

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



OPTIMIZACION DEL PROCESO DE
PAGO DE PENSIONES

Informe de Suficiencia

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO DE SISTEMAS

ROSARIO EDITH ROMAN CRIBILLERO

Lima – Perú

2006

DEDICATORIA

*A la memoria de mi adorado esposo,
por su inmenso amor y por el tiempo
que no pude estar a su lado, a mis hijos
razón de mi vida y a mis padres por su
amor y sacrificios para hacer de mi una
mujer de bien.*

AGRADECIMIENTO

Aunque el tiempo pase, lo importante es, concluir lo que se ha empezado.

Reciban mis muestras de gratitud y especial aprecio y estima las siguientes personas:

Ing. Victor Ibañez Salazar

Ing. Luisa Llanccce Mondragón

Lic. William Castillo Valverde

Ing. Lizardo Silva Ubaldo

Dr. Luis Felipe De Los Rios Espinoza

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

DESCRITORES TEMATICOS

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION

	Página
I. MARCO TEORICO	12-14
II. ANTECEDENTES	15-16
III. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION	17
3.1 Diagnóstico Estratégico	17-19
3.2 Diagnóstico Funcional	20
3.2.1 Productos	20-21
3.2.2 Clientes	21
3.2.3 Proveedores	22
3.2.4 Procesos	22-25
3.2.5 Organización	26-32
3.3 Focalización del Proceso de Pago de Pensiones	33-42

IV. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	43
4.1 Planteamiento del problema	43-46
4.2 Alternativas de solución	46-51
4.3 Criterios de Selección y Evaluación	51-53
4.4 Metodología de solución	53-58
4.5 Toma de decisiones	58-60
4.6 Estrategias adoptadas	60-61
V. EVALUACION DE RESULTADOS	62
5.1 Control de Firma de Planillas	62-63
5.2 Control de Poderes y Certificados de Supervivencia	63
5.3 Control de Responsabilidad Pecuniaria	64
5.4 Cotejos masivos de información	64
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65-67

BIBLIOGRAFIA

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Pago de Pensiones
- Proceso de Pago de Pensiones
- Optimización del Proceso de Pago de Pensiones

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una solución integral al proceso de pago de pensiones, caracterizado por la falta de normatividad y de procedimientos que delimiten las responsabilidades de las áreas involucradas, y del inadecuado uso de herramientas tecnológicas; situación que ha venido generando deficiencias en la gestión, debilidad en los controles, insatisfacción de los pensionistas y usuarios, y hasta poner en riesgo los recursos del Estado.

En ese contexto el informe se encuentra estructurado en cinco capítulos, en los cuales se ha desarrollado el marco teórico, los antecedentes, el diagnóstico de la organización, el planteamiento del problema, la definición de alternativas, la selección de la mejor opción, las metodologías y estrategias para la implementación, y finalmente la evaluación de los resultados.

La evaluación de los resultados durante los tres primeros meses de implantarse la solución permite concluir que ésta ha sido exitosa, optimizando los controles de fallecidos, poderes, certificados de

supervivencia y pensionistas que no firman las planillas; evitando de esta manera exponer a cobros indebidos y poner en riesgo los recursos del Estado. Finalmente, se concluye que la elaboración de una Directiva y la definición de procedimientos soportado por una aplicación informática adecuada han permitido optimar el proceso de pago de pensiones, por esta razón se recomienda evaluar su aplicación en todas las entidades públicas cuya realidad tenga características comunes a las expuestas en el presente informe.

INTRODUCCION

En el marco del proceso de modernización de la gestión del Estado las entidades públicas requieren elevar sus niveles de eficiencia de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. En este sentido, el proceso de pago de pensiones en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha venido presentando serias deficiencias como el hecho de realizar abonos a personas fallecidas y poner el riesgo el cobro indebido de los mismos, generando un monto por recuperar de 2 millones de soles aproximadamente, situación que motivó la necesidad de una solución materia del presente informe.

A partir de lo expuesto, planteé el siguiente objetivo: Desarrollar una solución integral al proceso de pago de pensiones el cual considere desde la elaboración de una Directiva que contenga los lineamientos fundamentales de carácter general y permanente de manera homogénea y sujeta al Sistema Único de Pensiones; hasta la definición de procedimientos que lo conforman soportado por una aplicación informática que permita la entrega óptima de información y así como facilitar su fiscalización posterior. Para

cubrir el objetivo propuesto, se ha estructurado el informe en cinco capítulos.

Tras desarrollar esta introducción, se desarrollará en los dos primeros capítulos los antecedentes, y un diagnóstico estratégico y funcional. El análisis FODA permitirá confirmar la viabilidad de implantar la solución propuesta.

En el tercer capítulo se describe el marco teórico empleado. Este se basa en el uso de la Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información - MDSI desarrollada por la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM, herramienta soportada en la metodología de Métrica 3 del Ministerio de Administración Pública de España (MAP) y RUP (Rational Unified Process), el cual ha sido adaptado para su aplicación en las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática – ONGEI de la PCM.

El capítulo cuarto, está dedicado a describir el problema y plantear las diferentes alternativas de solución para el desarrollo de la aplicación informática, se definen los costos, los criterios para la evaluación de las alternativas y las estrategias para la fase de implementación.

El capítulo quinto, describe los resultados obtenidos durante los tres primeros meses de implantarse la solución, los mismos que confirman la relación de costo-beneficio proyectada superando las expectativas.

Finalmente se concluye que la elaboración de una Directiva y la definición de procedimientos soportado por una aplicación informática adecuada han permitido optimar el proceso de pago de pensiones, por esta razón se recomienda considerarse como un intento para su implantación en todas las entidades públicas cuya realidad tenga características comunes a las expuestas en el presente informe.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Los desarrollos realizados por distintos investigadores sobre temas relacionados a la ingeniería de procesos, tecnologías de la información, entre otros, permite un adecuado contexto teórico, siendo la base de este trabajo la ***Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información - MDSI*** desarrollada por la Presidencia del Consejo de Ministros y difundida para el Sector Público en setiembre del 2004.

La Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información - MDSI Versión 2.0, es una herramienta desarrollada en base a la metodología de Métrica 3 del Ministerio de Administración Pública de España (MAP) y RUP (Rational Unified Process), han sido revisados y adaptados para su aplicación en las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática – ONGEI de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM.

En lo que se refiere a estándares se ha tenido como referencia la Norma Técnica Peruana “NTP-ISO/IEC 12207:2004 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. Procesos del ciclo de vida del software. 1ª Edición” aprobado por Resolución Ministerial N° 179-2004-PCM.

