



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**AGILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN DE  
RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL DEPARTAMENTO  
DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**

**Edson Estuardo Gaitán Castro**

Asesorado por el Ing. Eduardo Armando Gutierrez Ávila

Guatemala, enero de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**AGILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN  
DE RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL  
DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDSON ESTUARDO GAITÁN CASTRO**

ASESORADO POR EL ING. ARMANDO EDUARDO GUTIERREZ AVILA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

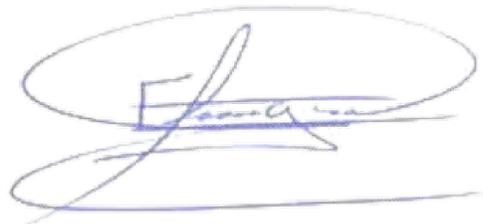
DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joachin Juarez
EXAMINADORA	Inga. Ericka Nathalie López Torres
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **AGILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN DE RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 7 de agosto de 2018.



**Edson Esturado Gaitán Castro**

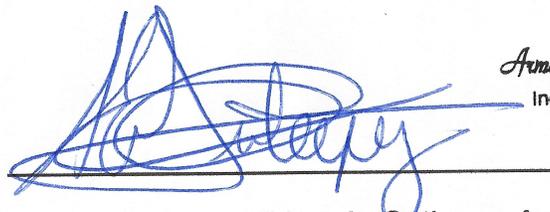
Guatemala, 08 de junio de 2020

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería.  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio, hago constar que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante **Edson Estuardo Gaitán Castro**, identificado con CUI 2078 10087 0101 y carné universitario 201021171, titulado: **AGILIZACION Y OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCION DE RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**, y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que el mismo cumple con los objetivos planteados y además se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación final.

Atentamente.



*Armando Eduardo Gutierrez Avila*  
Ingeniero Mecánico Industrial  
Colegiado No. 10180

Ingeniero Armando Eduardo Gutierrez Avila

Asesor

Colegiado número 10180.

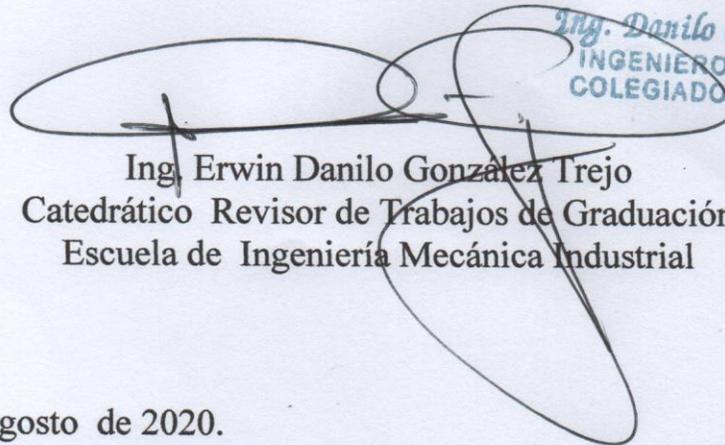


ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.075.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **AGILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN DE RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**, presentado por el estudiante universitario **Edson Estuardo Gaitán Castro**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2020.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.019.EMI.2023

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **AGILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN DE RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**, presentado por: **Edson Estuardo Gaitán Castro** , procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Motivo: Ingeniero Industrial  
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería  
Mecánica Industrial, USAC  
Colegiado 4.272  
Periodo: enero a marzo año 2023

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

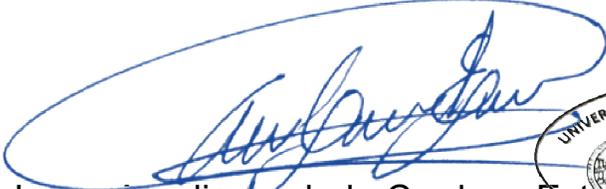
Guatemala, enero de 2023.



LNG.DECANATO.OI.0105.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **AGILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA PRODUCCIÓN DE RESOLUCIONES DE PRESTACIONES PECUNIARIAS Y SALUD EN EL DEPARTAMENTO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA (IGSS)**, presentado por: **Edson Estuardo Gaitán Castro**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada 

Decana

Guatemala, enero de 2023

AACE/gaoc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme la vida y salud para poder cumplir esta meta.
<b>Mis padres</b>	Edson Gaitán y Norma Castro por su amor, y presión para ser un buen cristiano y honrado ciudadano.
<b>Mis Hermanos</b>	Cristian y Adrián Gaitán Castro que siempre me ha impulsado a ser mejor y verme como un ejemplo.
<b>Mis tíos</b>	Fernando, David y Claudia Gaitán Arana que son sus ejemplos y convicciones dan ganas de salir adelante.
<b>Mis primos</b>	Que con dificultades han luchado por sus sueños y esforzándose en sus estudios.
<b>Mi abuela</b>	Lidia Gamboa, que en paz descanse, soñaba con ver a su nieto ingeniero.
<b>Mi abuela</b>	Gloria Arana que con su amor sincero siempre me presionaba “Mijo y Ud. para cuando la U”

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser una importante influencia en mi carrera, y darme la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa casa de estudios.
<b>La sociedad guatemalteca</b>	Que, con el pago de impuestos, permitieron que pudiera estudiar.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Que, con los pensum, organización y ejecución permitieron que hoy en día tenga las herramientas para defenderme antes la vida.
<b>Mis amigos de la Facultad</b>	Jonathan Locon y Rolando Carrillo que con apoyo unos a otros logramos salir adelante.
<b>Instituto Guatemalteco de seguridad social</b>	Por 5 años me dio la oportunidad de laborar allí, y a la vez estudiar.
<b>A mi asesor de tesis</b>	Armando Gutierrez por apoyarme en la revisión de esta tesis, sin ningún pretexto o límite de tiempo.
<b>Mis catedráticos</b>	Que, en la etapa final de la carrera, me impulsaron a terminar, invirtiendo su tiempo en revisiones, correcciones y demás. MUCHAS GRACIAS

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XI
GLOSARIO .....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Instituto Guatemalteco de seguridad social .....	1
1.1.1. Historia .....	1
1.1.2. Ubicación .....	3
1.1.3. Misión .....	3
1.1.4. Visión.....	4
1.2. Información general Del programa IVS.....	4
1.2.1. Fines y Objetivos .....	5
1.2.2. Cobertura.....	5
1.3. Planes de pensión establecidos .....	5
1.3.1. Invalidez .....	6
1.3.2. Vejez.....	6
1.3.3. Orfandad.....	6
1.3.4. Viudedad .....	6
1.3.5. Fallecimiento (gastos funerarios y de entierro) .....	6
1.3.6. Otros beneficiarios.....	7
1.4. Prestaciones pecuniarias y de salud. ....	7
1.4.1. Definición .....	7
1.4.2. Lineamientos .....	7

1.4.3.	Requisitos básicos para obtener beneficio por invalidez .....	8
1.4.4.	Requisitos básicos para obtener beneficio por vejez .....	12
1.4.5.	Requisitos básicos para obtener beneficio por sobrevivencia .....	18
1.4.5.1.	Orfandad .....	21
1.4.5.2.	Viudedad .....	22
1.4.5.3.	Dependencia económica (padres).....	22
1.4.6.	Requisitos básicos para obtener la cuota mortuoria .....	24
1.4.7.	Disposiciones comunes al otorgamiento de pensiones .....	24
1.4.8.	Continuación voluntaria al programa de pensiones I.V.S. ....	25
1.5.	Disposiciones financieras .....	25
1.5.1.	Disposiciones generales y derogatorias .....	25
1.5.2.	Prescripciones y sanciones .....	27
1.6.	Producción de resoluciones .....	29
1.6.1.	Definición.....	29
1.6.2.	Características .....	30
1.6.3.	Escalonamiento de cuotas .....	30
2.	SITUACION ACTUAL .....	33
2.1.	Departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia.....	33
2.2.	Gestión para obtener pensión por invalidez .....	33
2.2.1.	Documentos que debe presentar el afiliado .....	34
2.2.2.	Procesos a llevar a cabo por el Instituto .....	34
2.3.	Gestión para obtener pensión por vejez.....	35

2.3.1.	Documentos que debe presentar el afiliado.....	35
2.3.2.	Procesos a llevar a cabo por el Instituto .....	35
2.4.	Gestión para obtener pensión por sobrevivencia.....	37
2.4.1.	Orfandad.....	37
2.4.2.	Viudedad .....	37
2.4.3.	Dependencia económica (padres) .....	38
2.4.4.	Documentos que debe presentar el afiliado .....	38
2.4.5.	Procesos a llevar a cabo por el Instituto .....	38
2.5.	Gestión para obtener cuota mortuoria .....	39
2.5.1.	Documentos que debe presentar el afiliado.....	40
2.5.2.	Procesos a llevar a cabo por el instituto .....	40
2.6.	Gestión para la continuación voluntaria al programa de I.V.S .....	40
2.6.1.	Documentos que debe presentar el afiliado .....	41
2.6.2.	Procesos a llevar a cabo por el Instituto .....	41
2.7.	Pensionados Actuales .....	42
2.7.1.	Cantidad de pensionados por el riesgo de invalidez, vejez y sobrevivencia; y monto pecuniario que representa. ....	42
3.	<b>PROPUESTA PARA MEJORAR LA AGILIZACION Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS .....</b>	<b>43</b>
3.1.	Recepción de solicitudes .....	44
3.1.1.	Departamento involucrado.....	44
3.1.2.	Proceso de recepción .....	45
3.1.3.	Traslado de expedientes .....	45
3.1.4.	Marginación de expedientes .....	46
3.1.5.	Asignación de expediente para resolución .....	47
3.2.	Recurso humano .....	47

3.2.1.	Áreas involucradas.....	49
3.2.2.	Perfiles de puesto.....	50
3.2.3.	Capacidad de respuesta mediante el flujo de solicitudes.....	51
3.3.	Control de calidad .....	51
3.3.1.	Revisión de resoluciones.....	52
3.3.2.	Proceso de firmas de resoluciones .....	52
3.3.3.	Notificación de resolución.....	53
3.4.	Almacenamiento y tráfico de expedientes.....	53
3.4.1.	Archivos físicos de expedientes .....	53
3.4.2.	Compaginación de expedientes .....	54
3.4.3.	Despacho y entrega de expedientes .....	55
3.5.	Descripción del <i>software</i> utilizado .....	56
3.5.1.	Capacidad de almacenamiento .....	57
3.5.2.	Potencialidad en el manejo de datos.....	57
3.5.3.	Compatibilidad con <i>software</i> convencional.....	57
3.5.4.	Grado de dificultad de manejo de programa .....	58
3.5.5.	Recurso humano disponible para actividades informáticas .....	58
3.6.	Digitalización de datos .....	58
3.6.1.	Cuantificación de datos almacenados.....	59
3.6.2.	Cuantificación de datos por almacenar .....	59
3.6.3.	Requerimiento de tiempo para digitalizar datos archivados de manera manual .....	60
3.6.4.	Requerimiento de personal digitador.....	60
3.7.	Control de pensiones .....	60
3.7.1.	Activación, suspensión y culminación de la pensión.....	61
3.7.2.	Aumentos y bonos de pensión .....	62

3.7.3.	Control de descuentos de pensión .....	63
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	65
4.1.	Detección de fallas operacionales .....	65
4.1.1.	Deficiencias en <i>software</i> y sistemas informáticos... ..	65
4.1.2.	Área de oportunidad en procesos de tramitación ... ..	66
4.1.3.	Área de oportunidad a mejora en el almacenamiento de datos.....	67
4.1.4.	Área de oportunidad a mejora en el recurso humano.....	67
4.2.	Propuesta de mejoras operacionales .....	69
4.2.1.	Mejoras y recomendaciones de <i>software</i> y sistemas informáticos .....	71
4.2.2.	Agilización de los procesos de tramitación .....	72
4.2.3.	Optimización de los recursos para el almacenamiento de datos.....	73
4.2.4.	Propuestas de mejoras dentro del recurso humano y perfiles laborales .....	73
4.3.	Definición de metas y objetivos anuales para solicitudes de pensión.....	74
4.3.1.	Formular nombre de indicadores .....	74
4.3.2.	Medición de tiempos de respuesta por área .....	74
4.3.3.	Matriz de indicadores clasificados por áreas de desempeño.....	76
4.4.	Recopilación de datos .....	76
4.4.1.	Medios de acceso a la información.....	76
4.4.2.	Permisos y autorizaciones.....	77
4.4.3.	Medios de almacenamiento.....	77
4.5.	Frecuencia de medición.....	77

4.5.1.	Periodo de actualización .....	77
4.5.2.	Periodo de validez .....	77
4.6.	Costos de operación .....	78
4.6.1.	Administrativos .....	78
4.6.2.	Insumos.....	79
4.6.3.	Capacitación.....	80
4.7.	Aceptación ciudadana .....	80
4.7.1.	Satisfacción .....	81
5.	MEJORA CONTINUA .....	83
5.1.	Plan para asegurar la mejora continua.....	83
5.1.1.	Estadísticas de resultados del año anterior.....	83
5.1.2.	Identificación de problemas y/o necesidades .....	84
5.1.3.	Priorización de problemas y/o necesidades .....	84
5.1.4.	Análisis de la causa raíz.....	85
5.1.5.	Desarrollo y propuesta de contramedidas .....	85
5.2.	Matriz de responsabilidades.....	86
5.2.1.	Cronograma de actividades.....	87
5.2.2.	Clasificación de responsabilidades .....	88
5.2.3.	Plan de acción.....	88
5.3.	Seguimiento y control de lo planificado .....	89
5.3.1.	Auditorías .....	89
5.3.1.1.	Internas .....	90
5.3.1.2.	Externas .....	90
5.3.1.3.	Presentación de resultados .....	91
5.3.2.	Cumplimiento de actividades.....	91
5.3.3.	Análisis de resultados .....	91
5.4.	Estandarización de mejoras .....	92
5.4.1.	Documentación .....	92

5.4.1.1.	Descripción de procesos .....	92
5.4.1.2.	Diagrama de flujo de procesos .....	93
5.4.1.3.	Políticas .....	94
5.4.2.	Revisión y validación .....	94
5.4.3.	Comunicación y capacitación .....	95
5.4.4.	Publicación .....	96
CONCLUSIONES .....		97
RECOMENDACIONES .....		99
REFERENCIAS .....		101
ANEXOS .....		103



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Número de casos de personamiento vigentes monto pagado en pensiones del programa IVS año 2019 .....	42
2.	Proceso para emitir resoluciones del departamento de IVS.....	43
3.	Pantalla de inicio Sigma7; sistema utilizado para despacho y seguimiento de expedientes administrativos.....	55
4.	Personal permanente y temporal período 2015 -2019 (cantidad de personas) .....	68
5.	Propuesta de reducción de tiempo promedio en la emisión de resolución de pensiones, en relación a los tiempos de respuesta actuales (40 %) en los riesgos de vejez e invalidez .....	75
6.	Plan de acción para implementar un <i>software</i> BPM en el departamento de IVS del IGSS .....	89

### TABLAS

I.	Personal asignado al departamento de IVS .....	49
II.	Cantidad de pensiones por riesgo durante el año 2019 .....	75
III.	Matriz de indicadores por áreas de desempeño .....	76
IV.	Recurso Humano para implementación del nuevo <i>software</i> de gestión duración estimada 01 año .....	79
V.	Recursos para implementación del nuevo <i>software</i> de gestión .....	80
VI.	Numero de resoluciones de pensionamiento emitidas por el programa IVS, año 2019 .....	84

VII.	Matriz de responsabilidades de operación.....	86
VIII.	Cronograma de actividades por tiempo (Semanas).....	87
IX.	Asignación de responsabilidades para la implementación del <i>software</i> gerencial.....	88

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
%	Porcentaje
Q	Quetzal, moneda nacional de Guatemala



## GLOSARIO

<b><i>Big Data</i></b>	Describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan los negocios cada día.
<b>BPM</b>	Gestión de procesos de negocios.
<b>CATAFI</b>	Centro de atención al afiliado del IGSS que tiene como función principal atender solicitud de afiliados, derechohabientes, pensionados y patronos.
<b>CGC</b>	Contraloría general de cuentas.
<b>DPI</b>	Documento Personal de Identificación.
<b>DRPT</b>	departamento de registro de patronos y trabajadores.
<b><i>DOCUWARE</i></b>	programa institucional que sirve como visor de imágenes de planillas.
<b>EMA</b>	enfermedad, maternidad y accidente: programa del IGSS, que tiene por objetivo administrar prestaciones económicas.
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de seguridad social.

<b>IVS</b>	invalidez, vejez y sobrevivencia: programa del IGSS, que tiene por objetivo administrar las pensiones que otorga el instituto.
<b>NIT</b>	Número de identificación tributario
<b>OIT</b>	organización internacional de trabajo: agencia especializada de la organización de las naciones unidas, que tiene por objeto impulsar el trabajo decente.
<b>OYM</b>	departamento de organización y métodos del IGSS
<b>PEI</b>	Plan estratégico institucional del IGSS
<b>RENAP</b>	Registro nacional de las personas
<b>SAP</b>	<i>Systems, applications, product in Data Processing</i> Sistema informático que automatiza procesos clave para gestionar una empresa o institución.
<b>SIIVS</b>	Sistema integrado de invalidez, vejez y sobrevivencia, desarrollado por el IGSS como sistema de gestión de procesos.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Agilizar y optimizar los recursos en la producción de resoluciones de prestaciones pecuniarias y salud en el departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia.

### **Específicos**

1. Minimizar el tiempo de espera por parte de los afiliados para recibir los beneficios económicos, médicos y hospitalarios.
2. Minimizar el tiempo de respuesta en el departamento de IVS, para la resolución de pensiones.
3. Realizar búsqueda rápida y efectiva de las contribuciones realizadas al instituto guatemalteco de seguridad social, por parte de los afiliados.
4. Detección de fallas operacionales dentro del trámite de otorgamiento de una pensión dentro del programa IVS, a partir de una solicitud presentada por un afiliado al Instituto.
5. Determinar área de cobertura del plan de pensionado dentro del programa IVS, así como la localización de oficinas receptoras para atención de las solicitudes de los afiliados.

