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2821>
- Beltrán, J. M. (2000). Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad (2.a ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores. Recuperado de http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf
- Cabrera, J., Cusihuallpa, E., Lozano, H. (2017). Propuesta de mejora del trámite de pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional. (Tesis de maestría Universidad del Pacífico). Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2089?show=full>
- Constitución Política del Perú (1993). Art. 10 y 11. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Daft, R. L. (2010). Teoría y diseño organizacional (10th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Decreto Ley N° 19990 de 24 de abril de 1973. El Gobierno Revolucionario crea el Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social. Diario Oficial el Peruano. Perú, 30 de abril de 1973. Recuperado de

https://www.onp.gob.pe/Servicios/quiero_afiliarme_snp/tipos_regimenes_pensionarios_prestaciones/inf/pension_jubilacion_19990

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). El estado de la población peruana, 2020. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Linares, M. (2017). La gestión administrativa y la satisfacción de los pensionistas de la Oficina de Normalización Previsional sede Tacna, Periodo 2016. (Tesis, Universidad Privada de Tacna). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/259>

Oficina de Normalización Previsional. (2016). Memoria Institucional 2015. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/1559.pdf

Oficina de Normalización Previsional. (2017). Memoria Institucional 2016. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/1920.pdf

Oficina de Normalización Previsional. (2018). Memoria Anual 2017. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/2434.pdf

Oficina de Normalización Previsional. (2019). Memoria Anual 2018. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/2779.pdf

Oficina de Normalización Previsional. (2020). Memoria Anual 2019. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos_PTE/Documentos/RJ%20119%202020.pdf

- Pérez Fernández, J. A. (2004). *Gestión por procesos* (5.a ed.). Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado de <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>
- Quincho, F. R. (2019). *Gestión TIC y satisfacción de servicios prestados en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Huancavelica—2018* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado de <https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2895>
- Salazar, J. U. (2008). El contenido esencial de los derechos constitucionalmente protegidos. 08, 11. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/18503>
- Sánchez, J. R. (2013) *Indicadores de gestión empresarial*. EEUU: Palibrio LLC Copyright
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444. *Ley del procedimiento Administrativo General*. Diario Oficial el Peruano. Perú, 25 de enero de 2019. Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0005/13-texto-unico-ordenado-de-la-ley-27444-ley-de-procedimiento-administrativo-general-1.p>