Es un instrumento útil para la sistematización de las actividades que dan soporte al ciclo de vida del software, lo cual permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Proporcionar o definir Sistemas de Información que ayuden a conseguir los fines de la Institución.
- Promover la participación activa del Usuario en el proceso de desarrollo de Sistemas de Información
- Dotar a la Institución de productos de software que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Mejorar la productividad de las Unidades de Informáticas de la Administración Pública, permitiendo una mayor capacidad de adaptación a los cambios y teniendo en cuenta la reutilización de software en la medida de lo posible.
- Facilitar la comunicación y entendimiento entre los distintos participantes en la producción de software a lo largo del ciclo de vida del proyecto, teniendo en cuenta su papel y responsabilidad, así como las necesidades de todos y cada uno de ellos.
- Facilitar la operación, mantenimiento y uso de los productos de software obtenidos.

MDSI Versión 2.0 contiene todas las actividades y tareas que se deben llevar a cabo para desarrollar un sistema, cubriendo desde la etapa de Modelamiento del Negocio hasta su Implantación. MDSI versión 2.0 aborda los dos tipos de desarrollo: Estructurado y Orientado a Objetos, siendo el UML (Unified Modeling Language) la técnica por defecto utilizada para el modelamiento orientado a objetos. Hay que resaltar que MDSI versión 2.0 incluye también un conjunto de interfaces con la Metodología de Gestión de Proyectos Institucional. La misma que tiene por finalidad la planificación, el seguimiento y el control de las actividades, recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de un Sistema de Información.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

El 10 de julio del 2002 mediante Decreto Ley N° 27779 se aprueba la separación del sector Transportes y Comunicaciones del sector Vivienda y Construcción y la modificación de la organización de los ministerios, volviendo a denominarse Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), cuya función es integrar interna y externamente al país, para lograr un racional ordenamiento territorial vinculado a las áreas de recursos, producción, mercados y centros poblados, a través de la regulación, promoción, ejecución y supervisión de la infraestructura de transportes y comunicaciones.

El MTC cuenta como órganos de apoyo a la Oficina General de Administración y a la Oficina General de Recursos Humanos. Hasta el año 2004 en el proceso de pago de pensiones intervenían la Oficina General de Administración y la Oficina General de Recursos Humanos, la labor de ésta última consistía en la elaboración de las planillas de pago de pensiones, mientras que la Oficina General de Administración, tenía a su cargo el

control de la firma de planillas, el control de poderes y de los certificados de supervivencia.

En la actualidad todo el proceso ha sido absorbido por la Oficina General de Recursos Humanos, permitiendo detectarse muchas deficiencias en la gestión, en el control y en la fiscalización, poniendo en riesgo los recursos del Estado.

La falta de normatividad y de procedimientos que regulen el proceso, delimitando las responsabilidades de las áreas involucradas, es una de las causas, la carencia del soporte adecuado de sistemas agudiza el problema, el mismo que se refleja en las quejas y reclamos de los pensionistas, informes de auditoría, procesos administrativos, acciones judiciales, etc.; y deterioran la imagen de la Oficina General de Recursos Humanos. Por lo expuesto, es necesario diseñar una solución integral materia del presente informe.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

La Oficina General de Recursos Humanos del MTC tiene por función la Administración de Personal, sus acciones están orientadas a lograr el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general de los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

3.1 Diagnóstico Estratégico

En enero del 2003, en el Taller de Desarrollo Sectorial, la Alta Dirección en coordinación con funcionarios y asesores, definen la visión y misión del MTC.

Visión

Un equipo de trabajo de prestigio, con personal calificado e identificado con su institución, involucrados como agentes de cambio, insertados en

el proceso de modernización y orientados a alcanzar los resultados de gestión.

Misión

Desarrollar programas y ejecutar acciones, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con el desarrollo del potencial humano, su bienestar, atención efectiva de los compromisos económicos y diferentes servicios que se brindan tanto al personal activo y pensionistas del MTC, mediante una gestión de calidad orientada a alcanzar niveles de excelencia.

Análisis FODA

Los resultados del análisis FODA permiten predecir que si no se superan las debilidades encontradas las quejas y reclamos de los pensionistas y usuarios, así como las acciones judiciales se podrían agudizar, en este sentido es conveniente diseñar una solución que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, las mismas que se describen a continuación:

AMBIENTE INTERNO

Fortalezas

- Apoyo de la Alta Dirección
- Capacidad y experiencia del personal

- Necesidad de reducir la carga administrativa: simplificación administrativa de procedimientos
- MTC Piloto en el proceso de modernización del Estado
- Proceso de implantación del módulo de personal del Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA “El Gestor”

Debilidades

- Falta de directivas y procedimientos que regulen los procesos o requieren de actualización
- Falta de alineación e integración de los Sistemas
- Controles y fiscalización deficientes

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades

- Presencia para fortalecer fiscalización y control
- Deseo de superar la mala imagen de la función pública
- Modernización del Estado
- Disponibilidad de tecnologías de información
- Convenio con RENIEC

Amenazas

- Quejas y reclamos de los pensionistas y usuarios
- Normatividad del sistema de control rígida
- Acciones judiciales civiles y penales

3.2 Diagnóstico Funcional

La Oficina General de Recursos Humanos del MTC tiene por función administrar el Sistema de Personal que comprende los subsistemas de ingreso, retención, desarrollo, retiro de los trabajadores, y la evaluación y optimización permanente de los mismos.

La ejecución de tal función tiene por características la complejidad, diversidad y particularidad de la problemática del personal, su frondosidad legal y administrativa, la multiplicidad de sus procesos, procedimientos y acciones de personal.

Asimismo, implica la conducción de la Carrera Administrativa que permite a los ciudadanos el derecho y el deber de brindar sus servicios a la Nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral, económico y material del servidor público en base a sus méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones.

3.2.1 Productos

Los siguientes productos permiten establecer los lineamientos de políticas y directivas del Sistema de Personal:

- Cuadro para Asignación de Personal (CAP)
- Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
- Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Directivas del Sistema de Personal:

A continuación se describen los productos para la ejecución de los lineamientos de políticas y directivas:

- Planilla Unica de Pago de Remuneraciones
- Listado de Asistencia Económica
- Programas de Bienestar Social
- Plan de Capacitación y Desarrollo de Personal
- Resoluciones de Desplazamiento de Personal
- Resoluciones de Acumulación y Reconocimiento de Tiempo de Servicios
- Planilla Unica de Pago de Pensiones
- Resoluciones para el Otorgamiento de Pensiones, etc.

3.2.2 Clientes

- Trabajadores: Designados y Nombrados, Contratados por Servicios Personales, Contratados por Servicios No Personales, y Obreros Eventuales.
- Pensionistas: Cesantes de la Sede Central, Cesantes de Correos y Sobrevivientes
- Alta Dirección
- Dependencias
- Proyectos Especiales
- Organismos Públicos Descentralizados

3.2.3 Proveedores

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo (CAFAE)
- Administradora del Fondo de Pensiones (AFP)
- Oficina de Normalización Previsional (ONP)
- Poder Judicial, Defensoría del Pueblo, Policía Nacional del Perú

3.2.4 Procesos

Los principales procesos que conforman el sistema de personal son: Administración del Potencial Humano; Administración de Remuneraciones y Beneficios Sociales; Administración de Actividades y Programas de Bienestar Social; Planificación y Normatividad de Personal; y Previsión y Administración de Pensiones.

a. Proceso de Administración del Potencial Humano

Incluye un conjunto de sub procesos orientados a proveer a los distintos órganos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el personal idóneo para cubrir un puesto de acuerdo a las necesidades institucionales.