6. Implementación de corrección de fallas y mejoras en el plan de otorgamiento de pensiones dentro del programa IVS del IGSS; que coadyuve a un sistema de verificación de solicitudes de pensión y su ágil respuesta.

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, por mandato constitucional es una entidad autónoma y descentralizada, y que dentro de su ley orgánica señala los riesgos, de carácter social, para los cuales el régimen de seguridad social debe otorgar protección y beneficios; siendo uno de estos el programa de protección relativa a los riesgos de: invalidez, vejez y sobrevivencia, de orfandad y de viudedad.

Esta institución actualmente se encarga de administrar todos los servicios que comprende el régimen de seguridad social; para lo cual, desde el año 1977 ha constituido un régimen contributivo básico que se aglutinan en un programa denominado invalidez, vejez y sobrevivencia (IVS).

Es necesario observar que dentro del régimen de seguridad social , al mismo tiempo que se promueve y se previene la salud, se combate las enfermedades, se atiende los accidentes de los afiliados y las consecuencias que en su salud tienen, y se protege la maternidad; también se encarga la administración y ejecución del programa de pensiones, amparando las necesidades generadas por riesgos de carácter social, en virtud de ser uno de sus principales fines, el de compensar, mediante el otorgamiento de prestaciones pecuniarias, el daño económico resultante de la cesación, temporal o definitiva, de la actividad laboral de todos y cada uno de sus afiliados.

Le corresponde también al IGSS, de conformidad con la ley orgánica que rige al Instituto, administrar las concesiones de prestaciones, en todos los casos que ocurran algunos de los riesgos de invalidez, de vejez y sobrevivencia, de

orfandad o de viudedad; en la forma y condiciones que se especifiquen en cada uno de sus reglamentos internos.

En este sentido este trabajo trata de identificar el desarrollo operacional del departamento administrativo de IVS, adscrito a la subgerencia de prestaciones pecuniarias, en tal sentido se enfocará la presente investigación en determinar las causas y posibles soluciones al tiempo que se tarda este departamento para emitir las resoluciones correspondientes a las solicitudes de pensión que ingresan diariamente a este.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Instituto Guatemalteco de seguridad social**

El Instituto Guatemalteco de seguridad social, denominado comúnmente como IGSS (por sus siglas) es una de las instituciones de carácter público en Guatemala que, con la característica de gozar de autonomía administrativa, financiera y de toma de decisiones. Su función principal es la de ofrecer diversos servicios de salud y seguridad social, únicamente a los trabajadores que estén asegurados con el Instituto, a quienes se les denomina afiliados.

### **1.1.1. Historia**

En el año de 1945, la República de Guatemala estaba gobernada por el presidente doctor Juan José Arévalo Bermejo, quien consideró que era necesario modificar la Constitución Política de la República, con el objeto de incluir un artículo que estableciera un seguro médico que atendería la salud de los trabajadores por motivos de enfermedad o accidentes de trabajo, y que fuera obligatorio para todos los trabajadores del país. Además, que se encargara de atender las necesidades de invalidez, vejez, o muerte.

Al modificarse la Constitución, después de la revolución, el congreso de la república agregó, en el apartado de garantías sociales, el artículo 63 con el cual se estableció un seguro social obligatorio.

El doctor Arévalo Bermejo gestionó la asesoría de dos técnicos extranjeros, expertos en materia de servicios de salud social; fue así como el

licenciado costarricense Oscar Barahona Streber y el chileno Walter Dittel, primeramente, llevaron a cabo un estudio respecto a las condiciones geográficas, étnicas, culturales, sociales y económicas del país; estudio que fue publicado en el libro titulado bases de la seguridad social en Guatemala.

Con fundamento en el estudio de los asesores, el Congreso de la República de Guatemala, consideró que, debido al tradicional abandono de los gobiernos anteriores a la revolución del 20 de octubre de 1944, las condiciones de atraso y miseria social eran tan pronunciadas que era necesario adoptar las medidas necesarias para elevar la condición de vida de la población guatemalteca, a través de un régimen de seguridad social obligatorio.

Fue así como el 30 de octubre de 1946, el congreso creó la ley orgánica del Instituto Guatemalteco de seguridad social, dentro del decreto número 295, por el cual se creó la institución que se encargaría de administrar el referido seguro social obligatorio. Con dicha ley se dispuso que el Instituto podría actuar con plena autonomía y que tendría el derecho de contar con personería jurídica propia, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, con el objeto de administrar un único y obligatorio seguro social conforme al sistema de mínima protección, que beneficiara al pueblo de Guatemala.

La Constitución Política fue de nuevo modificada el 31 de mayo de 1985, estableciéndose el artículo 100 que, respecto a la seguridad social, el estado guatemalteco reconoce y garantiza dicho derecho para beneficio de los habitantes del país.

### **1.1.2. Ubicación**

El Instituto mantiene una atención médica en toda la República de Guatemala, como un mecanismo de protección a la vida, con el objeto de prestar los servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud de todos, y cada uno, de los afiliados, a través de una valoración profesional e individual, que abarca desde el diagnóstico hasta la aplicación del tratamiento requerido que reestablezca la salud del paciente afiliado.

Asimismo, respecto a la previsión social, el Instituto protegerá a sus afiliados de los riesgos que les pueden privar de la capacidad de ganarse la vida, sin importar el origen de la incapacidad, como podría ser la maternidad, enfermedad común, invalidez por accidente, vejez, entre otros; amparando también a ciertos familiares en caso de muerte de del afiliado que velaba por su subsistencia.

### **1.1.3. Misión**

La misión de una institución compone la razón de ser, los propósitos y las aspiraciones que como institución se han trazado en una línea de tiempo, se caracteriza por trazarse una meta a corto, mediano y largo plazo.

El Instituto Guatemalteco de seguridad social ha establecido según su manual general de organización su misión sea: “Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley; administrando los recursos en forma adecuada y transparente” (IGSS, 2012 p. 33).

#### **1.1.4. Visión**

La visión de una institución es la imagen futura de lo que se quiere llegar a ser o donde tiene que estar posicionado, se caracteriza por ser la razón de ser, y tiene un poderoso factor motivacional para el cumplimiento de la visión.

El Instituto Guatemalteco de seguridad social ha establecido que su visión es ser la institución moderna de seguro social, caracterizada por su permanente crecimiento y desarrollo, que cubre a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones con eficiencia y transparencia de su gestión. (IGSS, 2012, p. 33)

#### **1.2. Información general Del programa IVS**

La misma ley orgánica del Instituto Guatemalteco de seguridad social indica que los riesgos de carácter social para los cuales el seguro social debe otorgar protección y beneficios, son los de invalidez, vejez y sobrevivencia, orfandad y viudedad; razón por la cual se creó el programa de invalidez, vejez y sobrevivencia, conocido comúnmente como programa IVS, por sus siglas.

El seguro social también da protección en caso de invalidez y de vejez, asimismo ampara las necesidades que surgen por la muerte de uno de sus afiliados, ya que entre sus fines está el de compensar, mediante el otorgamiento de prestaciones pecuniarias, el posible daño económico que podría resultar por el cese temporal o definitivo de la actividad laboral de un afiliado.

### **1.2.1. Fines y Objetivos**

El IGSS, de conformidad con su ley orgánica, protegerá a sus afiliados en casos de:

- Invalidez
- Vejez
- Orfandad
- Viudedad
- Fallecimiento (gastos funerarios y de entierro)
- Otros beneficiarios

### **1.2.2. Cobertura**

A través del programa IVS, el IGSS protegerá a todos los asegurados al régimen de seguro social, de invalidez, vejez y sobrevivencia, según las normas contenidas en el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, cuya aplicación se extenderá gradual y progresivamente a todos los sectores de trabajadores, de patronos, y de personas a proteger en general.

### **1.3. Planes de pensión establecidos**

Dentro del régimen de seguridad social, en la actualidad está vigente el Acuerdo 1124 de junta directiva del IGSS, el cual rige desde el año 2003 y contempla protección ante los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia, así como una prestación dineraria en caso de muerte para gastos de entierro.

### **1.3.1. Invalidez**

Para efectos del otorgamiento de una pensión, se considera la invalidez de un afiliado como su incapacidad para obtener ingresos económicos como asalariado, en las mismas condiciones en que los obtenía antes que ocurriera el percance que lo incapacitó.

### **1.3.2. Vejez**

Para efectos del otorgamiento de una pensión, se considera la vejez, como el estado que adquiere un afiliado al cumplir determinada edad.

### **1.3.3. Orfandad**

Para efectos del otorgamiento de una pensión, se considera la orfandad, como el estado que adquieren los hijos menores de edad de un afiliado, después que este muere.

### **1.3.4. Viudedad**

Para efectos del otorgamiento de una pensión, se considera la viudedad, como el estado que adquiere la esposa de un afiliado, después que este muere.

### **1.3.5. Fallecimiento (gastos funerarios y de entierro)**

Para efectos del otorgamiento aporte dinerario por gastos funerarios y de entierros.

### **1.3.6. Otros beneficiarios**

Para efectos del otorgamiento de una pensión, se considera beneficiario, a la persona a quien se extiende el derecho del goce de los beneficios del régimen de seguro social, por razones de parentesco o de dependencia económica con el afiliado.

## **1.4. Prestaciones pecuniarias y de salud.**

El régimen de seguridad social, establece dos grandes programas de cobertura para los trabajadores afiliados, beneficiarios, pensionados y derecho habientes lo cuales se integran a través del programa de enfermedad, maternidad y accidentes, y el programa de invalidez, vejez y sobrevivencia

### **1.4.1. Definición**

Una pensión es la prestación pecuniaria que se otorga a un afiliado, la cual se paga por mensualidades vencidas, al pensionado o al beneficiario que ha obtenido su derecho; se considera pensionado al afiliado o beneficiario, que adquirió ese derecho mediante resolución del propio Instituto, debidamente ejecutoriada.

### **1.4.2. Lineamientos**

Para los efectos legales en el otorgamiento de una pensión, se considera afiliado al trabajador, al servidor público o a la persona individual que, por mandato de ley que se encuentre debidamente inscrito en el IGSS, y que aporte todas sus cuotas al régimen de seguro social, a cambio de los servicios establecidos en la ley. No están comprendidos los funcionarios a que se refiere

el Acuerdo Número 522 de la junta directiva del IGSS, por el cual se impide que altos funcionarios del gobierno, paguen las cuotas correspondientes al instituto.

Se considera asegurado a la persona que tiene derecho a la protección relativa a invalidez, vejez o sobrevivencia, de conformidad con las normas contenidas en el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia. Asimismo, el beneficiario es la persona a quien se extiende el derecho que goza el afiliado, por razones de parentesco o de dependencia económica con el asegurado.

Los beneficios pueden extenderse a una asignación familiar cuando el beneficio que se concede al afiliado pensionado por constituirse él, y sus beneficiarios dentro del mismo grupo familiar.

La remuneración base es la cantidad en dinero que sirve de base para determinar el monto de la pensión en los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia; siendo el 80 % de dicha cantidad, el máximo de la pensión que se puede otorgar.

#### **1.4.3. Requisitos básicos para obtener beneficio por invalidez**

Tiene derecho a pensión de invalidez, un afiliado que reúna las condiciones siguientes:

- Primeramente, el afiliado debe ser declarado inválido de acuerdo con lo previsto en los artículos 5, 6 y 8 del reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, que el cual indica lo siguiente:

ARTICULO 5. Para establecer la invalidez y su grado, el departamento de Medicina Legal y Evaluación de Incapacidades, evaluará al asegurado examinándolo, así como los antecedentes que figuran en los expedientes e informes relacionados con su caso, y, además, podrá procederse a una investigación económica y social en aquellos casos que así se requiera. Tomará en cuenta que, para los efectos de la protección por invalidez, se considera inválido el asegurado que se haya incapacitado para procurarse mediante un trabajo proporcionado a su vigor físico, a sus capacidades mentales, a su formación profesional y ocupación anterior, la remuneración habitual que percibe en la misma región un trabajador sano, con capacidad, categoría y formación análoga. Además, se tomarán en cuenta los antecedentes profesionales y ocupacionales del asegurado, su edad, la naturaleza e intensidad de sus deficiencias físicas o psíquicas, y otros elementos de juicio que permitan apreciar su capacidad remanente de trabajo. (IGSS, 2003, p. 8)

ARTICULO 6. Para la evaluación de la invalidez se reconocen dos grados: total y gran invalidez. Se considera total, la invalidez del asegurado del programa IVS que esté incapacitado para obtener una remuneración mayor del 33 % de la que percibe habitualmente en la misma región un trabajador sano, con capacidad, categoría y formación profesional análogas. Se considera gran invalidez, cuando el asegurado por el programa esté incapacitado para obtener una remuneración y necesite permanente mente la ayuda de otra persona para efectuar los actos de la vida ordinaria. (IGSS, 2003, p. 9)

ARTICULO 8. Una vez establecida la invalidez y su grado, el departamento de medicina legal y evaluación de incapacidades, fijará el primer día de la invalidez, a partir del cual comenzará el derecho a la

pensión. El primer día de invalidez no puede ser anterior al último día de subsidios diarios otorgados según otros programas del Instituto, ni a la fecha de recepción de la solicitud de pensionamiento. (IGSS, 2003, p. 9)

- Que el afiliado tenga acreditados 36 meses de contribución en los 6 años inmediatamente anteriores al primer día de invalidez.
- Cuando la invalidez es causada por una enfermedad que ocurre mientras el trabajador está afiliado al Instituto, para cumplir con la condición de tener 36 meses de contribución acreditados, se deberá incluir el mes del riesgo.

Es necesario observar que el IGSS no otorgará pensión por invalidez, si la misma, al ser declarada en beneficio del afiliado, tiene su origen antes de que se hayan cumplido con los requisitos de contribución, anteriormente descritos.

Cuando la invalidez se pueda prevenir, o el grado de invalidez se pueda disminuir a través de atención médica especializada, antes de otorgar una pensión, el afiliado será trasladado a los servicios de rehabilitación correspondientes, dentro del Instituto.

La pensión de invalidez total, que se describe en el artículo 6 del reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, será calculada de la misma manera como se calcula la pensión de vejez, establecida en el artículo 16 del mismo reglamento; considerando que la pensión de invalidez total, vejez y gran invalidez, no excederán del 80 % de la remuneración base.

La pensión de gran invalidez será igual a la pensión de invalidez total, aumentándole el 25 % del monto que resulta de la aplicación de: a) el 50 % de la remuneración base; y b) el 0.5 % de la remuneración base por cada seis meses

de contribución en exceso sobre los primeros 120 meses de contribución que tenga el afiliado; siempre que dicho aumento sea mayor al de una pensión mínima.

La pensión de invalidez se dará inicialmente por un año. Transcurrido este tiempo, se continuará dando por períodos iguales, si se comprueba que se mantienen las condiciones que determinaron su otorgamiento; sin embargo, el departamento de Medicina Legal y Evaluación de Incapacidades, tiene la facultad de fijar períodos mayores a un año, después de transcurrido el primer año de otorgamiento de pensión.

El afiliado pensionado, por invalidez, estará sujeto, si no existiere causa de fuerza mayor, a los reconocimientos, exámenes y tratamientos que el Instituto le prescribe; si el afiliado pensionado no cumpliera con dicha disposición provocará la suspensión de la pensión otorgada. Las condiciones de invalidez por las que fue beneficiado el afiliado pensionado, el IGSS las puede corroborar en cualquier momento.

La pensión de invalidez puede terminar también, en un caso en que el pensionado recupere su capacidad para el trabajo, de tal manera que no que ya no se le pueda incluir dentro del artículo 6 del reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia; y la pensión otorgada al afiliado terminará definitivamente con su fallecimiento.

La pensión de invalidez podría transformarse en pensión de vejez, cuando el afiliado pensionado cumpla con la edad estipulada, según sea el caso.

El afiliado que solicite una pensión de invalidez, debe permitir a que se le realicen los reconocimientos y exámenes médicos que el Instituto, en su

momento, considere convenientes, así como a los tratamientos que le sean prescritos por médicos del Instituto. Si el afiliado solicitante no cumpliera con estos requisitos, provocará que trámite de su solicitud de pensión sea suspendido.

Por su parte, los patronos o empleadores, están obligados ante al afiliado a concederle el permiso, con goce de salario, para que asistan a las unidades médicas del instituto, durante el tiempo estrictamente necesario para la práctica de los reconocimientos y exámenes prescritos por los médicos del Instituto.

Si la invalidez fuere causada por un accidente, mientras el trabajador está afiliado al IGSS, la condición de tener acreditadas las cuotas necesarias, al primer día de su invalidez, se considerará cumplida, a efecto del otorgamiento de la pensión correspondiente, siempre y cuando a la fecha del accidente que provocó la invalidez, el afiliado haya cumplido con los requisitos establecidos para el derecho al subsidio por accidente.

#### **1.4.4. Requisitos básicos para obtener beneficio por vejez**

Un afiliado tendrá derecho a pensión por el riesgo de vejez, si reúne las siguientes condiciones: condiciones para los afiliados cuya fecha de afiliación sea anterior al 1 de enero del año 2011.

- Tener acreditados el número de contribuciones mínimas de acuerdo a la escala siguiente:
  - 180 contribuciones hasta el 31 de diciembre del año 2010.
  - 192 contribuciones a partir del 1 de enero del año 2011.
  - 204 contribuciones a partir del 1 de enero del año 2013.

- 216 contribuciones a partir del 1 de junio del año 2013.
- 228 contribuciones a partir del 1 de enero del año 2014.
- 240 contribuciones a partir del 1 de junio del año 2014.
- Haber cumplido la edad mínima de 60 años.
  - Condiciones para los asegurados que se afilien o estén afiliados a partir del 1 de enero del año 2011:
    - Tener acreditadas como mínimo 240 cuotas, efectivamente pagadas al IGSS.
    - Haber cumplido la edad mínima de 60 años.

La pensión a la que tendrá derecho el afiliado por el riesgo de vejez estará constituida por: a) por el 50 % de la remuneración base; b) por el 0.5 % de la remuneración base por cada seis meses de contribución que tenga el afiliado, en exceso sobre las primeras 120 cuotas debidamente pagadas; y c) por una asignación familiar equivalente al 10 % del monto calculado según los literales a) y anteriores, por cada una de las personas que conforman su grupo familiar, que han adquirido la calidad de beneficiarios: siendo estos:

- La esposa o la mujer cuya unión de hecho con el afiliado haya sido legalizada de acuerdo con el código civil, siempre que cualquiera de ellas, haya convivido con el afiliado hasta la fecha del riesgo; si no se pudiera comprobar la debida convivencia, podría otorgarse la asignación familiar siempre que y cuando se compruebe que el afiliado le proporciona ayuda económica indispensable para la satisfacción de sus necesidades básicas.