Los sub procesos que conforman el proceso de Administración del Potencial Humano son:

- a.1 Ingreso y Desplazamiento de Personal
- a.2 Capacitación de Personal
- a.3 Evaluación del Desempeño Laboral
- a.4 Registro y Actualización de Información de Personal

b. Proceso de Administración de Remuneraciones y Beneficios Sociales

Permite gestionar adecuadamente las remuneraciones y el otorgamiento de beneficios sociales, como un sistema de recompensa que la institución utiliza para mantener al personal satisfecho y motivado, con el fin de reforzar sus actividades que permitan aumentar la conciencia, responsabilidad en el trabajo y dedicación al servicio.

Por otro lado el régimen disciplinario, contempla aspectos sobre obligaciones y prohibiciones, faltas y sanciones; permitiendo orientar el comportamiento de las personas que se desvían, prevenir que se repita, castigar su reincidencia en casos extremos u optar por su separación de la institución.

Los sub procesos que conforman el proceso de Administración de Remuneraciones son:

- b.1 Control de Asistencia y Permanencia
- b.2 Pago de Remuneraciones
- b.3 Otorgamiento de Beneficios Sociales
- b.4 Programa Anual de Vacaciones

c. Proceso de Actividades y Programas de Bienestar Social

Esta conformado por sub procesos que permiten optimizar los servicios de bienestar, mediante la formulación y ejecución de programas, proyectos y actividades orientados a la integración personal - familiar, salud, e identificación con la institución.

Los sub procesos que conforman el proceso de Actividades y Programas de Bienestar Social son:

- c.1 Administración de Actividades y Programas de Servicio Social
- c.2 Administración de Actividades y Programas de Salud
- c.3 Programas de Educación

d. Proceso de Planificación y Normatividad de Personal

Es el proceso de decisión respecto del personal necesario para alcanzar los objetivos institucionales dentro de un período determinado. Se trata de prever cuál será la fuerza

de trabajo y los perfiles humanos necesarios para la realización de la acción institucional futura.

Establece también el conjunto de normas para establecer los lineamientos de políticas y directivas del Sistema de Personal.

e. Proceso de Previsión y de Administración de Pensiones

Comprende un conjunto de sub procesos orientados a proteger al trabajador al producirse su retiro de la institución, tales como: desarrollo de acciones administrativas para el otorgamiento de su pensión, cuando el caso lo amerite; inclusión en la planilla de pensiones por los conceptos de cesantía e invalidez; y protección a su familia a través del pago de pensiones de sobrevivientes.

Los sub procesos que conforman el proceso de Previsión y de Administración de Pensiones son:

- e.1 Otorgamiento de Pensiones
- e.2 Pago de Pensiones

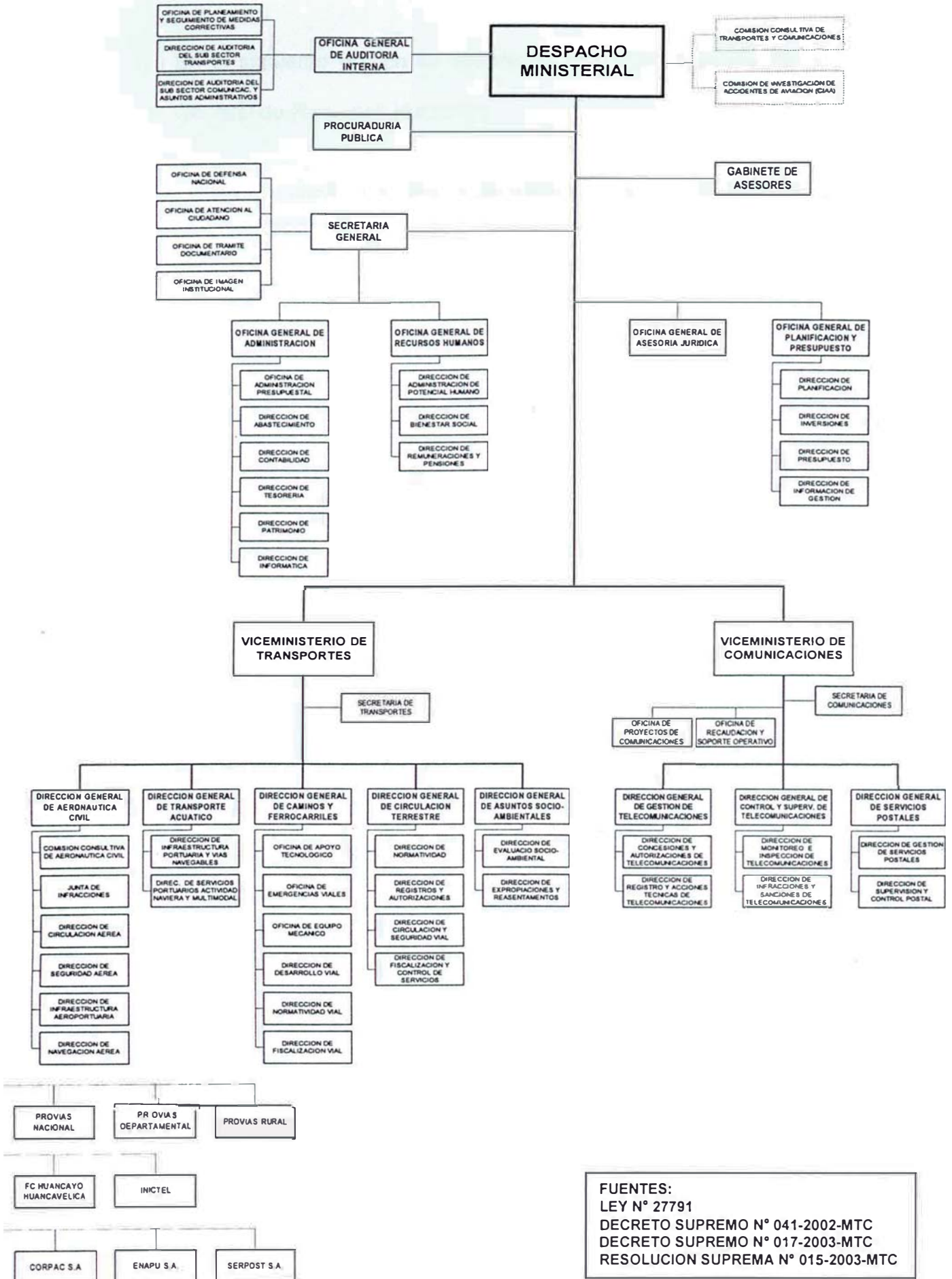
Siendo este último materia de análisis de este informe en el sub índice 3.3.

3.2.5 Organización

La Oficina General de Recursos Humanos es un órgano de apoyo que depende de la Secretaría General y esta a su vez del Despacho Ministerial.

Tal como se aprecia en el organigrama presentado a continuación, su ubicación estratégica dentro de la organización le otorga la facultad de decidir sobre los aspectos de personal a nivel del pliego y facilita las relaciones jerárquicas funcionales y de coordinación con los niveles más altos de la organización.

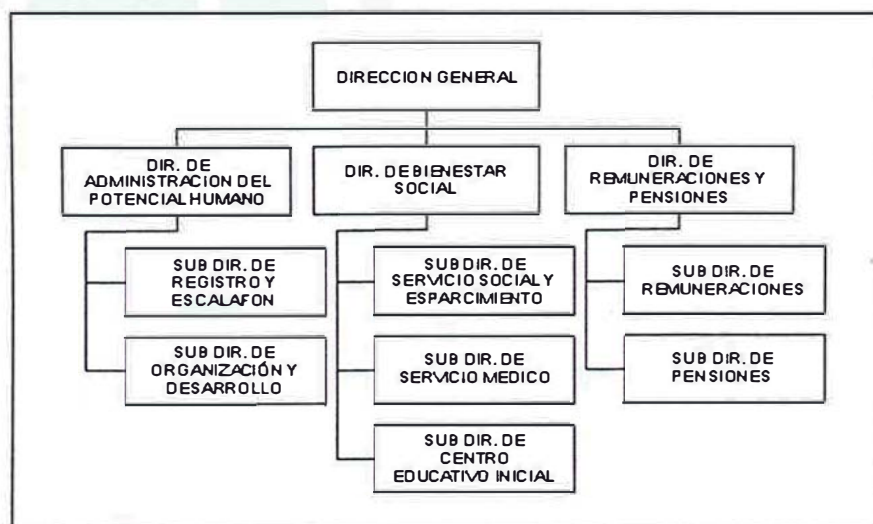
Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones



FUENTES:
 LEY N° 27791
 DECRETO SUPREMO N° 041-2002-MTC
 DECRETO SUPREMO N° 017-2003-MTC
 RESOLUCION SUPREMA N° 015-2003-MTC

En el siguiente gráfico se observa la estructura orgánica de la Oficina General de Recursos Humanos.

Gráfico Nro. 1: Estructura Orgánica de la Oficina General de Recursos Humanos



DECRETO SUPREMO N° 041-2002-MTC

24/08/2002

La Oficina General de Recursos Humanos es el órgano encargado de la administración y formación del personal, así como de promover el bienestar de los trabajadores del Ministerio. Está a cargo de un Director General, quien depende del Secretario General. (Decreto Supremo N° 041-2002-MTC). Tiene las funciones siguientes:

- a) Proponer y ejecutar los lineamientos de políticas y directivas del Sistema de Personal.
- b) Dirigir y controlar los procesos técnicos de captación y selección de personal, de progresión en la carrera administrativa, de evaluación del desempeño laboral y de capacitación de personal.

- c) Conducir la elaboración del Cuadro para Asignación de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y el Presupuesto Nominativo de Personal (PNP).
- d) Actualizar los registros físicos y sistematizados de los datos de personal y la información estadística respectiva.
- e) Programar, organizar y administrar programas de bienestar social.
- f) Otorgar los beneficios sociales de los pensionistas y del personal activo.
- g) Dirigir y controlar la formulación de la Planilla Única de Pago de Remuneraciones y Pensiones y el control de asistencia y permanencia del personal.
- h) Ejecutar los nombramientos, contrataciones, desplazamientos y ceses de personal de acuerdo a la delegación de atribuciones.
- i) Las demás funciones que le asigne el Secretario General, de acuerdo al ámbito de su competencia.

A continuación se describen las funciones de cada una de sus direcciones de línea:

1. Dirección de Administración de Potencial Humano

Es la responsable de formular, dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos y acciones de personal relativos al ingreso,

desplazamiento, evaluación y desarrollo del personal del Ministerio.

Está a cargo de un Director. Tiene las funciones siguientes:

- a) Formular y actualizar directivas que regulen las acciones del sistema de personal.
- a) Dirigir los procesos de captación y selección de personal y de progresión en la Carrera Administrativa.
- b) Dirigir y ejecutar el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- c) Formular, ejecutar y controlar el Plan Anual de Capacitación del Personal del Ministerio.
- d) Conducir, coordinar y ejecutar las acciones de desplazamiento de personal como son: la designación, rotación, reasignación, destaque, permuta, encargo, comisión de servicios y transferencias, así como los ceses, rescisiones y resoluciones de contratos de personal.
- e) Formular y actualizar el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y el Presupuesto Nominativo de Personal (PNP).
- f) Administrar y mantener actualizados los Legajos de Personal y el Registro Sistematizado de Personal.
- g) Elaborar y analizar información estadística sobre el personal.
- j) Las demás funciones que le asigne la Dirección General de acuerdo al ámbito de su competencia.

2. Dirección de Bienestar Social

Es responsable de formular, dirigir, ejecutar y evaluar los programas orientados a la promoción humana del personal y su familia. Está a cargo de un Director. Tiene las funciones siguientes:

- a) Efectuar acciones de servicio social, mediante la orientación y apoyo al trabajador y su familia para coadyuvar en la satisfacción de sus necesidades laborales, familiares, sociales, económicas y legales, coordinando con las dependencias del Ministerio e instituciones y entidades públicas y/o privadas.
- b) Formular y ejecutar programas de atención y prevención de la salud en medicina general, odontológica, psicológica y laboratorio clínico.
- c) Administrar los servicios del Centro de Educación Inicial para los hijos de los trabajadores.
- d) Administrar el Centro de Esparcimiento del Ministerio para desarrollar actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas para el trabajador y su familia.
- e) Las demás funciones que le asigne la Dirección General de acuerdo al ámbito de su competencia.