- En defecto de la persona beneficiaria a que se refiere el inciso anterior, podría ser beneficiaria la compañera con quien el afiliado haya convivido maridablemente durante un tiempo ininterrumpido no menor de dos años a la fecha del riesgo, aun cuando mantenga un vínculo matrimonial no disuelto con tercera persona.
- Con relación a los incisos anteriores, se considera también que hay convivencia cuando, por razones de trabajo, el afiliado, se encuentre residiendo en lugar distinto al de su familia, si este hecho no le impide el cumplimiento de todas o la mayor parte de las obligaciones de su propio hogar.
- El hombre, para ser considerado dentro del grupo familiar afecto a una asignación familiar, debe estar totalmente incapacitado para el trabajo y cumplir con todo lo establecido anteriormente.
- Los hijos menores de edad (menos de 18 años), siempre que estén solteros y no sean pensionados por derecho propio.
- Los hijos mayores de edad (más de 18 años) que estén incapacitados para el trabajo, siempre que estén solteros y no sean pensionados por derecho propio.
- Los hijos que hayan sido adoptados legalmente por el afiliado, sin importar si son menores o mayores de 18 años, que estén incapacitados para el trabajo, que estén solteros y no que no sean pensionados por derecho propio.

- Los hijos por nacer del asegurado, serán afectos a una asignación familiar, a partir de la fecha de su nacimiento.

Para fines del instituto y los efectos del párrafo anterior, la filiación se prueba con las correspondientes certificaciones de las actas del registro nacional de las personas. Si estas faltaran falta o fueran defectuosas, incompletas o dudosas, el IGSS seguirá una investigación administrativa con el único objeto de determinar la condición de hijos para el derecho a pensión.

El IGSS calificará si son idóneas, adecuadas y suficientes, las pruebas recabadas mediante el referido procedimiento de investigación, para así, poder otorgar la asignación familiar correspondiente.

- La madre que no esté pensionada por derecho propio dentro del programa IVS, y dependa económicamente del afiliado.
- El padre que no esté pensionado por derecho propio dentro del programa IVS, y que esté total y permanentemente incapacitado para el trabajo, y que dependa económicamente del afiliado.

Las pensiones de invalidez total, vejez y gran invalidez, no excederán, en ningún caso, del 80 % de la remuneración base. En caso de exceder este límite, se reducirán proporcionalmente las asignaciones familiares y se reajustarán conforme disminuyan los beneficiarios que integran el grupo familiar del asegurado.

Se transformará en pensión de vejez la pensión de invalidez, cuando el pensionado cumpla la edad correspondiente. El derecho a percibir la pensión de vejez comenzará desde el día en que el afiliado reúna todas las condiciones

establecidas para poder gozar de su derecho, y termina con el fallecimiento del afiliado pensionado. Si transcurre un año desde la fecha en que se originó el derecho, sin que el afiliado solicite la pensión correspondiente, se considerará diferido el disfrute del goce de la misma, en las condiciones previstas en el artículo 55 del reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, que literalmente dice:

ARTICULO 55. En los casos de pensionamiento establecidos en este reglamento, si transcurre un año de la fecha en que se produjo el riesgo o contingencia que origina el derecho, sin que se solicite la pensión, se considerará diferido el inicio del goce de la misma para el asegurado y cada uno de los beneficiarios, hasta la fecha en que se presente la respectiva solicitud, a partir de la cual se iniciará su otorgamiento. El derecho a cobrar las prestaciones en dinero que se hayan acordado prescribe en seis meses, contados desde la fecha en que se debió efectuar el pago respectivo. (2003, pág. 19)

El asegurado que, habiendo alcanzado la edad de 60 años, según sea el caso, y termine su relación de trabajo sin tener derecho a la pensión de vejez, siempre que acredite por lo menos 12 cuotas debidamente pagadas, tiene derecho a una asignación única, cuyo monto será igual al 70 % del valor de las cuotas laborales efectivamente aportadas.

Las cuotas efectivamente pagadas se computarán sobre un monto que no exceda tres veces la remuneración base máxima que se contempla en el artículo 29 del reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, cuando los salarios mensuales sean superiores a ésta. Es importante observar lo que dicho artículo establece:

ARTICULO 29. La remuneración base para determinar el monto de la pensión de vejez, es igual al promedio que resulta de dividir la suma de los salarios devengados en los 60 meses de contribución anteriores a la fecha en que se adquiere el derecho. La remuneración base para determinar el monto de la pensión, en los riesgos de invalidez y sobrevivencia, es igual al promedio que resulta de dividir la suma de los salarios devengados en los 36 meses de contribución anteriores a la ocurrencia del riesgo. En los casos de invalidez y sobrevivencia causados por accidente, antes de que el asegurado tenga acreditados 36 meses de contribución, la remuneración base será el cociente que resulte de dividir la suma de todos los salarios devengados a partir del primer mes de contribución, entre el número de todos los meses de contribución transcurridos hasta el último mes de contribución inclusive.

Si durante dichos períodos, el asegurado disfrutó de subsidios diarios, a la suma de los salarios para el cálculo de la remuneración base, se agrega el producto del número de días subsidiados por el salario base que corresponde a este subsidio, y si hubiere disfrutado temporalmente de una pensión de invalidez, se agregará a la referida suma de salarios, el producto del número de meses de pensionamiento por la remuneración que sirvió para su cálculo. La remuneración base no puede ser mayor de seis mil quetzales. (IGSS, 2003, p. 13)

La percepción de la asignación pecuniaria única, extingue cualquier otro derecho al resto de prestaciones que establece el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, y si posteriormente el afiliado reingresa a la cobertura del programa IVS, se considera como incorporado por primera vez al mismo.

#### **1.4.5. Requisitos básicos para obtener beneficio por sobrevivencia**

El IGSS otorgará pensiones a beneficiarios por fallecimiento del asegurado cuando:

- A la fecha de su muerte, el afiliado tenga acreditadas por lo menos 36 cuotas, en los seis años inmediatamente anteriores.
- A la misma fecha, el afiliado fallecido hubiere tenido derecho a pensión de vejez.
- A la fecha de su muerte, el afiliado pensionado estuviere disfrutando pensión de invalidez o vejez, conforme al reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia.

Si a consecuencia de un accidente, el afiliado desaparece, sin que haya certeza de su muerte, y no vuelve a tenerse noticias de él dentro de los siguientes 30 días de ocurrido el accidente, la gerencia del IGSS puede considerar su fallecimiento desde el día en que ocurrió el accidente, solo para el efecto que los sobrevivientes perciban las pensiones que indica el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, sin perjuicio de lo que proceda después, en caso de que se llegara a comprobar que el afiliado no falleció como consecuencia del accidente que provocó su desaparición.

Si desaparece un afiliado de manera involuntaria, por medios violentos y coactivos empleados en su contra, pero que, dadas las circunstancias, resulta de difícil comprobar el hecho del accidente y del fallecimiento, el gerente del IGSS presumirá el fallecimiento por accidente; pero antes de resolver, apreciará en conciencia los medios de investigación rendidos para el efecto, debiendo

consignar obligatoriamente los principios de equidad o de justicia en que funde su criterio. Serán admisibles todos los medios de prueba, salvo los que sean contrarios a derecho o impertinentes e inútiles.

Cuando se traten de presunciones, es menester que se produzcan y prueben las siguientes circunstancias:

- La desaparición del afiliado en forma involuntaria, por medios violentos coactivos ejercidos en su contra.
- Que, dentro de los 120 días posteriores a su desaparición, no exista evidencia alguna que se encuentre con vida.
- Que exista un dictamen del departamento legal del Instituto. La presunción de fallecimiento debe ser consecuencia directa, precisa y lógicamente deducida de los hechos comprobados; además, debe ser grave y concordar con las pruebas rendidas en el correspondiente expediente.
- Que el interesado evidencia, mediante la certificación pertinente, que ya ha iniciado las diligencias de ausencia correspondientes ante el órgano jurisdiccional correspondiente.

La presunción de muerte se retrotraerá a la fecha en que el afiliado desapareció, solo para el efecto de que sus sobrevivientes gocen a partir de esa fecha de las pensiones establecidas en el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, en cuyo caso los interesados quedan obligados a presentar dentro de los 3 años siguientes de notificada la concesión de la pensión, la declaratoria de presunto fallecimiento por ausencia, extendida por un tribunal competente, salvo que se demuestre fehacientemente y a satisfacción

del Instituto la imposibilidad de hacerlo; ante lo cual se podrá conceder una prórroga definitiva por un plazo igual al anterior. De no presentarse esta declaratoria, se suspenderá la pensión hasta que se cumpla con el referido requisito.

También podrán tener derecho a las pensiones, los sobrevivientes de asegurados cuyo fallecimiento presunto haya sido declarado por tribunal competente, por causa de accidente.

Las presunciones y la declaración de presunto fallecimiento admiten prueba contrapuesta, y en tal caso si se llegare a comprobar que el afiliado se encuentra con vida, el IGSS dejará sin efecto los beneficios acordados, pudiendo entablar las acciones civiles y penales que correspondan, en contra de quienes resultaren responsables de las acciones anómalas cometidas.

En caso de presunto fallecimiento por ausencia o desaparición, las 36 cuotas que debieran estar pagadas, se referirán a cuando se tuvo la última noticia de vida del afiliado ausente, y la pensión se otorgará a partir de la fecha en que según la declaratoria judicial, se produjo el presunto fallecimiento.

Si el fallecimiento es causado por un accidente mientras el trabajador está afiliado al IGSS, la condición de las 36 cuotas debidamente pagadas, se considerará cumplida, para poder otorgar las pensiones correspondientes, siempre y cuando que, a la fecha del accidente, el afiliado cumpla con los requisitos establecidos para el derecho al subsidio por riesgo de accidente.

#### **1.4.5.1. Orfandad**

Tienen derecho a pensión de sobrevivencia los hijos menores de edad (menos 18 años), que sean solteros y que no estén pensionados por derecho propio.

También tienen derecho a pensión de sobrevivencia, los hijos menores de edad (menos de 18 años), que estén solteros y que no estén pensionados por derecho propio.

De igual manera, también tendrán derecho los hijos mayores de edad (más de 18 años) incapacitados para el trabajo, que estén solteros y que no estén pensionados por derecho propio.

También tendrán derecho a una pensión por supervivencia, los hijos adoptados legalmente por el afiliado, que sean menores de edad (menos 18) años o mayores de edad (más de 18 años) que estén incapacitados para el trabajo, y no estén pensionados por derecho propio. Asimismo, tendrán derecho a una pensión por supervivencia los hijos póstumos, quienes serán pensionados a partir del día de la muerte del afiliado. Para fines del IGSS y los beneficios de hijos póstumos, la filiación se puede comprobar con las certificaciones de las actas del Registro Civil, pero si estas faltaren, o si son defectuosas, incompletas o dudosas, el Instituto deberá iniciar una investigación administrativa con el objeto de determinar la condición de hijos para el derecho a pensión. El departamento encargado, se encargará de calificará si las pruebas son idóneas, adecuadas y suficientes, para otorgar la pensión correspondiente.

#### **1.4.5.2. Viudedad**

Tendrán derecho a pensión de sobrevivencia la esposa o la compañera, cuya unión de hecho con el causante haya sido legalizada de acuerdo con el Código Civil, siempre y cuando que, una u otra haya convivido con el afiliado hasta la fecha de su muerte. Si no se llegare a comprobar la convivencia entre ellos, podría otorgarse pensión siempre y cuando se compruebe que, el afiliado fallecido, le proporcionaba ayuda económica indispensable para la satisfacción de sus necesidades básicas. En defecto, se considera viuda beneficiaria, a la compañera que haya convivido maridablemente con el afiliado fallecido, durante un tiempo ininterrumpido no menor de dos años hasta la fecha de su muerte, aun cuando mantenga vínculo matrimonial vigente no disuelto con tercera persona a la fecha del riesgo.

Con relación a la viudedad, se considera que también hay convivencia, cuando por razones de trabajo, el afiliado se encontraba residiendo en lugar distinto al de su familia, si este hecho no le impedía el cumplimiento de todas o la mayor parte de las obligaciones de su hogar, pero, en ningún caso se otorgará una pensión a más de una beneficiaria. Asimismo, el hombre sobreviviente que se encuentre en las mismas condiciones descritas anteriormente, con respecto a la mujer afiliada que fue su cónyuge, mujer de hecho o compañera, siempre que esté totalmente incapacitada para el trabajo.

#### **1.4.5.3. Dependencia económica (padres)**

Tendrá derecho a una pensión por supervivencia, la madre que no esté pensionada por derecho propio dentro del programa IVS, cuando se establezca que dependía económicamente del afiliado fallecido.

De igual manera, tendrá derecho a una pensión por supervivencia, el padre que no esté pensionado por derecho propio dentro del programa IVS, que esté permanentemente incapacitado para el trabajo, y que se establezca que dependía económicamente del afiliado fallecido.

El monto de las pensiones a sobrevivientes del asegurado, se calculará con base en lo que percibía el afiliado fallecido, o la cuota que le hubiera correspondido percibir por invalidez total o por vejez, excluyendo la asignación familiar, en las proporciones siguientes:

- Para la viuda o la que fue compañera del afiliado fallecido, el 50 %.
- Para el viudo o para el compañero de la afiliada fallecida, siempre que esté totalmente incapacitado para el trabajo, el 50 %.
- Para cada hijo, el 25 %.
- Para cada hijo huérfano de padre y madre, el 50 %.
- Para la madre y para el padre, el 25 % a cada uno.

La suma de las pensiones otorgadas a los sobrevivientes del afiliado fallecido, no podrá exceder, en ningún caso, de la cantidad que sirvió de base para su cálculo; si la suma de las pensiones calculadas excediere de esa cantidad, se reducirán proporcionalmente todas las pensiones, y si posteriormente se extinguiera el derecho de uno o varios beneficiarios, se aumentarán proporcionalmente las pensiones de los demás, sin pasar de los límites prescritos.

#### **1.4.6. Requisitos básicos para obtener la cuota mortuoria**

En caso que el afiliado pensionado o con derecho, cuyo trámite de la pensión esté pendiente de resolución y no tenga derecho a un beneficio dentro de otro programa del Instituto, se otorgará una cuota mortuoria.

El monto de la cuota mortuoria será del 10 % de la remuneración base máxima establecida en el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, en caso de ser pagadera a un familiar del fallecido. Cuando se deba pagar a otra persona individual o jurídica será igual al monto de los gastos que pruebe haber efectuado, sin exceder del 10 % referido.

#### **1.4.7. Disposiciones comunes al otorgamiento de pensiones**

Si al fallecimiento de un afiliado pensionado, una o varias mensualidades de su pensión no prescritas, hubieren quedado pendientes de pago, éstas se entregarán a los demás sobrevivientes del causante con derecho a pensión, en proporción a sus pensiones individuales. Si no hubiere sobrevivientes con derecho a pensión, el Instituto entregará las mensualidades de pensión pendientes de pago, a las personas que determine el departamento de trabajo social, tomando en cuenta las relaciones familiares, grados de parentesco y dependencia económica con el afiliado.

Si un afiliado con derecho a pensión por invalidez o vejez, fallece en el curso del trámite de su solicitud, las pensiones pendientes de pago se entregarán únicamente a sus beneficiarios con derecho, en proporción a sus pensiones individuales. Ahora bien, si la pensión corresponde al mes calendario en que falleció el afiliado con solicitud en trámite, se entregará completa.

#### **1.4.8. Continuación voluntaria al programa de pensiones I.V.S.**

El afiliado que ya no sea contribuyente obligatorio, pero que acredite por lo menos 12 cuotas debidamente pagadas en los últimos 36 meses, tendrá la opción a continuar como contribuyente voluntario, si cumple con las condiciones siguientes:

- Solicitar por escrito al Instituto dentro de los tres meses siguientes a la última cuota pagada o al último día de subsidios diarios.
- Pagar mensualmente la contribución laboral y patronal establecida, tomando como base el último sueldo de contribución obligatoria; cuando en este último mes haya interrupción en el trabajo, se determinará la cuota, tomando como base el sueldo del mes anterior.

#### **1.5. Disposiciones financieras**

Este apartado surge con el objetivo de determinar la normativa específica para el cálculo de montos en beneficios monetarios, además de normar las reglas para que actuarialmente sea sostenible en el tiempo los programas institucionales.

##### **1.5.1. Disposiciones generales y derogatorias**

Los períodos de goce de subsidio otorgado según los programas del IGSS, se consideran como períodos de contribución. Un mes de contribución se puede equiparar con el mes calendario, y en él se incluyen todos los salarios y subsidios que corresponden a dicho mes.

La pensión de invalidez total o de vejez, incluyendo la asignación familiar, no podrá ser menor a los trescientos cuarenta quetzales. La pensión de la viuda o compañera del afiliado fallecido, del viudo o compañero totalmente incapacitado para el trabajo, o del huérfano de padre y madre, no será inferior a ciento setenta quetzales, y la pensión del huérfano de madre o padre ochenta y cinco quetzales; sin que la suma de estas pensiones en que se aplican los mínimos, exceda la cantidad de trescientos cuarenta quetzales. Cuando la referida suma exceda de dicha cantidad, se reducirán proporcionalmente todas las pensiones. Si posteriormente se extinguiera el derecho de uno o varios beneficiarios, se acrecentarán las pensiones de los demás, sin pasar de los límites establecidos. La pensión para un solo beneficiario de un afiliado, no podrá ser menor de ciento setenta quetzales.

Cuando el pensionado por invalidez o por vejez, ejecute un trabajo remunerado en relación de dependencia con patrono formalmente inscrito, éste deberá incluirlo en las planillas de seguridad social, y, por consiguiente, pagar las contribuciones obrero-patronales por los distintos programas de salud que administra el Instituto.