3. Dirección de Remuneraciones y Pensiones

Es responsable de administrar las remuneraciones y pensiones, obligaciones, subsidios y beneficios sociales del personal activo y

pensionista del Ministerio. Está a cargo de un Director. Tiene las funciones siguientes:

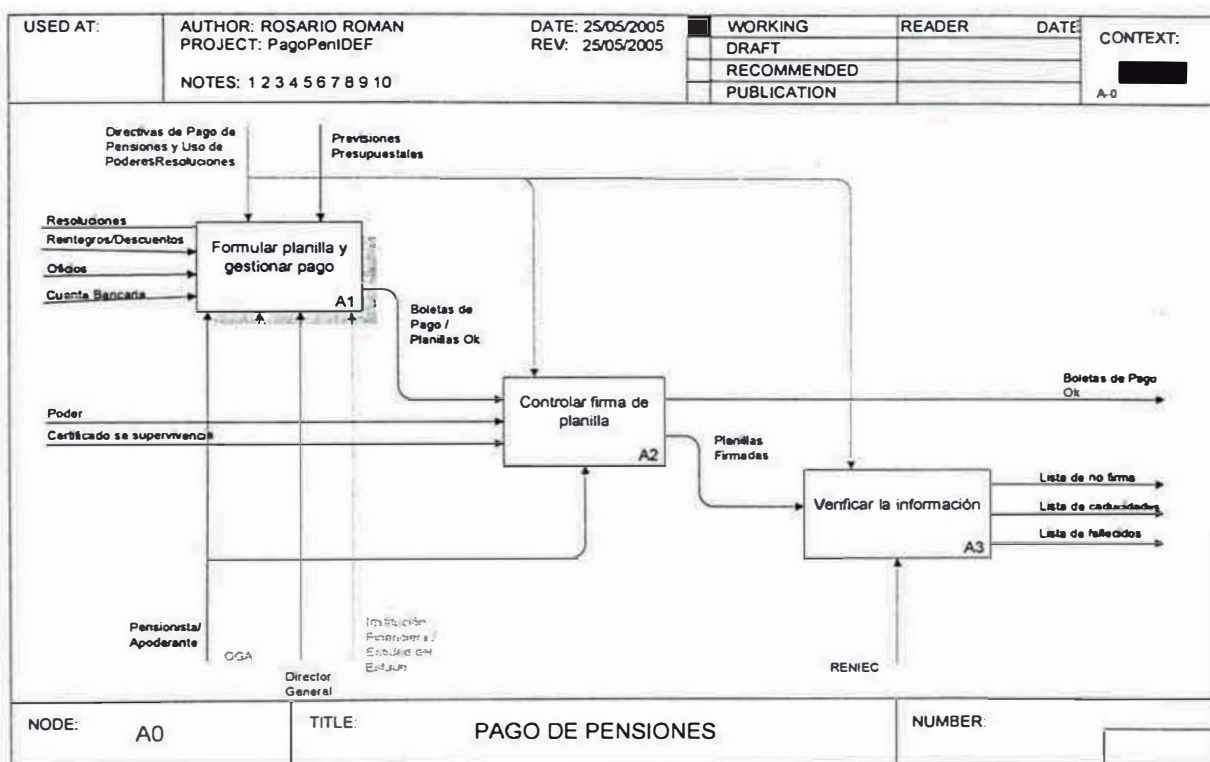
- a) Dirigir las acciones administrativas para el reconocimiento, declaración y calificación de las pensiones, de cesantía, de invalidez y de sobrevivientes, así como para el otorgamiento de los beneficios sociales y subsidios.
- b) Formular la planilla única de pago de remuneraciones y de pensiones del personal activo y pensionista de cesantía, de invalidez y de sobrevivientes del Ministerio.
- c) Elaborar la planilla de pago de aportaciones a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP) y listados para aportaciones a otros regímenes previsionales.
- d) Efectuar la nivelación y recategorización de pensionistas.
- e) Mantener actualizada la información sobre cargas sociales y proporcionarla a las entidades competentes.
- f) Formular listados para pagos del personal activo de conformidad con las disposiciones administrativas y legales vigentes en apoyo al CAFAE.
- g) Realizar el control de asistencia y permanencia del personal.
- h) Las demás funciones que le asigne la Dirección General de acuerdo al ámbito de su competencia.

3.3 Focalización del Proceso de Pago de Pensiones

El proceso de Pago de Pensiones adquiere una especial atención por parte de la Dirección General de Recursos Humanos al ser asumidas por la Dirección de Remuneraciones y Pensiones, algunas de las funciones que anteriormente correspondían a la Dirección de Tesorería de la Oficina General de Administración: el control de la firma de planillas y la custodia de las mismas.

La carencia de directivas, procedimientos y de un sistema de información que de el soporte adecuado al proceso, vienen generando muchos problemas que requieren una pronta solución, materia del presente informe. El siguiente gráfico muestra los principales procedimientos que conforman el proceso de pago de pensiones así como las interrelaciones entre estos.

Gráfico Nro. 2: Proceso de Pago de Pensiones



A continuación se describe cada procedimiento.

1. Formular planillas y gestionar pago

La formulación de la Planilla de Pagos de Pensiones se elabora sobre la base de la previsión presupuestal contenida en el Calendario que remite mensualmente la Dirección de Administración Presupuestal de la Oficina General de Administración a la Dirección de Remuneraciones y Pensiones.

La Sub Dirección de Remuneraciones elabora la Planilla de Pagos de Pensiones en original y una (01) copia, la misma que debe ser concluida hasta el séptimo (07) día calendario de cada mes.

▪ Del registro de altas y bajas

La Sub Dirección de Remuneraciones registra las altas y bajas de pensionistas en base a la siguiente documentación: resoluciones de suspensión y reactivación de pensión, resoluciones de otorgamiento de pensiones y resoluciones de caducidad de pensión.

▪ Del registro de reintegros y descuentos

La Sub Dirección de Remuneraciones registra los reintegros y/o descuentos en base a la siguiente documentación: resoluciones de responsabilidad pecuniaria, oficios de bancos, cooperativas, asociaciones, etc. por los compromisos asumidos por los pensionistas;

oficios del Poder Judicial para descuentos judiciales; solicitudes de asignaciones voluntarias; oficios de otras entidades del Estado sobre alícuotas, etc.

- **De la elaboración de planillas**

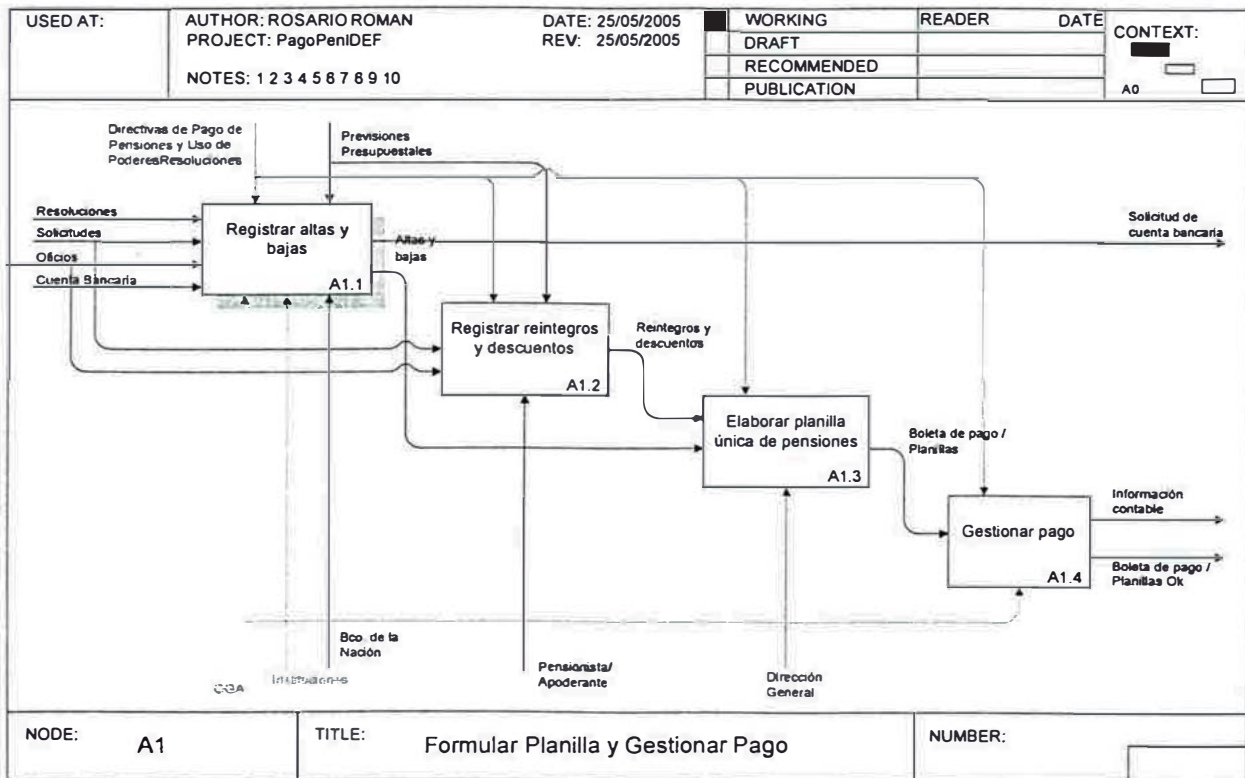
Luego de la evaluación y registro de la documentación, la Sub Dirección de Remuneraciones procesa la planilla de pensiones, emitiendo las boletas de pago, planillas, el diskette para la declaración del PDT, listados de alícuotas, catálogos, etc. El Sub Director de Remuneraciones y el Director de Remuneraciones y Pensiones visan las planillas y boletas de pago, remitiendo toda la documentación a la Dirección General.

- **De la gestión del pago**

La Sub Dirección de Remuneraciones de la Dirección de Remuneraciones y Pensiones remite para su compromiso y registro contable a la Dirección de Contabilidad de la Oficina General de Administración los consolidados de la Planilla de Pagos de Pensiones, el medio magnético y Listados de Retenciones, hasta dos (02) días anteriores a la fecha de pago, del Cronograma de Pago de Pensiones aprobado por el MEF y publicado en el diario oficial El Peruano.

Asimismo, remite a la Sub Dirección de Pensiones las boletas de pago para su entrega, las planillas para su suscripción y para los controles correspondientes.

Gráfico Nro. 3: Formular planillas y gestionar pago



Elaboración propia

01/01/2005

2. Controlar firma de planillas

La Sub Dirección de Pensiones es la encargada del control de firma de planillas, el pensionista o su apoderado suscribe la Planilla de Pagos de Pensiones (PPP) en la oportunidad de recabar su Boleta de Pago del mes, de lo contrario, la Oficina General de Recursos Humanos, dejará en

suspense el abono en su cuenta bancaria, del ingreso neto que le corresponda en los periodos siguientes.

- **Del registro de firmas de planillas**

El personal encargado debe verificar que el pensionista figure en la PPP, luego de ubicar su nombre, solicita su DNI para verificar la identidad (fotografía). Si se trata de apoderado, solicita su DNI y el Poder, el que debe ser legible, sin manchas, ni enmendaduras. Verifica que la firma ocupe el casillero correspondiente, el número del DNI corresponda con el DNI mostrado y, que coloque su huella del dedo índice derecho. La Boleta de Pago de Pensiones se entrega al concluir la suscripción de la PPP, junto con el DNI y/o Poder, de ser el caso.

Los titulares o sus apoderados para suscribir las planillas, podrán acercarse al Archivo de Planillas a cargo de la Subdirección de Pensiones de la Dirección de Remuneraciones y Pensiones, sito en el Jirón Loreto N° 290, Rímac. El responsable del área, comunica al Subdirector de Pensiones, para las acciones administrativas que correspondan y emite la Constancia de Regularización de Firma (CRF), en original y copia, manteniendo un archivo de los cargos de las CRF emitidas.

- **De la gestión de Poderes**

El poder es el documento mediante el cual una persona natural y por un tiempo determinado es facultada para que en nombre y representación de un pensionista, pueda cobrar pensiones en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

El Poder para cobro de pensiones contiene los nombres y los apellidos completos, los domicilios del titular o poderdante y de su representado, así como el (los) mandato(s) y periodo de vigencia.

El apoderado entrega a la Subdirección de Pensiones un ejemplar del Poder adjunto y copia del recibo por honorario del Notario, adjuntos a una solicitud, conteniendo los nombres y apellidos completos de ambos, sus domicilios, números de teléfonos, adjuntando copias autenticadas de sus Documentos Nacionales de Identidad, así como de los documentos sustentadores de los derechos a cobro de la pensión o remuneración.

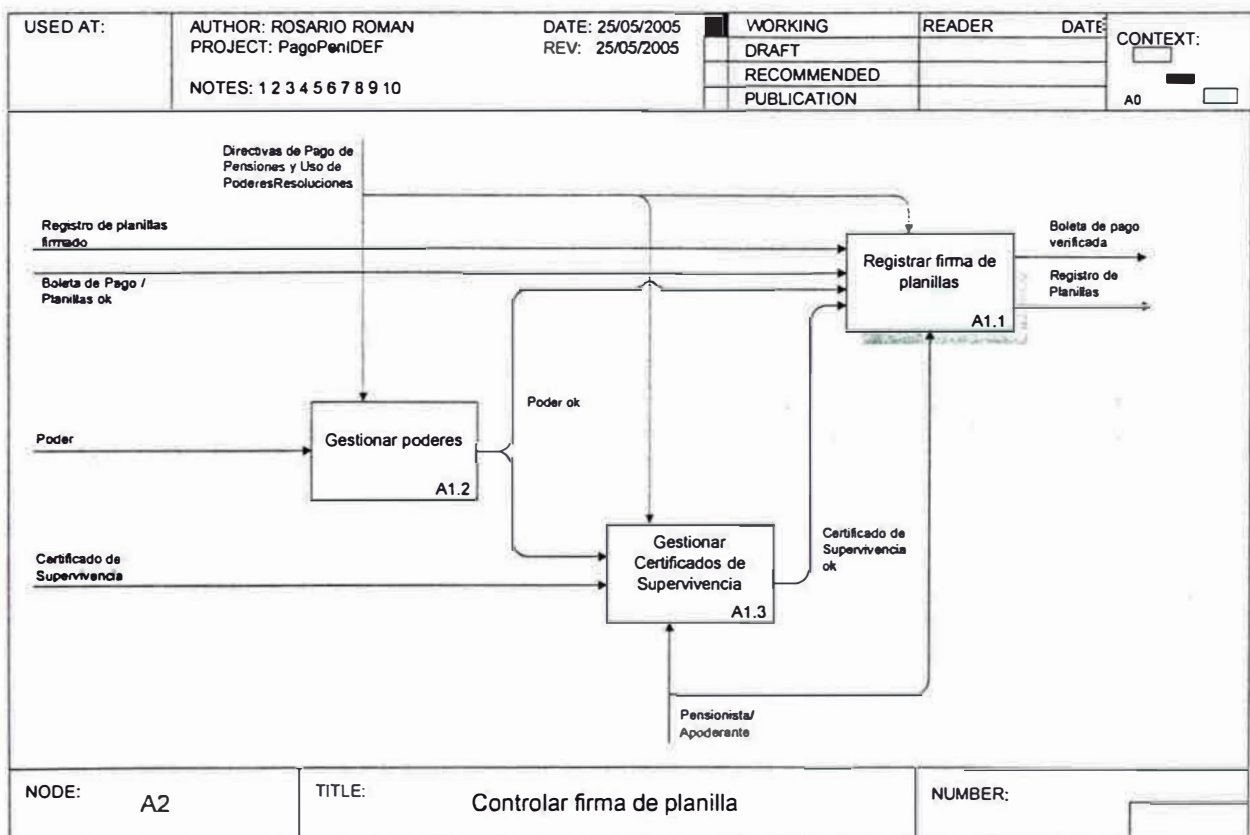
- **De la gestión de Certificados de Supervivencia**