Cuando el afiliado pensionado por invalidez o por vejez, llevare a cabo un trabajo remunerado en relación de dependencia con patrono formalmente inscrito, este deberá incluirlo en las planillas del seguro social, y, por consiguiente, pagar las contribuciones obrero-patronales por los distintos programas de salud que administra el IGSS.

Para solicitar las pensiones establecidas, los afiliados interesados deberán utilizar los formularios proporcionados por el propio IGSS, acompañarán los documentos que les sean requeridos, y darán toda la información adicional que sea indispensable para la investigación de oficio que el Instituto debe realizar,

con el objeto de acreditar su derecho a una pensión, por cualesquiera de los riesgos definidos.

La gerencia del IGSS emitirá la resolución que corresponda en cada caso de solicitud de pensiones establecidas por el Instituto.

### **1.5.2. Prescripciones y sanciones**

- El derecho a las pensiones se puede extinguir por diferentes causas:
- Por fallecimiento del pensionado.

Cuando el padre, la madre, el cónyuge que sobrevive o el compañero o compañera del afiliado fallecido, contraigan de nuevo matrimonio o hagan nueva vida marital con otra pareja.

- Cuando suceda un nuevo matrimonio o una nueva vida marital, solo tendrán derecho a una prestación igual a 12 mensualidades de su pensión.
- Cuando los hijos pensionados cumplan la edad de 18 años, salvo que estuvieren incapacitados para el trabajo, o cuando adquieran pensión por derecho propio, aunque no hayan cumplido la mayoría de edad.
- Cuando cambien las condiciones que determinaron el derecho a la pensión.

Le corresponde al IGSS normar la forma en que los afiliados pensionados deben comprobar su supervivencia, la persistencia de las demás condiciones que les dan derecho a seguir percibiendo las pensiones, y su obligación de informar

al Instituto sobre cualquier cambio en su situación que pudiera afectar ese derecho. La falta de presentación oportuna de la información o de la entrega de las pruebas requeridas, provocará que se suspenda el pago de la pensión.

La gerencia del IGSS queda facultada para establecer los mecanismos idóneos que permitan comprobar la persistencia de derechos de los integrantes del grupo familiar del afiliado.

Son faltas de previsión social, todas las infracciones o violaciones por acción u omisión que se cometan contra las normas contenidas en la reglamentación del programa IVS, que den lugar a sanciones.

El patrono que se niegue a expedir el certificado de trabajo o su equivalente, no utilice los formularios que le proporcione el propio Instituto, o no cumpla con las instrucciones que el IGSS le imparta, será sancionado con una multa de Q 500.00 a Q 1,000.00 toda violación por parte de los patronos a las disposiciones contenidas en los artículos 13 y 52 del reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, dará lugar a la imposición de una multa entre Q 500.00 y Q 1,000.00.

Quien pretenda defraudar al IGSS para obtener una prestación se le impondrá una multa de Q 10,000.00.

Toda violación a una disposición prohibitiva contenida en el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, dará lugar a la imposición de una multa entre Q 500.00 y Q 1,000.00. Asimismo, toda violación a una disposición preceptiva contenida en el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, dará lugar a la imposición de una multa entre Q 500.00 y Q 1,000.00.

Para casos de reincidencia, debe duplicarse la pena, aunque la nueva sanción exceda del límite máximo establecido, o en su defecto se procederá en la forma que se establece en el Código de Trabajo. Los juicios para la imposición de multas o sanciones, deberán iniciarse y resolverse ante los tribunales de trabajo y previsión social, donde el IGSS será siempre una parte en el proceso judicial.

## **1.6. Producción de resoluciones**

El departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia como ente administrativo responsable de emitir las resoluciones que contienen la información relacionada al análisis que incluye la respuesta administrativa a las solicitudes de los afiliados para ser beneficiados de una pensión.

### **1.6.1. Definición**

Los recursos necesarios para cubrir el costo del programa sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia IVS, estarán constituidos por:

- Contribuciones de patronos, trabajadores de la iniciativa privada y del estado.
- Rendimiento de los fondos que respaldan a la reserva técnica.
- Otros recursos que se establezcan.

Los recursos del programa IVS solo se podrán aplicar en el pago de las prestaciones previstas en el reglamento sobre protección relativa a invalidez,

vejez y sobrevivencia, a cubrir los respectivos gastos propios de administración del programa, y a la constitución de la reserva del mismo, para el futuro.

### **1.6.2. Características**

Las contribuciones de los patronos y de los trabajadores de la iniciativa privada y del estado, se computan sobre los sueldos que perciban o deban percibir los afiliados en las proporciones siguientes:

- De los patronos particulares y del estado como patrono, el 3.67 % del total de salarios de todos los trabajadores afiliados.
- De los trabajadores afiliados, el 1.83 % de sus salarios.
- De las contribuciones del estado como tal, serán igual al 25 % del total de los pagos efectivos por concepto de prestaciones otorgadas según el reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia.

En ninguno de los casos, el salario sobre el cual se pagan las contribuciones, será inferior al salario mínimo vigente que rige en el país.

### **1.6.3. Escalonamiento de cuotas**

Los excedentes mensuales de los ingresos sobre los egresos, constituirán la reserva técnica del programa IVS la cual constituirá un fondo distinto e independiente de los otros fondos del IGSS.

El fondo que respalda la reserva técnica, se podrá invertir según las normas establecidas en el capítulo VI de la ley orgánica del IGSS; procurando

que toda inversión produzca un rendimiento superior a la tasa actuarial. Los fondos que se obtengan del excedente de la reserva técnica, sólo podrán utilizarse en mejorar los beneficios que otorga el propio programa IVS.

Dado el sistema financiero de primas escalonadas adoptado para el financiamiento del programa IVS, cuando en un ejercicio financiero el total de los ingresos efectivos por concepto de contribuciones, y del rendimiento del fondo de la reserva técnica, sea inferior al total de los egresos por concepto de prestaciones y gastos administrativos de este programa, y sin perjuicio de lo establecido en el artículo 44 de la ley orgánica del IGSS, el Instituto aumentará las tasas de contribución a un nivel que garantice el equilibrio financiero por un período no menor de cinco años, conforme a los estudios actuariales correspondientes; salvo que el estado aporte, al Instituto, los recursos necesarios para cubrir íntegramente el exceso de los egresos sobre los ingresos.



## **2. SITUACION ACTUAL**

### **2.1. Departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia**

Es el departamento encargado de la resolución de solicitudes de pensión para que un afiliado pueda recibir su pensión mensual y atención médica en las unidades asistenciales del IGSS, tanto en consulta externa como en hospitalización, rehabilitación, tratamiento psicológico y social. Se atenderá por maternidad a la esposa inscrita en el programa y a los hijos menores de cinco años, con una extensión hasta 7 años. Se proporcionará aparatos ortopédicos y protésicos cuando el médico tratante lo indique. Será suspendido en sus labores por problemas de salud y recibirá prestaciones en dinero correspondiente a las dos terceras partes del salario diario por incapacidad debido a enfermedad o accidente.

### **2.2. Gestión para obtener pensión por invalidez**

El trámite que hace el afiliado para optar por una prestación económica que consiste en el pago de una renta mensual denominada pensión a una persona que ha sido calificada como inválida y cuya enfermedad o patología es de origen común.

Tomar en cuenta que se determina como inválida la persona que ha perdido el 50 % o más de su capacidad laboral y las enfermedades de origen común son aquellas que no tienen su origen en un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

### **2.2.1. Documentos que debe presentar el afiliado**

- Fotocopia de documento personal de identificación –DPI-
- Constancia (s) Laboral (es).
- Formulario único de registro de afiliados o constancia extendida por el DRPT.
- Fotocopia del carné de afiliación al IGSS o constancia extendida por el DRPT.
- Certificado de nacimiento del asegurado.
- Constancia del NIT del asegurado.

### **2.2.2. Procesos a llevar a cabo por el Instituto**

- Verifica que los documentos del afiliado y/o beneficiario se encuentren completos y que estén en orden.
- Si los documentos no están completos, elabora un telegrama dirigido al afiliado para los riesgos de vejez o invalidez y dirigido al beneficiario en caso de sobrevivencia, solicitando los documentos que hacen falta.
- Solicitar al departamento de Medicina Legal, un dictamen legal que declare que existe y el grado de invalidez que tiene el afiliado.
- En caso no exista grado de invalidez, se procede a denegar la solicitud de pensión.
- En caso exista invalidez, se solicitan y se marginan todas fuentes de información que nos servirán para resolver el monto de pensión.
- Si el expediente contiene alguna remarginación, traslada expediente a control de calidad para que le dé el visto bueno a las remarginaciones realizadas.

- Si no cuenta con ninguna remarginación, ingresa a la aplicación de cálculo y realiza proceso de generación de cálculo de pensión imprime los reportes generados en formato PDF y los anexa al expediente.
- Se genera la resolución para su notificación y paso a nomina para el respectivo pago.

### **2.3. Gestión para obtener pensión por vejez**

Trámite que realizara un afiliado mayor de 60 años para obtener una prestación económica que consiste en obtener una renta mensual que se otorga para el en forma vitalicia y para sus beneficiarios al momento de tu fallecimiento.

#### **2.3.1. Documentos que debe presentar el afiliado**

- Fotocopia de documento personal de identificación –DPI-
- Constancia (s) Laboral (es)
- Formulario único de registro de afiliados o constancia extendida por la DRPT
- Fotocopia (s) de cedula (s) de vecindad o fotocopia (s) de DPI de beneficiario (s) / carga (s) familiar (es)
- Fotocopia del carné de afiliación al IGSS o constancia extendida por la DRPT
- Certificado de nacimiento del asegurado
- Constancia del NIT del asegurado

#### **2.3.2. Procesos a llevar a cabo por el Instituto**

- Verifica que los documentos del afiliado y/o beneficiario se encuentren completos y que estén en orden.

- Si los documentos no están completos, elabora un telegrama dirigido al afiliado para los riesgos de vejez o invalidez y dirigido al beneficiario en caso de sobrevivencia, solicitando los documentos que hacen falta.
- Si los documentos están completos, verifica que los datos del IVS 17 correspondan a los datos que contengan los documentos del afiliado o del beneficiario.
- Si se encuentra algún dato erróneo en el IVS 17, se realiza un telegrama dirigido al afiliado para el riesgo de vejez o invalidez y dirigido al beneficiario en caso de sobrevivencia, solicitando que se presente para llenar un nuevo IVS17 con los datos correctos.
- Si no se encuentra datos erróneos en el IVS 17, verifica si todas las marginaciones que contiene el expediente contengan su respectivo informe de respuesta.
- Si encuentra alguna marginación que no contenga informe de respuesta, regresa el expediente para que se resguarde en el archivo temporal en la espera de la respuesta, en caso de que el expediente no contenga la respuesta a las interrogantes expuestas en los oficios marginados, se realiza un remarginado indicando en el nuevo oficio el motivo de la misma y solicitando la ampliación del oficio de respuesta, mencionando que el oficio anterior no se obtuvo la respuesta necesaria para resolver el caso.
- Si todas las marginaciones cuentan con su respuesta, coloca datos en formato de conteo de cuotas aportadas, consultando los datos en los informes salariales de Microfilm rellenando los cuadros con una consonante en mayúscula diferente, dependiendo del patrono reportado, dejando en blanco los cuadros en los cuales no aparezcan salarios reportados.
- En caso no cumpla con las cuotas requeridas, revisa si los informes contienen numerales para investigar y genera remarginado, solicitando a

Microfilm que reporte los periodos anteriores para que pueda cumplir con las cuotas.

- Si el expediente contiene alguna remarginación, traslada expediente a control de calidad para que le dé el visto bueno a las remarginaciones realizadas.
- Si no cuenta con ninguna remarginación, ingresa a la Aplicación de Cálculo y realiza proceso de generación de cálculo de pensión imprime los reportes generados en formato PDF y los anexa al expediente.

#### **2.4. Gestión para obtener pensión por sobrevivencia**

Trámite que realizara el dependiente económico o ya sea el representante legal del dependiente económico del afiliado o asegurado que ha fallecido para recibir una prestación económica, en la que mensualmente recibirán una renta.

##### **2.4.1. Orfandad**

Pensión que obtendrán los hijos menores de edad, por fallecimiento de su padre o madre, ya sea por accidente o muerte natural.

##### **2.4.2. Viudedad**

Pensión que le queda a la esposa de un afiliado o asegurado por fallecimiento, ya sea por muerte natural o accidente.

### **2.4.3. Dependencia económica (padres)**

Pensión que recibirá los padres del afiliado o asegurado después que el departamento de trabajo social, bajo investigación y visita ocular, determine que existía dependencia económica.

### **2.4.4. Documentos que debe presentar el afiliado**

- Fotocopia de documento personal de identificación –DPI-
- Constancia (s) laboral (es).
- Formulario único de registro de afiliados o constancia extendida por la DRPT.
- Fotocopia (s) de cedula (s) de vecindad o fotocopia (s) de DPI de beneficiario (s) / carga (s) familiar (es).
- Certificado (s) de nacimiento de beneficiario (s) / carga (s) familiar (es).
- Fotocopia del carné de afiliación al IGSS o constancia extendida por la DRPT.
- Certificado de nacimiento del asegurado.
- Certificado de defunción.
- Constancia del NIT del solicitante.

### **2.4.5. Procesos a llevar a cabo por el Instituto**

- Verifica que los documentos del afiliado y/o beneficiario se encuentren completos y que estén en orden.
- Solicitar al departamento de trabajo social, el estudio de las dependencias económicas, y validación de datos.

- Si no se encuentra datos erróneos en el IVS 17, verifica si todas las marginaciones que contiene el expediente contengan su respectivo informe de respuesta.
- Si encuentra alguna marginación que no contenga informe de respuesta, regresa el expediente para que se resguarde en el archivo temporal en la espera de la respuesta, en caso de que el expediente no contenga la respuesta a las interrogantes expuestas en los oficios marginados, se realiza un remarginado indicando en el nuevo oficio el motivo de la misma y solicitando la ampliación del oficio de respuesta, mencionando que el oficio anterior no se obtuvo la respuesta necesaria para resolver el caso.
- Si no cuenta con ninguna remarginación, ingresa a la aplicación de cálculo y realiza proceso de generación de cálculo de pensión imprime los reportes generados en formato PDF y los anexa al expediente.
- Dependiendo los grupos familiares que hayan resultado, se generan distintas resoluciones, lista para notificar y posteriormente pasarlas a nominas para el respectivo pago.

## **2.5. Gestión para obtener cuota mortuoria**

En caso de muerte de un pensionado que tenga acreditados por lo menos dos meses de contribución en los últimos seis meses calendario anteriores al de su fallecimiento, se otorga una cuota mortuoria para gastos de entierro, siempre que no exista derecho a esta prestación según los beneficios al personal otorgados por el instituto en calidad de patrono.

El monto de la cuota mortuoria es de Q.1,500.00 cuando deba ser pagada a un familiar del fallecido. En caso de ser pagada a otra persona (individual o jurídica) es igual al monto de los gastos que pruebe haber efectuado sin exceder el referido monto

### **2.5.1. Documentos que debe presentar el afiliado**

- Fotocopia de resolución de otorgamiento de pensión.
- Certificado de defunción en original y copia emitido por RENAP.
- Factura original emitida por la funeraria, de la persona que género los gastos.
- Original y copia de DPI de la persona que genero los gastos.
- Original y copia del NIT de la persona que genero los gastos.

### **2.5.2. Procesos a llevar a cabo por el instituto**

- Verifica que los documentos del afiliado y/o beneficiario se encuentren completos y que estén en orden.
- Proceder a tramitar el cheque de pago de cuota mortuoria.
- Notificar a la persona que género los gastos la emisión del cheque.

## **2.6. Gestión para la continuación voluntaria al programa de I.V.S**

El asegurado que deje de ser contribuyente obligatorio, que acredite por lo menos 12 meses de contribución en los últimos 36 meses calendario, tiene opción a continuar como contribuyente voluntario, si lo solicita por escrito al instituto en el curso de los tres meses calendario siguientes al último mes contribuido o al último día de subsidios diarios, el contribuyente voluntario deberá pagar mensualmente su contribución, la cual incluye la cuota laboral y patronal del programa de invalidez, vejez y sobrevivencia, tomando como base el salario del último mes de contribución obligatoria. Cuando en éste haya interrupción en el trabajo, se determinará la contribución tomando como base el salario del mes anterior.

### **2.6.1. Documentos que debe presentar el afiliado**

- Fotocopia de documento personal de identificación –DPI-
- Original del certificado de nacimiento del asegurado
- Constancia (s) laboral (es)
- Fotocopia del carné de afiliación al IGSS
- Constancia del NIT del asegurado
- Formulario único de registro de afiliados o constancia extendida por la DRPT

### **2.6.2. Procesos a llevar a cabo por el Instituto**

Según lo establecido en el acuerdo de junta directiva 1,124, artículos 35 al 38, el afiliado que deje de ser contribuyente obligatorio y que acredite por lo menos 12 meses de contribución en los últimos 36 meses calendario, tiene opción a continuar como contribuyente voluntario, ingresando su papelería en las ventanillas de CATAFI y en cajas y/o delegaciones departamentales, para lo cual previamente se le proporciona información de los requisitos y papelería que se debe adjuntar.

Se ingresa el expediente, se emiten las solicitudes de información complementaria para resolver el caso a la sección de correspondencia y archivo y cajas y/o delegaciones departamentales. Se analizan los casos, se emiten resoluciones en el departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia, se revisan, firman y se trasladan a subgerencia de prestaciones pecuniarias para su autorización, se envían para su notificación a CATAFI (las locales) y a cajas y/o delegaciones departamentales, luego el afiliado procede a efectuar sus contribuciones y se registran en sistema.

## 2.7. Pensionados Actuales

Para el mes de diciembre del año 2018 contaba con 178,536 pensionados de acuerdo a información oficial de la institución.