Para los cobros de pensiones, el representante deberá presentar a la Sub Dirección de Pensiones un Certificado de Supervivencia del pensionista, expedida por la Policía Nacional del Perú o Juzgado de Paz de la localidad de residencia cada tres (03) meses o por el

Consulado del Perú cada seis (06) meses, en el caso de estar domiciliado en el extranjero.

La Sub Dirección de Pensiones es responsable de la custodia física de los poderes, de los Certificados de Supervivencia, de los documentos de identidad de los apoderados y poderdantes u otros documentos, y prevé como medios de consulta: el uso de cuadros con información actualizada de manera permanente.

Gráfico Nro. 4: Controlar firma de planillas



Elaboración propia

01/01/2005

3. Verificar la información

La Dirección de Remuneraciones y Pensiones esta facultada para efectuar la verificación de la información y fiscalización posterior de los poderes y certificados de supervivencia, disponiendo los procedimientos que considere necesarios.

- **De la emisión de Listado con los pensionistas que aún no han firmado la PPP**

Al transcurrir el quinto día de la fecha de pago de pensiones, los responsables elaborarán un listado con los pensionistas que aún no han firmado la PPP, la misma que entregan al Coordinador.

La atención de firma de PPP, continúa a cargo del personal responsable asignado. Al los veinte (20) días de cada mes o día útil siguiente, los responsables emitirán un listado de los pensionistas omisos a firmar la PPP.

- **Del cotejo masivo**

La Dirección de Remuneraciones y Pensiones de la Oficina General de Recursos Humanos, lleva a cabo en forma mensual el Cotejo Masivo de la Planilla de Pensiones, en el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el RENIEC y el MTC.

La Dirección de Informática de la Oficina General de Administración, es la encargada de generar la data de acuerdo a los parámetros establecidos en el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el RENIEC y el MTC, dentro de los cinco (05) días siguientes de emitida la Planilla de Pago de Pensiones de cada mes.

La Dirección de Remuneraciones y Pensiones de la Oficina General de Recursos Humanos, sobre la base de lo informado por la RENIEC, procede a suspender el abono de las pensiones, debiendo emitir el acto administrativo correspondiente.

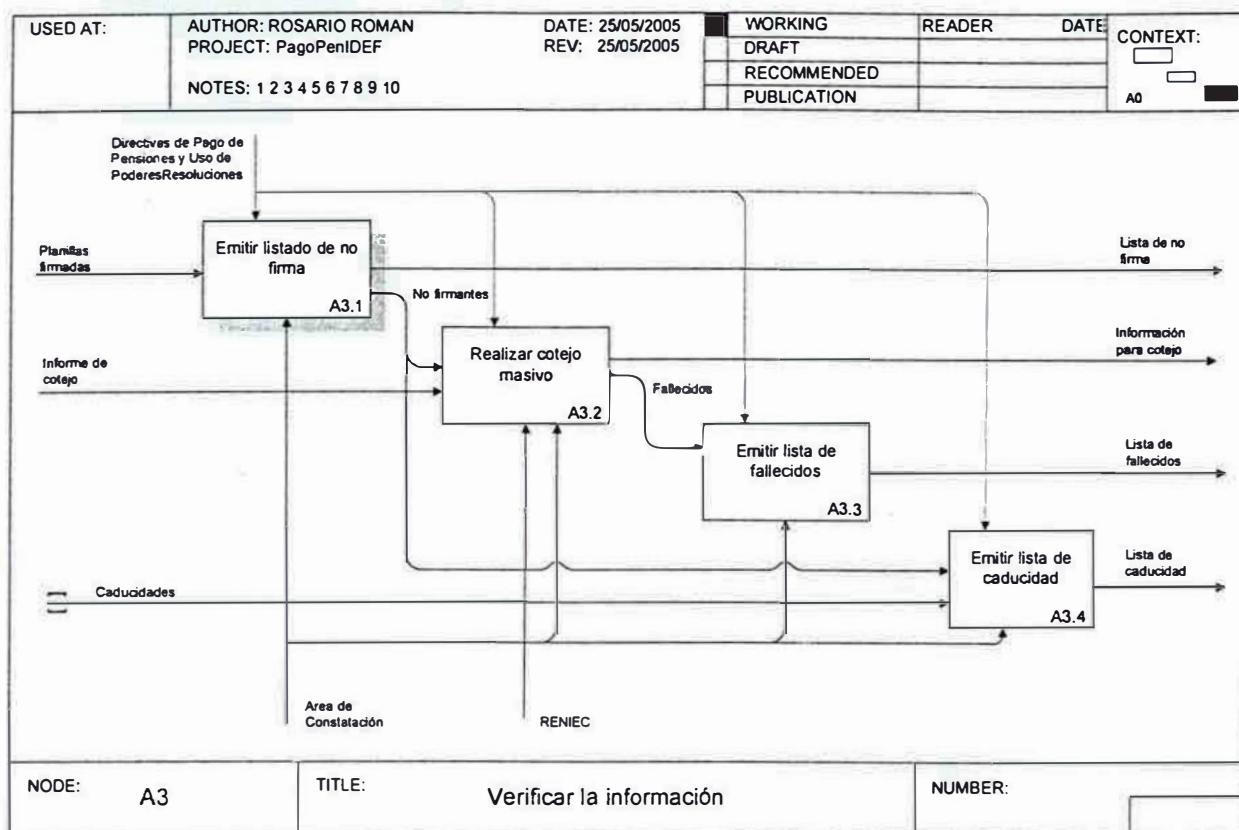
- **De la emisión de la lista de fallecidos**

De existir fallecidos en dicha relación, la Dirección de Remuneraciones y Pensiones, dispone las acciones correctivas necesarias, lo que debe concluir con la emisión de la Resolución Directoral.