### 2.7.1. Cantidad de pensionados por el riesgo de invalidez, vejez y sobrevivencia; y monto pecuniario que representa.

El total de pensionados por el riesgo de invalidez, asciende a un total de 6,660 pensionados mientras que el riesgo de vejez, tiene un total de 81,448 pensionados y el riesgo de sobrevivencia, un total de 56,912 beneficiarios, a continuación, se presenta los montos en términos monetarios que erogo el programa IVS en el año 2019:

Figura 1. **Número de casos de personamiento vigentes monto pagado en pensiones del programa IVS año 2019**

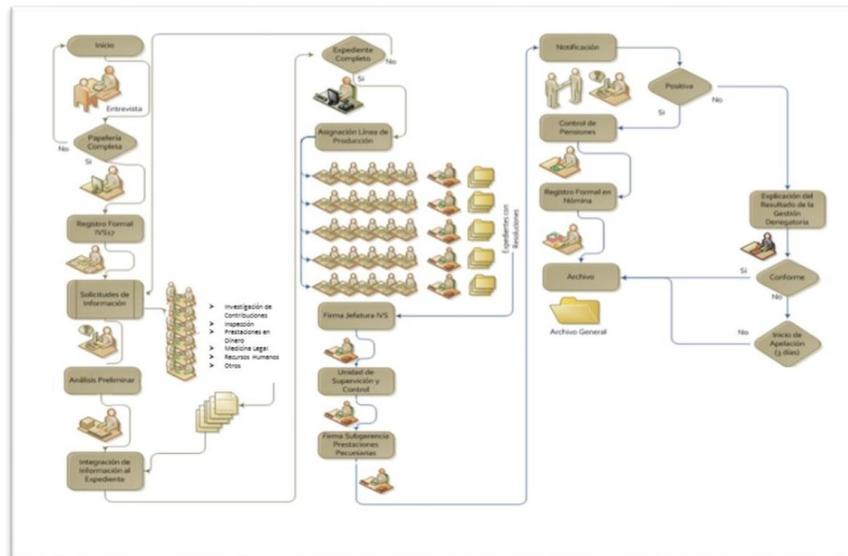
<b>RIESGO</b>	<b>CASOS</b>	<b>NÚMERO DE PAGOS</b>	<b>MONTO PAGADO</b>
Invalidez	7,176	101,221	Q. 145,759,542.64
Vejez	82,612	1,223,133	Q. 2,154,070,008.60
Sobrevivencia	57,795	856,426	Q.567,983,586.27
<b>Total</b>	<b>147,583</b>	<b>2,180,780</b>	<b>Q. 2,867,813,137.51</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos Informe anual de labores IGSS (2019). *Informe Anual de Labores IGSS*. Consultado el 15 de enero de 2020. Recuperado de <https://www.igssgt.org/informes-y-estadisticas/informe-anual-de-labores/>

### 3. PROPUESTA PARA MEJORAR LA AGILIZACION Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

Actualmente una de las principales quejas de los afiliados y cotizantes es el tiempo que conlleva obtener la resolución de las solicitudes de pensiones. Para poder lograr reducir los tiempos, se debe revisar una serie de factores que inciden directamente en la tardía resolución de las solicitudes por los distintos riesgos y beneficios adicionales a las pensiones que otorga el programa IVS. A continuación, se presenta la forma en la que actualmente se organiza el departamento de IVS para la resolución de las solicitudes de pensión:

Figura 2. **Proceso para emitir resoluciones del departamento de IVS**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en portal electrónico IGGS (2019). *Preguntas frecuentes IGSS*. Consultado el 15 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.igsgt.org/preguntas-frecuentes/>

### **3.1. Recepción de solicitudes**

Las solicitudes que recibe el departamento de IVS, por los afiliados y derechohabientes, varían de acuerdo al beneficio que opta cada una de las personas; en este sentido es el centro de atención al afiliado (CATAFI) el encargado de recibir, revisar y validar la información que contiene cada solicitud y expediente previo a enviarlo al departamento de IVS, para la resolución de cada solicitud que actualmente oscila entre 3.5 horas.

El proceso inicia con el afiliado, quien debe presentar la papelería correspondiente para ingresar la solicitud, gestión que puede realizar en CATAFI, o en cualquiera de las sedes departamentales. El tiempo promedio para realizar el ingreso de la solicitud es de 2.5 horas, tomando la demanda del servicio y la gestión como tal, aunque uno de los procesos más complejos es completar el formulario de solicitud de salarios, por la importancia de la información que se coloca en este formulario.

La implementación de un sistema de solicitud de pensión *online*, por medio del cual los contribuyentes que se quieran jubilar por cualquiera de los 3 riesgos, puedan hacerlo de manera virtual, pudiendo adjuntar su papelería, aprovechando las plataformas *online* del RENAP, y así poder evitar aglomeraciones.

#### **3.1.1. Departamento involucrado**

El ente administrativo encargado de empezar el proceso de pensionamiento del programa IVS, es CATAFI, este centro fue creado con el objetivo de centralizar los procesos de gestión de afiliados, derecho habientes, pensionados y beneficiarios, con un concepto enfocado a brindar atención personalizada, y atender los requerimientos relacionados a pensiones,

inscripción y actualización de datos, informe salarial, trabajo social, entre otros, en este sentido es CATAFI durante el año 2019 este centro atendió un total de 293,586 gestiones a solicitud de la población objetivo, de las cuales 65 % correspondió a atenciones relacionadas a prestaciones en dinero y 35 % en otras dependencias, estos datos corresponden a la demanda a nivel metropolitano y las distintas Cajas Departamentales (que son unidades de servicio del IGSS instaladas a nivel nacional) los proveedores de solicitudes al departamento de IVS. Es este mismo departamento quien deberá ser el responsable de la plataforma *online* para la apertura de casos de solicitud de pensión.

### **3.1.2. Proceso de recepción**

El proceso consiste en la presentación del expediente completo requerido de acuerdo a la normativa interna del IGSS, esta gestión que puede realizar en CATAFI, o en cualquiera de las sedes departamentales.

A su vez se dispondrá la solicitud vía *web*, registrando todos los datos requeridos, así como adjuntando los documentos de respaldo.

### **3.1.3. Traslado de expedientes**

De acuerdo al manual de organización del departamento de IVS, el responsable de recepción de casos nuevos y contribución voluntaria tiene a su cargo el traslado de expedientes al área de digitalización, previo a concluir una serie de pasos administrativos entre los que vale la pena mencionar que luego de haber registrado, verificado y corroborado cada documento que conforma el expediente, el responsable de recepción elabora el formulario IVS-17 solicitud de pensión del programa IVS, y/o el formulario IVS-49 plan de pensiones de trabajadores al servicio del IGSS, según sea el caso de solicitud, además de

emitir los distintos requerimientos a las dependencias correspondientes relacionados a la investigación de información necesaria para el análisis y resolución del caso, de forma diaria traslada a través de listados los expedientes que se reciben para el escaneo de los mismos a través de las personas encargadas de digitalizar los expedientes, una vez digitalizados a través del sistema informático de digitalización institucional denominado ImagePlus. Se trasladan los expedientes físicos al área de archivo temporal. El departamento de CATAFI será el responsable de crear el archivo virtual, y se podrá fusionar las dos áreas por medio del sistema. Para los casos que siguen presentando de forma física, se seguirá haciendo de la misma forma, hasta que se logre la migración completa.

#### **3.1.4. Marginación de expedientes**

Para integrar un expediente en su totalidad, se realizan diferentes requerimientos que lleva un tiempo promedio de 7 meses, para recibir respuesta, al proceso de solicitar información de insumos administrativos, se le denomina marginación de documentos. Para el caso específico del programa IVS, los principales insumos que se marginan son: El estudio socioeconómico al departamento de trabajo social, el informe de pago de subsidios a prestaciones en dinero, el dictamen de evaluación de incapacidad a medicina legal y la investigación de las contribuciones reportadas por los usuarios, esta última es la etapa más crítica y la que más tiempo lleva para integrar el expediente. Actualmente el sistema que se utiliza en el IGSS para consultar las planillas de seguridad social se denomina Docuware 5.1 está basado en formatos de imágenes escaneadas JPG, por lo que es necesario identificar cada registro de forma manual, por una serie de planillas, para encontrar las cuotas que efectivamente fueron reportadas y canceladas de cada afiliado; adicionalmente, existen distintos formatos de planillas (algunas

con más de 70 registros cada una) de reporte y las imágenes que utilizan los analistas para ver las planillas, suelen estar en malas condiciones, creando obstáculos adicionales que impactan en el tiempo de resolución.

Esta solicitud de información interna, se podrá solicitar por medio del sistema propuesto, y sincronizará todas las áreas y departamentos.

### **3.1.5. Asignación de expediente para resolución**

Esta es la primera etapa estrictamente operacional previo a resolver las solicitudes de pensionamiento, esta estación administrativa pertenece al departamento de IVS, y específicamente al área de análisis de casos, como su nombre lo plantea es una estación temporal, donde los expedientes son archivados a la espera de la información solicitada en la etapa anterior (marginación de expedientes), en cuanto los expedientes se completan la principal función de esta área, es asignar expedientes para el pre-análisis, como etapa inmediata anterior, a ser asignados a un analista. Esta asignación, será realizada por el archivo temporal, al verificar que los expedientes, estén completos, tanto físico como virtual.

### **3.2. Recurso humano**

Para la resolución, los requerimientos de pensión por los tres riesgos existentes que en promedio oscilan entre 1,200 y 1,500; y el pago oportuno a los más de 178 mil pensionados que ya cuentan con una pensión, es de vital importancia contar con personal calificado para cubrir las distintas áreas involucradas, es decir en las áreas operativas como: el archivo temporal, archivo general, digitalización de expedientes, y las áreas administrativas como el área de control de pensiones, área de apelaciones, centro de atención al afiliado

CATAFI, y área administrativa del departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia, para cubrir todas las áreas el departamento de IVS, contrata de acuerdo al manual de puestos de clasificación presupuestaria, personal permanente y temporal, aparte de personal que presta servicios técnicos y/o profesionales ( sub grupo 18), aunque este tipo de contrataciones no dependen del departamento de IVS, por no ser una unidad ejecutora no tiene la posibilidad de contratación, sin embargo, la subgerencia de prestaciones pecuniarias una de las causas identificadas a mejorar es precisamente ampliar la contratación de personal de planta, para evitar la rotación y cambios continuos ya que esto no permite la apropiación de los procedimientos, y procesos además de no lograr desarrollar una cultura organizacional del personal.

Existen tipos de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala, que son los que utiliza el instituto para la contratación de personal, podemos encontrar:

- 011 personal permanente: comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los empleados y funcionarios públicos con plaza fija.
- 022 personal por contrato: comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los empleados y funcionarios públicos de carácter temporal.

A continuación, se muestra el personal vigente, asignado al departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia.

Tabla I. **Personal asignado al departamento de IVS**

<b>REGLON DE CONTRATACION</b>	<b>CANTIDAD (Personas)</b>
Renglón 011	38
Renglón 022	74
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en portal electrónico IGSS (2019). *Informes y Estadísticas IGSS*. Consultado el 15 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.igsgt.org/informes-y-estadisticas/>

### **3.2.1. Áreas involucradas**

Con relación a la infraestructura del departamento de IVS, este se encuentra ubicado en el sótano del edificio donde se ubican las oficinas centrales del IGSS, donde funcionan las siguientes áreas:

- Área de análisis y resolución de casos

El área de análisis y resolución de casos es la encargada de recibir las solicitudes de pensión, para realizar el análisis y realizar los proyectos de resolución de cada solicitud. Esta área cuenta con un sistema integrado para la calificación del derecho. área de casos con recurso de apelación

- Área de casos con recurso de apelación

Tiene como función principal, después de realizar la re-investigación y el análisis respectivo, los proyectos de providencias para elevar a las autoridades superiores los casos de recursos de apelación presentados en contra de las resoluciones emitidas por la subgerencia de prestaciones pecuniarias.

- Área de control de pensiones

Esta área, es la encargada de operar mensualmente los pagos de pensión, así como las activaciones, reactivaciones y suspensiones de pensión.

### **3.2.2. Perfiles de puesto**

La descripción de puestos es el proceso mediante el cual, se analiza cuidadosamente el tipo de trabajo, la autoridad y responsabilidad que conlleva la complejidad de las tareas que se realizan; acorde con dichos aspectos se determinan los requerimientos del puesto en términos de educación, experiencia, conocimientos, habilidades y otros aspectos que debe reunir la persona designada para ocupar el puesto de que se trate. En todo proceso se tiene presente la estructura y funcionamiento de la organización, para la productividad y eficiencia de la empresa. Sin embargo actualmente los perfiles requeridos para la mayor parte de funciones operativas del departamento de IVS, no necesariamente expresan las necesidades de las áreas correspondientes, ya que de acuerdo al manual de puestos del IGSS, publicado en el año 2006, las categorías, requisitos, y formación académica son bastante generales y no especifican los conocimientos específicos para el personal que resuelve las solicitudes del programa IVS, por lo que es necesario que la recolección de información de nóminas, organigramas, descripciones y especificaciones, es por eso que los descriptores de puesto deben de ir dirigidos de la siguiente manera:

- Para el área de atención al afiliado CATAFI, el perfil de puesto debe de ir dirigido al estudiante de psicología.

- Para el área de resolución de pensiones, el perfil de puesto puede ir dirigido pensando en estudiantes de derecho, ya que trata con fundamentos legales, códigos y normas.
- Para el área de control de pensiones el perfil de puesto debe de ir dirigido para estudiantes de contaduría pública y auditoría, ya que el quehacer diario es realizar cálculos numéricos.
- Para gerencias y jefaturas, el perfil de puesto debe de ir dirigido a Ingenieros Industriales y administradores de empresas.

### **3.2.3. Capacidad de respuesta mediante el flujo de solicitudes**

Actualmente, del total de las solicitudes de pensión que se reciben anualmente en IVS, el 11 % es de riesgo invalidez, 60 % de riesgo vejez y 29 % sobrevivencia. Se reciben en promedio 1,150 solicitudes mensuales. La mezcla de varios factores no ha permitido tener un proceso ágil en la resolución de expedientes, y por ende se ha generado una presa de casos sin resolver. Como consecuencia de mejorar el tiempo de otorgamiento de las pensiones, debe llevar a reducir la presa de expedientes de los años 2018 y 2019 en 30 %. Al mes de mayo 2019 se tenían 13,917 casos pendientes de resolución, de los cuales el 62 % correspondía al año 2018, por lo que se debe incluir en el plan de acción que la reducción de tiempo de resolución debe tener un impacto en la reducción de la presa.

### **3.3. Control de calidad**

El proceso de control de calidad implementado en el departamento de IVS, consiste en minimizar y asegurar que las resoluciones administrativas cumplan

con los requisitos mínimos de calidad y se ajusten a los parámetros normativos del Instituto.

### **3.3.1. Revisión de resoluciones**

El proceso de revisión de resoluciones emitidas en concepto de solicitudes para ser beneficiados por los riesgos que cubre el programa IVS, es realizado de acuerdo al manual de organización del departamento de IVS, por los revisores de casos, estas personas tienen a su cargo entre otras atribuciones las siguientes:

- Verificar los datos del asegurado y su grupo familiar, de acuerdo a los documentos presentados en la solicitud.
- Revisar y validar la información de las distintas dependencias del instituto.
- Revisar y corroborar los cálculos y las cuotas efectivamente reportadas por el solicitante.

### **3.3.2. Proceso de firmas de resoluciones**

El tiempo promedio para realizar la resolución, midiendo desde el ingreso de la misma, es de 10 meses. A partir de la resolución, se debe realizar el proceso de firma de las resoluciones, este proceso es la autorización por parte de la jefatura del departamento de IVS y de la subgerencia de prestaciones pecuniarias, la notificación al usuario de la resolución y en caso se le otorgue, registro en el sistema por parte de control de pensiones. La resolución de casos por medio del sistema, permitirá realizar firma electrónica al momento de emitir la resolución, todo esto será en tiempo real.

### **3.3.3. Notificación de resolución**

El responsable de notificación de resoluciones de acuerdo al manual de organización vigente del departamento de IVS, recibe las resoluciones con las respectivas firmas de autorización, este genera en el sistema correspondiente el formulario IVS-3, que es el documento de notificación de resolución, para ello completa una serie de datos de la persona a notificar de acuerdo al formulario IVS- 99 declaración de persistencia de las condiciones que dieron derecho a percibir la pensión al pensionado/causante, luego de imprimirlo se anexa al expediente administrativo, luego entrega la resolución en original al asegurado o solicitante y registra en el sistema correspondiente la resolución notificada.

### **3.4. Almacenamiento y tráfico de expedientes**

Históricamente los archivos se han identificado por clasificaciones generales, es decir, pueden identificarse archivos histórico-culturales, o jurídicos-administrativos, estas diferenciaciones, con el paso del tiempo dieron lugar a lo que se denomina archivística integrada, este concepto implica darle igual consideración a los archivos como depósitos de memoria histórica, y como herramientas capaces de hacer eficiente la información registrada en los documentos que se conservan. Lo que conlleva a considerar que los documentos de archivo deben de ser probatorios de derechos y obligaciones (en el caso de otorgamiento o no de una pensión).

#### **3.4.1. Archivos físicos de expedientes**

Actualmente el departamento de IVS, cuenta con un archivo general donde se resguardan todos los casos que han sido concluidos (de acuerdo a estimaciones del personal que labora en el archivo general existen más de

190,000 expedientes); su principal función es la de guarda y custodia de los mismos, sin embargo también existen otros dos archivos uno de carácter temporal, que es el encargado de resguardar los expedientes pendientes de conocer por un analista, a espera de completar la información necesaria, por parte de otras dependencias administrativas que suministran información del afiliado y/o sus beneficiarios, como es el caso del área de investigación de contribuciones, del departamento de trabajo social, del departamento de prestaciones en dinero, del departamento de medicina legal y otras dependencias institucionales. Adicional a ello existe un archivo histórico que tiene sede fuera de las instalaciones del departamento de IVS, el cual resguarda expedientes concluidos que ascienden a un total de 90,000 expedientes físicos. Sin embargo, el tráfico de expedientes que se requieren principalmente del área de archivo general al área de control de pensiones presenta dificultades para proporcionarlos debido a la alta demanda y al control interno del archivo general. El almacenamiento por solicitudes y resoluciones virtuales, tendrán que ser almacenados en la nube del sistema de implementación.

### **3.4.2. Compaginación de expedientes**

La compaginación de expedientes puede definirse de acuerdo a Arévalo Jordán (2012), “como una técnica que tiene por objeto acomodar la página, de manera eficaz, en el expediente, la compaginación es la ordenación y valoración de todos los elementos gráficos que conforman la información” (p. 15), en este sentido el área de compaginación de expedientes del departamento de IVS, está a cargo del área de control de pensiones, tiene la función principal de recibir los expedientes que cuentan con la resolución respectiva sea esta denegada o aprobada, esta compaginación virtual, tendrá lugar en las etapas creadas, desde la solicitud, hasta el otorgamiento de pensión.

### 3.4.3. Despacho y entrega de expedientes

Actualmente el departamento de IVS, despacha, entrega y da seguimiento a las distintas fases del expediente administrativo, a través del sistema Sigma7, este se define de acuerdo a BDG Enterprise (2019), “una herramienta modular que permite desarrollar una inteligencia organizacional en donde la empresa aprende a través de sus procesos, conoce lo que sus clientes necesitan y también como su organización responde a esas necesidades” (p. 8). Sin embargo, a pesar de la amplia gama de opciones de gestión que ofrece el programa que se describió con anterioridad, también existe programas desarrollados institucionalmente, como el sistema Perseus que básicamente realiza las mismas funciones de Sigma7, lo que genera ocupar más tiempo en llenar los campos cada vez que se despacha y entregan los expedientes a cada estación de trabajo.

Figura 3. **Pantalla de inicio Sigma7; sistema utilizado para despacho y seguimiento de expedientes administrativos**



Fuente: SIGMA7 (2019). *Trazabilidad de expedientes*. Consultado el 15 de marzo de 2020.

Recuperado de <http://sigma7/>

### 3.5. Descripción del *software* utilizado

Para el proceso de recepción, análisis y resolución de las solicitudes de pensionamiento del programa IVS, este departamento utiliza una serie de programas informáticos que se han desarrollado *in house*, principalmente a través de la subgerencia de tecnología, y del area de modernización que está a cargo de la subgerencia de prestaciones pecuniarias, sin embargo el sistema AS/400 que puede definirse como : "un sistema integrado que incluye el *software*, la seguridad, una base de datos y otros componentes, además de una arquitectura avanzada y adaptable que puede incorporar nuevas tecnologías" (Financials, 2019, p. 38) es el sistema informático central que guarda la base de datos de los pensionados del IGSS.

Otro de los programas que utiliza el departamento de IVS el proceso de solicitud, análisis y resolución de las solicitudes es el sistema integral de invalidez, vejez y sobrevivencia (SIIVS), sin embargo el mismo aun no procesa todas las solicitudes de pensión, en el caso de CATAFI o delegaciones y cajas departamentales deben elaborar en Word Office las solicitudes de las que no se tiene la opción, por ejemplo, solicitud de cambio de riesgo, cambio de plan a régimen, agregar carga familiar y otras. Esto afecta directamente en el área donde analizan y resuelven el caso e impacta en la productividad reduciendo a la mitad los casos que se podrían resolver si todos se ingresaran desde un inicio en el sistema. El Sistema de imágenes digitales (SID) para el manejo de expedientes, y lograr el escaneo de imágenes de los archivos de invalidez, vejez y sobrevivencia, así como los de prestaciones en dinero.

El sistema de comprobación de supervivencia (PERSEUS) que permite automatizar las actas de supervivencia y constancias de presentación de supervivencia de los pensionados por invalidez, vejez y sobrevivencia, así como

los beneficiarios por causa de muerte. Una de las necesidades inmediatas que se detectan en el proceso operacional del departamento de IVS, es la depuración de información contenida en la plataforma de AS/400. Es importante recalcar que los esfuerzos en el desarrollo parcial de sistemas, han ayudado a la automatización, pero a pesar de esos avances este tipo de apagafuegos, se desarrollan basados a requerimiento de los usuarios, sin validar previamente el proceso adecuado. Además, actualmente cada área debe utilizar tres o más sistemas para poder solventar o realizar sus actividades. Es por eso que la propuesta, es migrar y utilizar el Sistema SAP o “*Systems, Applications, Products in Data Processing*” y unificar todos los sistemas antes mencionados.

### **3.5.1. Capacidad de almacenamiento**

La capacidad de almacenamiento del Sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing*, actualmente es de 12.1 *Petabytes*, por lo que el nuevo almacén de datos equivale a más de 160 años de expedientes.

### **3.5.2. Potencialidad en el manejo de datos**

La potencialidad en el manejo de datos, implica en mantener la exactitud y la integridad en la *Big Data* es por eso que garantizaría que cada dato reunirá todos los atributos necesarios como: confiabilidad, exactitud, coherencia, Integridad y relevancia.

### **3.5.3. Compatibilidad con *software* convencional**

Sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing* está diseñado para remplazar el sistema convencional, número uno, utilizado en el departamento de IVS, del Instituto Guatemalteco de seguridad social, es por eso

que tiene un 100 % de compatibilidad, en la actualidad grandes empresas guatemaltecas, ya han migrado a este sistema, como lo es: Cofiño Stahl, CMI, Coca-Cola, entre otros.

#### **3.5.4. Grado de dificultad de manejo de programa**

El grado de dificultad del sistema SAP, es relativamente bajo, ya que posee una interfaz amigable y utiliza la tecnología arrastra y relaciona (*Drag & Relate*) orientado al cliente y al futuro, así como diseñado al crecimiento.

#### **3.5.5. Recurso humano disponible para actividades informáticas**

El departamento de IVS no cuenta con recurso humano específico para desarrollar actividades informáticas, sin embargo, existe personal de apoyo contratado directamente por la subgerencia de prestaciones pecuniarias para el área de desarrollo de *software*, y este mismo personal es quien puede ayudar con la implementación.

### **3.6. Digitalización de datos**

Para poder realizar la migración y unificación de programas, y poder tener todos los expedientes digitalizados, así como los aportes generados al instituto por afiliados (planillas), es necesario que los dos procesos que actualmente se están realizando de manera institucional, puedan culminar en el corto plazo, el primero es la digitalización de la denominada cuenta única (planilla electrónica que permite visualizar de manera digital los aportes efectivamente pagados al Instituto) esta es una prioridad para poder resolver de manera ágil todos los requerimientos, por otro lado existe el proyecto de digitalización de expedientes

del departamento de IVS a través del sistema Image Plus, el cual tiene por objetivo general digitalizar en cada una de las fases del procedimiento administrativo los documentos que componen el expediente como tal.

### **3.6.1. Cuantificación de datos almacenados**

De acuerdo a información del Instituto (2019) han sido evaluadas 11 millones 732,415 cuotas acreditadas a afiliados y registradas en papel entre 1977 y 2015, se estima que se finalice en un periodo de tres años. En relación al inventario de expedientes que actualmente se encuentran resguardados en el archivo general del departamento de IVS, que se consideran como casos concluidos, es decir que ya no tiene ningún tipo de gestión pendiente y que están cobrando algún beneficio se estima para el año 2018, de acuerdo a la información brindada por la persona encargada de este, existen un aproximado de 185,000 expedientes resguardados.

### **3.6.2. Cuantificación de datos por almacenar**

Proyecto de digitalización de planilla de seguridad social: en relación al proyecto de digitar los registros de cuenta única se estima digitalizar un total de 387,946,545 registros; actualmente se cuenta con un total de registros digitados de 38,000,000 millones; lo que representa un 10 %, de acuerdo con información colocada en el portal del instituto el proyecto hasta septiembre de 2019.

Digitalización de expedientes del programa IVS: en relación al proceso de digitalización de expedientes concluidos, y expedientes en proceso de análisis, se tiene pendiente de digitalización 15,000.00 expedientes, hasta el 31 de diciembre de 2018.

### **3.6.3. Requerimiento de tiempo para digitalizar datos archivados de manera manual**

Se estiman 3 años para el proyecto de digitalización de planilla de seguridad social y 6 años para todos los expedientes terminados y dejar todos los registros electrónicos.

### **3.6.4. Requerimiento de personal digitador**

Se sugiere crear para el caso específico de la digitalización de expedientes de IVS, un grupo de trabajo de 6 Operarios con contratos temporales, con metas de producción de acuerdo a la capacidad física del departamento.

## **3.7. Control de pensiones**

Es el área del departamento de IVS, que por su naturaleza es la única que tiene la vocación de realizar el control, registro y pagos del programa IVS. Es un área que mensualmente realiza pagos por un monto de Q. 298,644,410.95 (cantidad correspondiente a la nómina del mes de enero 2019) no ha dispuesto de los recursos humanos, materiales y financieros para otorgarle capacidad de resolución para atender adecuadamente los requerimientos a su cargo. De las principales problemáticas que presenta el área referida, es importante indicar los pocos mecanismos de cooperación a nivel interinstitucional para el mejor desempeño de los mecanismos de control (instituciones como RENAP, MP, banco pagador) el personal en el área de nóminas (acumulada, adicional y general que actualmente se cuenta con un promedio de 6 responsables para resolver y pagar las distintas solicitudes que ingresan al área diariamente, se hace insuficiente. Es importante señalar que la responsabilidad que recae en los operadores de nómina, o mejor dicho analistas, no es solamente de los pagos en

la nómina mensual, sino del control que el pensionado haya recibido en el tiempo, desde que adquirió el derecho hasta la fecha, la pensión que en derecho le corresponde, ya que de no ser así el analista debe hacer los ajustes correspondientes, por lo que las plazas que actualmente ocupan los colaboradores que realizan el análisis y pago correspondiente no está acorde a las responsabilidades que conlleva dichas funciones, en muchos casos existen reparos por parte de los entes encargados de la fiscalización correspondiente, lo que desincentiva al trabajador al no ser favorecido con una carrera administrativa dentro del departamento.

Es por eso con la implementación del sistema, y la sustitución total del sistema AS400, se optimizarán todas las operaciones y se automatizarán descuentos, aumentos, suspensiones, entre otros.

### **3.7.1. Activación, suspensión y culminación de la pensión**

- **Activación:** es el proceso que se realiza en el área de control de pensiones; cuando la resolución es favorable para el solicitante y se ha notificado de acuerdo a las normas y procedimientos descritos con anterioridad, esto previo a ser ingresado los datos generales en el área denominada: archivo maestro, y es el responsable de nómina acumulada, el cual ingresa la tabla del sistema el expediente asignado y su respectivo monto en nómina, después de ser grabado realiza una serie de acciones en el sistema informático de gestión ( SIGES) que incluyen: elaborar orden de compra, solicitar autorización de la orden.
- **Suspensión:** la suspensión de una pensión puede obedecer a varios factores de carácter administrativos, entre los que se encuentran: no presentar la comprobación de supervivencia que establece la normativa

interna, no presentarse a una reevaluación (en casos de pensión por el riesgo de invalidez) o al recibir alguna denuncia en relación a las condiciones de los beneficiarios en los casos de pensión por el riesgo de sobrevivencia, o cuando se detecte algún pago indebido.

- Culminación de la pensión: de acuerdo a la normativa vigente el derecho a las pensiones se extingue a raíz de las siguientes situaciones.
  - Por fallecimiento del pensionado.
  - Cuando la madre, el padre, el cónyuge supérstite o el compañero o compañera del asegurado fallecido, contraigan matrimonio o hagan nueva vida marital. En caso de nuevo matrimonio o vida marital, tendrán derecho a una prestación única igual a 12 mensualidades de su pensión.
  - Cuando los hijos cumplan la edad de 18 años, salvo que estén incapacitados para el trabajo. El derecho a pensión de los hijos menores de edad o cuando adquieran pensión por derecho propio. En caso de nuevo matrimonio o vida marital, tendrán derecho a una prestación única igual a 12 mensualidades.

Estas activaciones, suspensiones parciales o tales, serán definidas para que el sistema los realice automáticamente, utilizando los criterios anteriormente descritos.

### **3.7.2. Aumentos y bonos de pensión**

Los aumentos y bonos a las pensiones; son beneficios que autoriza la junta directiva del IGSS, con base en recomendaciones de los estudios actuariales, los cuales están a cargo del departamento de actuarial y estadístico

(DAE) que está bajo la línea jerárquica administrativa de la subgerencia de planificación y desarrollo, estos beneficios se ejecutan en el departamento de IVS, a través del área de control de pensiones, en la plataforma del programa AS400, por otro lado dado el sistema financiero de primas escalonadas adoptado para el financiamiento del programa IVS, el Instituto puede aumentar las tasas de contribución a un nivel que garantice el equilibrio financiero por un período no menor de cinco años, conforme a los estudios actuariales correspondientes.

Por lo que estos se programaran automáticamente en el sistema y serán aplicadas a todas las pensiones, según los criterios que se establezcan.

### **3.7.3. Control de descuentos de pensión**

El control interno del departamento de IVS, para hacer efectivo el descuento a la pensión, según corresponda y de acuerdo con la normativa existente se realiza a través de un responsable que se encuentran en el área de control de pensiones, que se encarga de registrar en el sistema los descuentos por un tiempo definido, así como la suspensión de pensión por falta de movimiento, le denominan:

- Responsable de reintegros, devoluciones y razonamientos con banco pagador: esta persona recibe mensualmente reportes del banco, de las cuentas sin movimiento de egreso durante tres meses consecutivos Este responsable, será el encargado por medio del sistema de realizar los cálculos de una forma amigable y fácil al momento de operar.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Detección de fallas operacionales**

Para dar el salto y lograr cumplir y superar las expectativas respecto al tiempo en otorgamiento y pago de pensiones y subsidios respectivamente, no es suficiente realizar una reingeniería de procesos y capacitar y/o contratar para tener al personal idóneo, debe lograrse no solo automatizar los procesos, sino tener el equipo de cómputo actualizado y programas integrados entre sí, que permitan realizar consultas y gestiones de forma ágil y en tiempo real, y así dar soluciones rápidas a los usuarios.

#### **4.1.1. Deficiencias en *software* y sistemas informáticos.**

El sistema integrado de invalidez, vejez y sobrevivencia SIIVS, enfocado a realizar el proceso de solicitud, análisis y pago de pensiones para el programa IVS. El mismo no está terminado, y actualmente no todas las opciones de solicitud para IVS se realizan en el sistema, y en CATAFI o delegaciones y cajas departamentales deben elaborar en Word Office las solicitudes de las que no se tiene la opción, por ejemplo, solicitud de cambio de riesgo, cambio de plan a régimen, agregar carga familiar y otras. Esto afecta directamente en el área donde analizan y resuelven el caso e impacta en la productividad reduciendo a la mitad los casos que se podrían resolver si todos se ingresaran desde un inicio en el sistema. Las suspensiones deben hacerse manualmente, así como los aumentos y cálculos en el área de control de pensiones por medio del sistema AS400.

#### 4.1.2. Área de oportunidad en procesos de tramitación

El centro de atención al afiliado, actualmente no cuenta con un sistema que genere *tickets* (o al menos no se cuenta con un sistema óptimo, ya que actualmente se utilizan números de forma manual que son entregados por personal de CATAFI) para ordenar las filas de usuarios que diariamente visitan las instalaciones en el edificio de las oficinas centrales del IGSS, la necesidad de contar con un sistema electrónico ordenador de filas, debiera ser una prioridad para mejorar los flujos de personas y optimizar tiempo, los principales beneficios de implementar un *software* de gestión de colas de espera son los siguientes:

- Mejora la calidad de servicio e imagen de la empresa.
- Ahorro de *hardware* (ya que no se precisa un *hardware* costoso).
- Aumenta la productividad del instituto.
- Evalúa el rendimiento del recurso humano y establece metas.
- Reduce tiempos de espera.

Además de los beneficios para la empresa el contar con un sistema de gestión de colas de espera genera beneficios para los afiliados, como, por ejemplo: una mayor comodidad, elimina largas colas, igualdad de trato y clasificación, así como menor tiempo de espera.

Así mismo lograr por completo la migración a la solicitud de pensión vía *WEB*, con el equipo técnico.

Es importante recalcar que la migración no se puede realizar inmediatamente, ya que la mayoría de las solicitudes, son personas de la tercera edad.

#### **4.1.3. Área de oportunidad a mejora en el almacenamiento de datos**

Las necesidades de tener plataformas conectadas son vitales en cualquier empresa, pero la mayoría de veces no se les da la importancia necesaria, actualmente el IGSS y el departamento de IVS, cuentan con sistemas aislados basados en data dispersa, sin embargo, se genera una gran cantidad de datos informáticos (planillas electrónicas, contratos, resoluciones, documentos técnicos y legales, entre otros.) que necesitan ser guardados en sistemas seguros y rápidos. No todos los archivos que guardamos tienen la misma importancia ni necesitamos acceder a ellos con la misma rapidez, por ello es importante organizar un plan de almacenamiento eficiente, el cual nos ayudará a mantener nuestros datos a salvo, organizados, centralizados (o no) y con un correcto acceso a ellos reduciendo el coste económico al usar nuevas soluciones como el almacenamiento en la nube.

Actualmente, se puede basar la infraestructura de almacenamiento de datos en muchos dispositivos, complejos sistemas y nuevas soluciones en la nube como Garatu Cloud que utiliza el sistema propuesto para las instituciones actualizadas y modernas.

#### **4.1.4. Área de oportunidad a mejora en el recurso humano**

De acuerdo al último boletín estadístico relacionado al recurso humano del IGSS, esta institución ha incrementado su personal, para el año 2018 se registró un crecimiento del 3.10 % a nivel de todas las dependencias administrativas y unidades médicas, en comparación con el año 2016, en la subgerencia de prestaciones pecuniarias hasta el 31 de diciembre de 2018, existían contratados un total de 625 colaboradores, al respecto es importante indicar que aún existe

una brecha importante en relación, al personal contratado en el renglón presupuestario 011 personal permanente, y el personal contrato (022) que contempla a trabajadores contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal cuya duración abarca todo el período fiscal.

Figura 4. **Personal permanente y temporal período 2015 -2019**  
(cantidad de personas)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Boletín oficial de recursos humanos IGSS (2019). *Boletines estadísticos mensuales*. Consultado el 15 de marzo de 2020. Recuperado de IGSS.<https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2019/11/BOLETIN-ESTADISTICO->

Por lo que una oportunidad de mejora en este caso tiene que ver con la necesidad de ofrecer estabilidad laboral en el departamento de IVS, con esto no solo se ha demostrado ser una motivación para los trabajadores, sino también se fortalecen los procesos de una carrera administrativa, que permite escalar plazas, de acuerdo con las funciones y normas establecidas para el efecto.

Crear un programa integral y continuo de capacitación general y específica, que permita ser amigables los procesos, normativas y de aplicación, para el personal de nuevo ingreso y para el personal regular, que genere, identificación con el equipo de trabaja, que permita conocer a los usuarios de los distintos servicios y productos que ofrece el instituto, lo que conlleve a que exista empatía con el usuario en este caso con las personas que ingresan solicitud para ser parte del programa IVS.

#### **4.2. Propuesta de mejoras operacionales**

La gestión por procesos, dentro de la cual se enmarca la mejora operacional, debe enfocarse el trabajo, donde se busca el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades del Instituto constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo, en ese sentido el presente estudio detecto algunas áreas donde se pueden realizar mejoras con el objetivo de minimizar los tiempos de respuesta, es necesario realizar en cada área, y dejar impreso lo siguiente:

- Mapas de procesos: este primer paso, impulsa la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los afiliados.
- Modelado de Procesos: esta fase ayuda a sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

- Documentación de procesos: este es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.
- Equipos de procesos: la configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente
- Rediseño y mejora de procesos: el análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
- Indicadores de gestión de procesos: la gestión de procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la institución puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

La metodología denominada gestión de procesos de negocio (en inglés: *Business Process Management* o *B.P.M.*) que puede definirse “como una disciplina de gestión compuesta de procesos y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de una organización” (Collier, D. & Evans, J, 2009, p. 21), resulta de gran ayuda para identificar los puntos nodales a identificar y mejorar en el proceso de otorgamiento de pensiones del departamento de IVS.

#### **4.2.1. Mejoras y recomendaciones de *software* y sistemas informáticos**

Una de las necesidades prioritarias del departamento de IVS, es contar con un sistema integrado que permita gestionar de forma eficiente cada una de las etapas administrativas, operativas y de atención al cliente al respecto es importante indicar que existen programas como el sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing*, que es un sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros-contables, productivos, logísticos entre otros, de una manera unificada, aunque actualmente existen más productos informáticos que tienen características de este tipo, al considerar la implementación de cualquiera de estos programas también es necesario contar con un equipo de hardware que tenga características técnicas que permitan la funcionalidad de dichos sistemas, es decir existe una necesidad de modernizar los equipos de cómputo, y servidores para hacer viable esta propuesta.

Es necesario impulsar nuevamente el sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing* que en su momento se estaba implementando, y agrupar todas las áreas del Instituto en un solo sistema. Para así poder enlazar los sistemas de solicitud de pensión, cálculo y generación de pensión, pagos y control de pensión, así como el sistema de comprobación de supervivencia. (Actualmente está detenida la implementación, ya que existen procesos legales y están en investigación la adjudicación y adquisición del sistema informático).

#### **4.2.2. Agilización de los procesos de tramitación**

Parte fundamental para la gestión del otorgamiento de prestaciones pecuniarias, es contar con un expediente electrónico que cuente con el conjunto de documentos electrónicos que correspondan a cada trámite administrativo. El expediente electrónico es la evolución del papel, que se han venido utilizando hasta la digitalización de las organizaciones. El proceso de tramitación de este tipo de documentos es similar, pero en lugar de hacerlo en papel, se desarrolla todo de forma digital, incluyendo elementos como sellos o firmas, sin que pierda por ello su validez legal y de manera completamente segura, pese a ser complejo y requerir de una gran coordinación entre las diferentes dependencias administrativas, algunas de las ventajas que podría obtener el departamento de IVS, con la implementación del expediente electrónico son las siguientes:

- Trámites descentralizados. ya que no sería necesaria la presencia física de la persona para realizar un trámite, ya que la documentación electrónica puede ser consultada de manera electrónica, con lo que se agilizarían mucho las tareas y permitiera comprobar en tiempo real cualquier dato que se necesite. La documentación puede aportarse en un registro o ventanilla única sin tener que desplazarse a una localización concreta.
- Expedientes con validez legal: para ello es necesario una serie de requisitos de carácter administrativo y legal, al contar con este tipo de tecnologías como el cifrado de los datos y las firmas electrónicas, un expediente electrónico tiene la misma validez que uno equivalente en papel.
- Sencillez en la localización: al estar todo clasificado y accesible, es muy sencillo buscar información de manera casi instantánea.

- Seguridad adicional: las limitaciones del papel (extravío, deterioro, e ilegibilidad) no existen en los expedientes electrónicos, que pueden ser copiados fielmente según la necesidad del departamento.

#### **4.2.3. Optimización de los recursos para el almacenamiento de datos**

Actualmente el IGSS ejecuta el proyecto denominado cuenta única, el cual tiene como objetivo general digitar e indexar la información de las planillas presentadas entre 1977 y 2015, fue durante este último año cuando se empezó a presentar la planilla de forma electrónica. El objetivo de digitalizar esta información además de agilizar los insumos que sirven para el análisis y resolución de las solicitudes de pensiones, también servirá para optimizar el almacenamiento electrónico de datos, ya que actualmente las planillas presentadas en papel, no tienen un registro informático de las contribuciones de los afiliados que permita la pronta verificación y resolución de solicitudes de pensiones. Así como la optimización de espacios físicos, como archivos de resguardo de expedientes y optimización de papel y tinta.

#### **4.2.4. Propuestas de mejoras dentro del recurso humano y perfiles laborales**

Definición de los descriptores de puesto, por puesto, por medio del jefe de IVS y el jefe del departamento de recursos humanos, para cada una de las plazas y atribuciones que cuenta el departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia. Realización de los perfiles de puesto y búsqueda y selección de personal, por medio del departamento de recurso humanos.

### **4.3. Definición de metas y objetivos anuales para solicitudes de pensión**

Es importante trazar una meta hacia dónde queremos llegar, las principales metas según la reingeniería que se está planteado deberían de ser:

- Reducción de tiempo en la resolución de pensiones.
- Incremento porcentual en resoluciones de pensión.
- Activaciones y suspensiones de pensión en tiempo real.

#### **4.3.1. Formular nombre de indicadores**

- Reducción de tiempo promedio de resolución de pensiones en un 40 %
- Reducción de tiempo promedio de resolución del riesgo vejez de 14 a 8 meses (considerando que es el A dentro del diagrama de Pareto.)

#### **4.3.2. Medición de tiempos de respuesta por área**

Para poder calcular el tiempo donde principalmente se necesita reducir e impactar, según los tres riesgos que existen, se procedió a realizar un diagrama ABC demostrado a continuación.

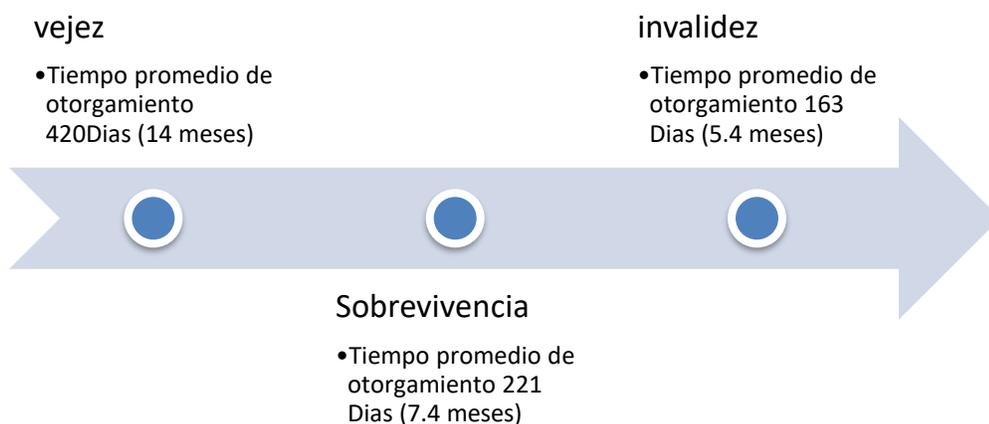
Tabla II. **Cantidad de pensiones por riesgo durante el año 2019**

Riesgo	total	Promedio	P.	
			Acumulado	ABC
Vejez	7,401	54 %	54 %	A
Sobrevivencia	4,343	31 %	85 %	A
Invalidez	2,064	15 %	100 %	B
<b>Total</b>	<b>13,808</b>	<b>100 %</b>		

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel

En la siguiente figura se muestran los tiempos que conlleva en otorgar la pensión según cada uno de los tres riesgos.

Figura 5. **Propuesta de reducción de tiempo promedio en la emisión de resolución de pensiones, en relación a los tiempos de respuesta actuales (40 %) en los riesgos de vejez e invalidez**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word

### 4.3.3. Matriz de indicadores clasificados por áreas de desempeño

A continuación, se presenta la matriz del tablero de carga de trabajo, de acuerdo a los indicadores principales del departamento de IVS.

Tabla III. Matriz de indicadores por áreas de desempeño

No.	INDICADOR	Área	Se mide Actualmente*	Calculo Automatizado	Fuente Oficial Información Específica del Sistema (Rutia)	Indicador: Operativo, Táctico o Estratégico	Prioridad de Gestión (Área)	MEJOR SI	UM	EXPLICACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FORO DE PRESENTACIÓN
1	Revisión	IVS	si	No	AS400	operativo	A	\	Días	Mide la cantidad de días de revisión de requisitos e ingreso de solicitudes	Mensual	Centro de atención al afiliado	JSA
2	Recopilación	IVS	si	No	AS400	operativo	A	\	Días	Mide la cantidad de días de recopilación de información e integración del expediente	Mensual	IVS	JSA
3	Asignación	IVS	si	No	AS400	operativo	A	\	Días	Mide la cantidad de días de asignación, revisión y resolución	Mensual	IVS	JSA
4	Autorización	IVS	si	NO	AS400	operativo	A	\	Días	Mide la cantidad de días de autorización por la Jefatura y Subgerencia, así como notificación e ingreso a nomina .	Mensual	IVS	JSA

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel

## 4.4. Recopilación de datos

La recopilación de datos, será el proceso mediante el cual obtendremos la cantidad y tiempos de respuesta, para la medición de la eficiencia de la implementación.

### 4.4.1. Medios de acceso a la información

La información podrá obtenerse de forma automática por medio del sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing*, y publicada en las plataformas del instituto de acceso a la información pública.

#### **4.4.2. Permisos y autorizaciones**

Los permisos para generación de *Data*, serán delimitados a jefes y subgerentes según el organigrama del departamento de invalidez, vejez y sobrevivencia.

#### **4.4.3. Medios de almacenamiento**

Los medios de almacenamientos de expedientes, serán en los servidores que actualmente cuenta el Instituto, adicionando la nube que cuenta el sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing*, enlazando toda la información.

#### **4.5. Frecuencia de medición**

La frecuencia de medición nos permitirá observar el comportamiento de la implementación, identificando las desviaciones, para poder cumplir con el objetivo.

##### **4.5.1. Periodo de actualización**

El periodo de actualización, como indicamos en la matriz de indicadores, se debe de realizar mensualmente.

##### **4.5.2. Periodo de validez**

El periodo de validez de la data generada, se ira almacenando como un periodo base, y estará vigente cada vez que se compare contra ella.

## **4.6. Costos de operación**

El costo de operación tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien definidas en instituciones que brindan bienes y servicios públicos, en este sentido, la primera es que para producir bienes se debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente; con el objetivo de alinear los costos con los objetivos estratégicos de reducción de tiempos en el departamento de IVS, a continuación, se presentan los siguientes.

### **4.6.1. Administrativos**

Los gastos administrativos son gastos no técnicos necesarios para el funcionamiento del departamento de IVS, estos gastos deben de ser orientados a aumentar la eficiencia de esta dependencia. Con el objetivo de hacer más eficientes los tiempos de respuesta de las líneas de producción involucradas en el proceso de emisión de resoluciones, se propone la contratación de personal encargado de la reingeniería precisamente de los procesos administrativos, operativos y servicio al afiliado. A continuación, se detallan los honorarios que corresponden al personal que se necesitará para la implementación de nuevas tecnologías, y la recopilación de información para modernizar los procesos de gestión y operativos:

- Profesionales en la administración de procesos durante 6 meses
- Profesionales programadores para el ambiente de desarrollo, e implementación de los programas informáticos durante 6 meses.

Tabla IV. **Recurso Humano para implementación del nuevo *software* de gestión duración estimada 01 año**

RECURSOS	COSTO APROX.
Profesionales en la administración de procesos	Q. 360,000.00
Programadores para el ambiente de desarrollo	Q. 360,000.00
<b>total</b>	<b>Q. 720,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

#### 4.6.2. Insumos

Los costos en el recurso material incluyen compras de equipo de cómputo (*hardware* que tenga la capacidad para implementar un sistema de gestión relacional) que se necesita para la agilización y unificación de todos los procesos, los precios que a continuación se detallan son aproximados, ya que las autoridades administrativas a cargo del departamento, tendrán la responsabilidad de realizar la cotización de estos precios:

- Ultimo pago por la adquisición de Sistema SAP o *Systems, Applications, Products in Data Processing* (Adquisición actualmente suspendida por problemas legales).
- Compra de 150 de equipos de cómputo (Tomando en consideración que están en tiempo de renovar los equipos).

Tabla V. **Recursos para implementación del nuevo *software* de gestión**

<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO APROX.</b>
<i>Software</i> de gestión de procesos	Q. 1,200,00.00
Actualización del equipo de cómputo del departamento de IVS, control de pensiones, CATAFI y digitalización	Q. 900,000.00
<b>Total</b>	<b>Q. 2,100,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel

#### **4.6.3. Capacitación**

Es importante hacer mención que el IGSS, cuenta con el departamento de capacitación y desarrollo adscrito a la subgerencia de recursos humanos, y a través de este se realizan procesos de capacitación en instituciones técnicas como el instituto técnico de capacitación (INTECAP), por lo que la Institución cuenta con capacidad instalada para promover la capacitación en el personal responsable de la producción de resoluciones del programa IVS, impulsada por los consultores encargados del proyecto.

#### **4.7. Aceptación ciudadana**

Es importante recalcar que por ser una institución de carácter público; esta no solo se debe a todas las personas que contribuyen al sostenimiento del régimen; sino también debe de existir una aceptación legítima de todo aquel ciudadano que no está cotizando actualmente pero que tenga el deseo de hacerlo, por ello es que la reingeniería del programa IVS, es factor clave para la aceptación ciudadana.

#### **4.7.1. Satisfacción**

Para medir la satisfacción del afiliado es importante diseñar herramientas que permitan recolectar información relacionada a aspectos que son relevantes para las autoridades del departamento de IVS, para ello se requiere de una herramienta válida y fiable, que se capaz de medir la percepción de la calidad del servicio. Para lograr recopilar dicha información, las encuestas de satisfacción del cliente son herramientas que deben tener los siguientes criterios de aplicación:

- Deben ser un instrumento conformado por: elaboración técnica, interpersonal y ambiental que permita tener un cuestionario para medir la percepción del usuario
- Identificar las demandas del usuario, para elaborar un plan de mejoras continuas.
- Tener una base de la percepción del usuario para medir el impacto que tendrán las acciones a implementar.



## **5. MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Plan para asegurar la mejora continua**

Este plan es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los servicios que presta el departamento de IVS. En este sentido, esta investigación propone que se cree un área específica dedicada exclusivamente a mejorar continuamente los procesos administrativos, operativos y de gestión, ya que al contar con este tipo de planes se lograría establecer una ruta de acción clara que reduzca costos y tiempos, dos factores básicos en cualquier estrategia de mejora continua que persiga el crecimiento de una institución.

#### **5.1.1. Estadísticas de resultados del año anterior**

Durante el año 2019, la producción de resoluciones de pensionamiento fue de 13,465 de las cuales el 53 % correspondieron al riesgo de vejez, a continuación, se presenta el detalle de la producción de resoluciones por riesgo.

Tabla VI. **Numero de resoluciones de pensionamiento emitidas por el programa IVS, año 2019**

Riesgo	Total	Porcentaje
Invalidez	2,064	15 %
Vejez	7,401	54 %
Sobrevivencia	4,343	31 %
<b>Total</b>	<b>13,808</b>	<b>100 %</b>

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel

Es así como debe de compararse ya que se haya generado un periodo base de los tiempos de respuesta.

### **5.1.2. Identificación de problemas y/o necesidades**

Para poder identificar los problemas y/o necesidades de acuerdo a una escala de priorización se han identificado dos fuentes directas de información: las encuestas de satisfacción a los usuarios y la identificación de problemas internos, a través de la realización de un diagnóstico de necesidades internas.

### **5.1.3. Priorización de problemas y/o necesidades**

El programa IVS, responde a la población cotizante de este, a partir de esto la priorización de la resolución de problemas y/o necesidades, serán directamente proporcionales a la cantidad de quejas y demandas del usuario (cuando aplique).

#### **5.1.4. Análisis de la causa raíz**

El análisis causa raíz “es un proceso mediante el cual se determina el origen de los problemas de una situación determinada para acceder a esquemas de soluciones adecuadas a las exigencias” (Collier, D. & Evans, J, 2009 p. 137). Con este análisis se puede determinar mecanismos efectivos de resolución de problemas que se puedan generar en un conjunto determinado de entornos.

Este tipo de análisis se puede llevar a cabo con la puesta en práctica de principios, técnicas y metodologías que se han estudiado en la carrera de ingeniería industrial, para conocer de forma eficiente las causas de un suceso o una tendencia determinada que nos permita ir más allá de los elementos obvios de un sistema.

#### **5.1.5. Desarrollo y propuesta de contramedidas**

Las contramedidas son acciones particulares que se realizan sobre una serie de acciones, para minimizar y eliminar las causas principales de un problema, en este caso el tiempo que se lleva el proceso de emisión de resoluciones del programa IVS, y todas las quejas que los contribuyentes demanden.

## 5.2. Matriz de responsabilidades

Matriz de responsabilidades para la planeación, ejecución de tareas y documentación.

Tabla VII. **Matriz de responsabilidades de operación**

PASER	PROCESO	NOMBRE DEL INFORME	RESPONSABLE DE ELABORACIÓN / COORDINACIÓN/SEGUIMIENTO / VALIDACIÓN	RESPONSABLE DE FRECUENCIA DE ELABORACIÓN	DÍA / HORA DE DISTRIBUCIÓN	RESPONSABLES DE RECIBIRLO / PARTICIPANTES (CLIENTES)
PLANEACIÓN	Plan de Producción	Plan de Producción	Jefe de IVS	Semanal	Iniciando el día	Jefe de IVS, Jefe de Catañi, Responsable de control de pensiones
PLANEACIÓN	Definición de metas	Plan de resolución de pension	Jefe de IVS	Semanal	Enero y Julio	Encargados de archivos y jefes
PLANEACIÓN	Asignación de metas por línea de producción	Metas de producción de resoluciones	Jefe de IVS	Semanal	Iniciando el día	Encargados de archivos y jefes
SEGUIMIENTO	Plan de capacitación	Capacity Plan	Jefe de Recursos humanos	Mensual	Enero y Julio	Jefe de IVS, Jefe de Catañi, Responsable de control de pensiones
RETROALIMENTACIÓN	Documentación	Documentación de producción	Jefe de IVS	Semanal	Enero y Julio	Encargados de archivos y jefes

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### 5.2.1. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta.

Tabla VIII. Cronograma de actividades por tiempo (Semanas)

#	Acciones	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Análisis- causa de la demora en la producción		■																							
2	Identificar y trasladar requerimientos de necesidades			■																						
3	Desarrollo y aplicación de las solicitudes via web				■	■	■																			
4	Implementación de nuevo Software en el instituto						■	■	■																	
5	Enlazar los programas actuales con el implementado								■	■																
6	Realización de prueba de solicitud de pensión via web									■	■	■														
7	Calculo y resolución de pensión automática																									
8	Traslado de nomina y pago en nuevo sistema																									
9	Capacitación e implementación																									
10	Documentación																									

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### 5.2.2. Clasificación de responsabilidades

De acuerdo con la organización matricial, la clasificación de responsabilidades puede realizarse de acuerdo a un conjunto de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos, esto quiere decir que la clasificación de responsabilidades, puede tener un director del proyecto, una autoridad considerable, personal administrativo y operativo dedicado de tiempo completo a implementar los nuevos proyectos. De acuerdo a este tipo de clasificación de responsabilidades, se presente a continuación una lista de acciones con responsables específicos:

Tabla IX. **Asignación de responsabilidades para la implementación del *software* gerencial**

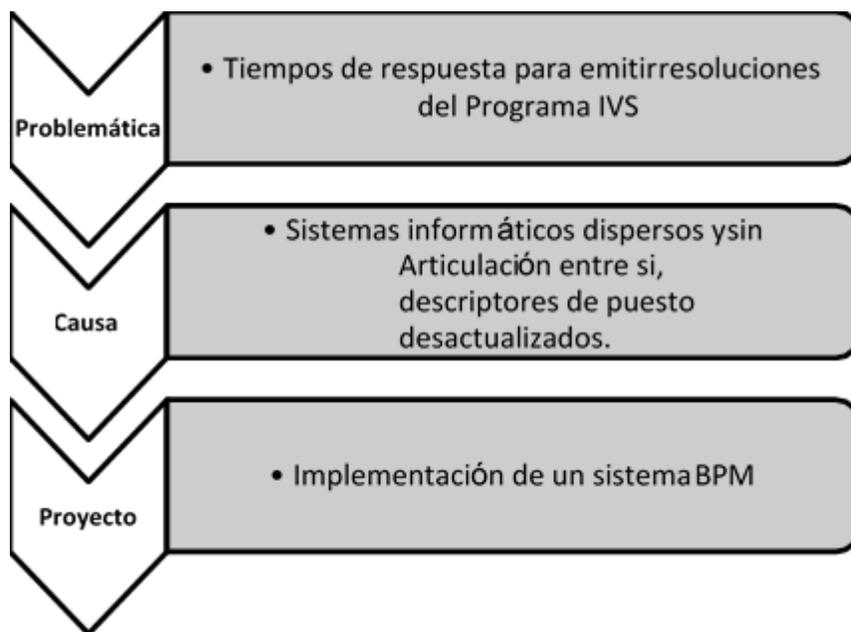
ROL	DESCRIPCIÓN
<b>Project Manager</b>	Coordinar los trabajos de reingeniería de acuerdo a las exigencias del proyecto de implementación de las mejoras e implementaciones de <i>software</i> .
<b>Autoridad Administrativa</b>	Planificar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. Coordinar los trabajos de legalización del proyecto
<b>Personal de planta</b>	Preparar la descripción técnica y la implementación por etapas del <i>software</i> y procesos

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

### 5.2.3. Plan de acción

Identificación de las oportunidades para la aplicación del plan de acción en la implementación.

Figura 6. **Plan de acción para implementar un software BPM en el departamento de IVS del IGSS**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

### 5.3. Seguimiento y control de lo planificado

Es indispensable el seguimiento de la planificación para el cumplimiento de los objetivos, para esto podemos utilizar auditorías, ya sea internas o externas.

#### 5.3.1. Auditorías

El proceso de auditar entendiendo este como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora, mientras que el término que mejor se adapta a este tipo de exámenes para instituciones como el IGSS, es la auditoría administrativa entendiendo esta como: un examen completo y constructivo de la estructura

organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales, para el caso del IGSS.

Este cuenta con mecanismos de control internos y externos de acuerdo a normativas de carácter general, como la ley de la Contraloría general de Cuentas, y los acuerdos normativos de carácter interno.

#### **5.3.1.1. Internas**

La Contraloría general del IGSS, es una dependencia administrativa subordinada de la gerencia instituida para cumplir, desarrollar y supervisar funciones y actividades de fiscalización y de control interno de los procesos ejecutados por las dependencias del Instituto, en coordinación con las dependencias establecidas en la línea jerárquica de mando que le corresponde, entre ellas se encuentra el departamento de auditoría interna, que tiene entre sus principales funciones: coordinar auditorías sobre los registros, controles, procedimientos contables, financieros, presupuestarios y administrativos del Instituto y evaluar que se realicen correctamente, de acuerdo a las normas institucionales y de auditoría generalmente aceptadas.

#### **5.3.1.2. Externas**

La Contraloría general de Cuentas de la República de Guatemala es una entidad o institución técnica descentralizada, con funciones de carácter fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del estado o que haga colectas públicas. También están sujetos a

esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que, por delegación del estado, invierta o administre fondos públicos. (Constitución Política de Guatemala, 1985, p. 58)

### **5.3.1.3. Presentación de resultados**

La presentación de resultados de las auditorías que se realicen es necesario presentarlas en dos etapas.

- Subgerencia – jefaturas: en estas se plantearas todas las incomodidades o inconvenientes que surjan de la implementación del proyecto, se encontrara la solución y aplicación de la misma.
- Gerencia – subgerencia: en esta se presentará todos los resultados de la implementación de la reingeniería y se justificaran los gastos y movimientos que se realicen.

### **5.3.2. Cumplimiento de actividades**

Una vez realizada la implementación de la reingeniería se establecerán códigos y responsables, para el cumplimiento de actividades; estos responsables será los encargados de impulsar las mejoras y velar con la continuidad de los procesos óptimos que se establecieron.

### **5.3.3. Análisis de resultados**

Los resultados de la implementación de la reingeniería de procesos se podrán medir una vez culminada, y estos serán tangibles en el tiempo de otorgamiento de pensión y la cantidad de pensiones acumuladas.

## **5.4. Estandarización de mejoras**

Este ejercicio tiene el objetivo de unificar los procedimientos que se utilizan para generar las resoluciones administrativas del departamento de IVS, la estandarización de los mismos, consiste en alcanzar la composición que no es más que la reutilización de un proceso ya establecido como un componente (o subproceso) de otro proceso, que a veces está en otra área o sector del departamento.

Las principales contribuciones de la estandarización para el departamento de IVS incluyen:

- La reducción de tiempos de respuesta
- La reducción de la presa de solicitudes

### **5.4.1. Documentación**

Al haber culminado la implementación de la propuesta, es necesario documentar todo lo realizado.

#### **5.4.1.1. Descripción de procesos**

Para efectos de este trabajo se definirá el termino proceso “como el conjunto de actividades y recursos interrelacionados, en el que se transforman elementos de entrada en elementos de salida y son capaces de aportar valor agregado para el cliente o usuarios” (Agudelo Tobón, 2007, p. 199). Suministrándole un producto o servicio existen diferentes criterios de clasificación de los procesos, sin embargo, para la implementación de la propuesta del sistema

informático gerencia es necesario documentar los procesos: estratégicos, operativos y de apoyo.

- Procesos estratégicos: estos deben de ser establecidos por las autoridades del departamento, ya que definirán cómo operar las etapas de implementación del nuevo *software*, comúnmente estos procesos deben de ir apegados a la misión y visión de la institución. En estos procesos se planifica estrategias, mejoras y directrices que sean de beneficio.
- Procesos operativos: estos deben de estar conectados directamente a los servicios que se prestan y orientados al afiliado, ya que inciden en la satisfacción o insatisfacción del usuario. En estos procesos intervienen áreas como gestión de calidad, comités de autoevaluación, entre otras.
- Procesos de apoyo: este proceso integra las acciones necesarias para el control y la mejora del sistema de gestión, sin este no es posible desarrollar los procesos estratégicos ni los operativos. Se consideran procesos de apoyo las auditorías internas, acciones correctivas, gestión de equipos de inspección, entre otras. Estas acciones garantizan la retroalimentación de la empresa

#### **5.4.1.2. Diagrama de flujo de procesos**

El diagrama de proceso de operación o diagrama de operaciones del proceso (DOP) va a mostrar la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, tiempos permitidos y materiales que se utilizan en un proceso, al respecto la diagramación de los procesos de implementación de la reingeniería del departamento de IVS, se irán diagramando mediante la implementación de los nuevos sistemas informáticos.

### **5.4.1.3. Políticas**

Entendiendo que la política de mejoramiento del recurso humano es el conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. Se recomienda establecer una política específica para el personal que tiene a su cargo funciones dentro del proceso de emisión de resoluciones del departamento de IVS, que contenga al menos los siguientes lineamientos:

- Principios claros a seguir por cada área de servicio (objetivos claros).
- Capacitación continua.
- Prevención de Riesgos Laborales y Salud en el Trabajo (condiciones de trabajo dignas).

### **5.4.2. Revisión y validación**

La retroalimentación en las distintas fases de implementación del nuevo *software* gerencial BPM, debe tomar en cuenta la revisión periódica de los procesos de implementación y desarrollo, y de ser posible analizar el sistema desde la parte de gestión, para identificar las fallas del proceso de implementación. El *benchmarking* que básicamente consiste en tomar comparadores o *benchmarks* aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación como metodología de revisión se sugiere en este proyecto para lograr obtener mejora continua, a través de la medición y comparación de los procesos internos del departamento de IVS.

### **5.4.3. Comunicación y capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos que se usaran para proporcionar a los colaboradores nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. En ese sentido, capacitar podría significar enseñar a un analista de casos nuevos la normativa y aplicación de cálculos, a un nuevo revisor de casos a llevar los controles necesarios para identificar fallas de cálculo en las resoluciones. Saber cómo incentivar al equipo encargado de producir resoluciones podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en el servicio del departamento de IVS del IGSS. generalmente la parte de fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores, es percibida por las instituciones como un quehacer exclusivamente del área de recursos humanos. Sin embargo en muchas ocasiones estos departamentos, no tienen claridad en cuanto los contenidos que deben reforzarse a través de talleres, capacitaciones, y programas de mejora continua, por ello desarrollar las capacidades del trabajador debe de ser una tarea de cada dependencia administrativa, ya que el aumento de las habilidades de los colaboradores hará más competente y hábil al departamentos de IVS, además se debe utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la institución entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

El proceso de capacitación es un proceso continuo, el mismo está constituido de cinco pasos que a continuación se describen de manera sintética:

- Analizar las necesidades: identificar habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza: se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades, entre otros.

- Validación: se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- Aplicación: se dicta el programa de capacitación.
- Evaluación: se determina el éxito o fracaso del programa.

(López, 2015, p. 46).

#### **5.4.4. Publicación**

La publicación de los resultados de la mejora continua, marca un punto importante del buen funcionamiento de la institución y como todos los responsables cumplen con los diagramas de procesos estandarizados, e impulsa a todos los colaboradores a cumplir con sus atribuciones de las mejores formas posibles, a partir de adoptar nuevas tecnologías.

Esta publicación debe hacerse efectiva por medio de las plataformas digitales del instituto Guatemalteco de seguridad social, principalmente en su página *web* oficial.

## CONCLUSIONES

1. La implementación de un programa de gestión de procesos de negocio sugerido en este trabajo permite mejorar los tiempos de respuesta para generar resoluciones del programa IVS.
2. Se midieron los tiempos del proceso actual de recepción, asignación, análisis y revisión de las resoluciones obteniendo un tiempo total por documento de 14 meses en promedio.
3. Se describió de manera escrita y gráfica el proceso actual.
4. Se describieron las diferentes tecnologías disponibles para la mejora del proceso.
5. Se analizó a profundidad el proceso actual y por medio del enfoque de reingeniería de procesos se presentó una propuesta de mejora del proceso aprovechando la tecnología disponible.
6. Se generaron nuevos procedimientos a partir de la propuesta de mejora.
7. Se desarrolló e implementó un plan piloto para visualizar los beneficios del modelo propuesto.
8. Se presentaron los resultados obtenidos a las autoridades de la entidad, indicando la mejora de 30 % en el tiempo total del proceso.



## RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de gestión de procesos de negocio propuesto a fin de disminuir los tiempos de respuesta para la emisión de resoluciones administrativas del programa IVS.
2. Evitar la continuidad del proceso actual debido a que los tiempos de producción son demasiado altos.
3. Actualizar y poner en práctica los nuevos perfiles descritos en este trabajo para el fortalecimiento del recurso humano.
4. Aprovechar las tecnologías disponibles, específicamente en el área de servicio al afiliado.
5. Evaluar las bondades de la propuesta de mejora del proceso.
6. Implementar los nuevos procedimientos resultantes de la propuesta de mejora.
7. Valorar los beneficios obtenidos del plan piloto.
8. Evaluar por parte de las autoridades del departamento de IVS, el proyecto de mejora como el presente.



## REFERENCIAS

1. Agudelo, L. (2002). *Evolución de la gestión por procesos*. Monterrey, México: Eco.
2. Aguilera, R. (2012). *La Archivística Integrada*. Ciudad de México, México: EMMAC.
3. Arens, A. (1995). *Auditoría un enfoque Integral*. Ciudad de México, México: Pearson.
4. Arévalo, V. (2012). *Los cuadernos de archivística*. La Plata, Argentina: Universidad del valle.
5. Cao, R. (2002). *Introducción a la simulación y a la teoría de colas*. La Coruña, España: Netbiblo.
6. Collier, D. (2009). *Administración de operaciones (1st ed.)*. Monterrey, México: Cengage Learning.
7. Constitución Política de Guatemala. Diario de Centroamérica. Guatemala. 31 de mayo de 1985.
8. Enterprise, B. (2019). *Manual de usuario*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: BDG. Recuperado de <http://www.bdgsa.net/sigma-7/>

9. IGSS. (2012). *Manual de organización del IGSS*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.
10. Rodríguez, J. (1997). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. Ciudad de México, México: Trillas. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/448477544/Sinopsis-de-Autoria-Administrativa-Completo-pdf>
11. Sapag, J. (2007). *Ingeniería Económica, Evaluación de Proyectos, Diseño del Producto*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
12. Tema, P. (2015). *Estandarización de procesos*. Ciudad de México, México: Venki. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Pensionados y montos de pensiones pagados periodo 2014 -2018

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	
Número de pensiones por riesgo	Invalidez	11,861	9,927	11,533	11,535	10,969
	Vejez	77,307	82,112	83,009	85,730	86,033
	Sobrevivencia	81,689	82,750	83,268	83,464	81,534
	<b>Total</b>	<b>170,857</b>	<b>174,789</b>	<b>177,810</b>	<b>180,729</b>	<b>178,536</b>
Resoluciones de pensión emitidas	17,273	13,885	12,749	16,124	15,222	
Monto anual pagado en pensiones Programa IVS (en quetzales)	2,036,016,811.78	2,430,868,953.75	2,445,287,588.60	2,640,432,795.68	2,867,813,137.51	
Monto anual pagado en pensión por causa de muerte Programa EMA (en quetzales)	4,932,122.00	4,604,571.73	4,669,658.67	4,599,926.60	4,353,795.09	

Fuente: Subgerencia de prestaciones pecuniarias IGSS. (2018). *Informe anual de labores 2018*.

Anexo 2. **Monto ejecutado, según tipo de beneficio, periodo  
2014 -2018**

Años	Incapacidad Permanente		Cuota Mortuoria		Causa Muerte		PRECAPI	
	Monto pagado (Q)	Casos	Monto pagado (Q)	Casos	Monto pagado (Q)	Casos	Monto pagado (Q)	Casos
<b>2014</b>	1,307,544.13	762	485,100.00	1,176	4,932,122.00	48,048	6,260.42	1
<b>2015</b>	1,081,536.91	649	402,525.00	966	4,604,571.73	44,319	0.00	0
<b>2016</b>	1,343,336.55	771	387,337.50	936	4,669,658.67	43,799	0.00	0
<b>2017</b>	1,142,410.50	670	439,312.50	919	4,599,926.60	43,111	0.00	0
<b>2018</b>	1,156,682.61	630	1,494,112.50	1,222	4,353,795.09	41,667	7,357.19	1

Fuente: Subgerencia de prestaciones pecuniarias IGSS. (2018). *Informe anual de labores 2018*.

Anexo 3. **Inicio de proceso para recepción de solicitud para tramite de pensión del programa IVS**



Fuente: [Fotografía de Edson Gaitan]. (Ciudad de Guatemala, Guatemala. 2019). Colección particular. Guatemala.

Anexo 4. **Proyectos Impulsados por la subgerencia de prestaciones pecuniarias y su grado de avance al año 2018**

<b>Sistema</b>	<b>Avance porcentual</b>
Sistema Integrado de IVS (SISIVS)	60
Sistema Integrado de Prestaciones en Dinero	90
Módulo de Investigación de Contribuciones	60
Sistema integrado de Medicina Legal (SIML)	60
Sistema integrado de Trabajo Social (SITS)	35
Sistema de control de expedientes del archivo general por RFID	95
Sistema de aprendizaje en línea (EDUCA-IGSS)	100
Sistema de Imágenes Digitales	100

Fuente: Subgerencia de prestaciones pecuniarias IGSS. (2018). *Informe anual de labores 2018*.