- **De la emisión de la lista de caducidades**

De existir caducidades, la Dirección de Remuneraciones y Pensiones, dispone las acciones correctivas necesarias, lo que debe concluir con la emisión de la Resolución Directoral.

Gráfico Nro. 5: Verificar la información



Elaboración propia

01/01/2005

Se cuenta con un sistema de información en COBOL que sólo da soporte al proceso de formulación de la planilla. La gestión de poderes y certificados de supervivencia utilizan registros en EXCEL, por lo que la información no es oportuna y los controles deficientes. Existen problemas de seguridad e integridad de la data, debido a que el volumen de información es considerable y no existe una gestión adecuada de la base de datos.

CAPITULO IV

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

4.1 Planteamiento del Problema

La falta de directivas que regulen el proceso de pago de pensiones, delimitando las responsabilidades de las áreas involucradas, así como la carencia de un soporte adecuado de sistemas viene generando deficiencias en la gestión, debilidad en los controles y pone en riesgo los recursos de Estado; situación que se refleja en las quejas y reclamos de los pensionistas, en hallazgos de auditoría, en la apertura de procesos administrativos y en acciones judiciales.

Entre los problemas se mencionan los siguientes:

- La gestión de poderes no es soportada por ningún sistema, se viene usando registros en EXCEL dificultando los controles y su integración con el sub proceso de planillas. De los 8,884 pensionistas, se estima que aproximadamente el 10% tiene apoderado, si consideramos que los poderes tienen una vigencia de 1 año y requieren de un certificado de supervivencia cada 3 meses la gestión de poderes se complica.

- La gestión de certificados de supervivencia no es soportada por ningún sistema, por lo que se viene usando registros en EXCEL, situación que imposibilita su interrelación con los poderes.
- No existen controles automáticos de vencimiento de poderes o de certificados de supervivencia.
- No existen controles automáticos para identificar posibles caducidades de pensiones por mayoría de edad (sobrevivientes), por avanzada edad, etc.
- El registro de no firma de planillas se realiza mediante hojas de EXCEL, se estima que cerca de 1,500 pensionistas no firman la planilla dentro de los 5 días posteriores a la fecha de pago de pensiones.
- El contenido de las listas de no firma mantienen un margen de error debido a que la información de la suscripción de las planillas en el Archivo de Planillas no llega oportunamente a la Sub Dirección de Pensiones.
- Los controles de descuentos solicitados por Cooperativas y Asociaciones son deficientes. Se presentan casos de pensionistas, por ejemplo, que habiendo renunciado a una Asociación y presentado a la Dirección de Remuneraciones y Pensiones copia de la carta de renuncia, figura en su boleta el descuento por dicho concepto; la persona encargada del proceso, señala que al remitir la Asociación la información de los pensionistas y de los montos a descontar en medio magnético, el programa automáticamente procesa los datos, sin controlar que pudiera estar errada, razón por la cual se aplican descuentos indebidos.

- Los registros para controlar los saldos al aplicarse los descuentos por responsabilidad pecuniaria se realizan en papeles de trabajo.
- El acceso a consultas y reportes del proceso de planillas sólo se puede realizar del mes actual, para acceder a los meses anteriores tiene que solicitarse a la Dirección de Informática.
- Existen casos de pensionistas que habiendo fallecido se les sigue abonando y se realiza el cobro de pensión indebidamente por parte del apoderado (porque su poder tiene vigencia de un año) o por los mismos familiares.
- Se evidencian casos que ante cobros indebidos por parte de los beneficiarios de la pensión, el trámite de resolución para establecer responsabilidad pecuniaria se expide posterior a la fecha de emisión de la resolución que otorga la pensión de sobrevivientes. Se estima que aproximadamente la deuda al Estado por concepto de responsabilidad pecuniaria asciende a 2'000,000 de nuevos soles.
- Los datos que son requeridos por la RENIEC para el cotejo masivo es elaborado por personal de la Dirección de Informática.
- La remisión de la información para el cotejo masivo, así como los informes de los resultados del proceso se realizan por correo electrónico, la obtención de los informes demora un mes aproximadamente. Además de no tener la información oportuna, ésta tampoco es determinante para la suspensión de la pensión, en algunos casos se han detectado errores, pensionistas que para la RENIEC eran fallecidos se encontraban vivos realmente. Sin embargo los informes se derivan a la Dirección de Bienestar Social para su

investigación. De comprobarse el fallecimiento se inician las acciones para la suspensión de la pensión.

La situación descrita genera la siguiente problemática Institucional:

- La administración inadecuada de los recursos del Estado referido al pago de pensiones.
- Existencia de mecanismos deficientes para detectar posibles suplantaciones y falsedad de documentos poder y certificados de supervivencia
- La dificultad para recuperar los fondos determinados por responsabilidad pecuniaria por los pagos y cobros indebidos de pensiones, incrementándose el riesgo de no lograr el recupero de la deuda en caso de fallecimiento del obligado.

4.2 Alternativas de Solución

Ante la problemática planteada por la Dirección General de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Informática se plantean las posibles alternativas de solución que permitan optimizar el proceso de pago de pensiones teniendo como soporte un sistema de información que integre todos los sub procesos, facilite los controles y verificaciones; y apoye a una adecuada toma de decisiones.

Se llega a la conclusión de que la problemática solo podrá ser resuelta si consideran aspectos de normatividad, definición de procedimientos y

competencias; y de mejora de los sistemas de información, para la cual se definen tres fases:

Fase I:

Desarrollar una Directiva que contenga los lineamientos fundamentales de carácter general y permanente para el proceso de Pago de Pensiones, de manera homogénea y sujeta al Sistema Único de Remuneraciones y Pensiones.

Su finalidad es establecer el procedimiento y las competencias durante el proceso del pago de las pensiones de cesantía, de sobrevivientes: de viudez, de orfandad, de ascendientes y otros, que permita la entrega óptima de información y facilitar su fiscalización posterior.

Fase II:

Implementar en el Sistema de Información de Gestión Administrativa - SIGA, en forma paralela a la implantación del módulo de personal, los sub módulos:

- Gestión de poderes
- Gestión de Certificados de Supervivencia y
- Gestión de no firma

Y, desarrollar las interfaces con el sistema de planillas actual (COBOL).

Fase III:

Rediseñar el sub módulo de planillas del Sistema de Información de Gestión Administrativa – SIGA, para dar soporte adecuado a todo el proceso de pago de pensiones, considerando:

- Controles automáticos para detectar posibles casos de suspensión de pensión, por cumplir mayoría de edad en el caso de pensionistas de orfandad o por avanzada edad para los cesantes.
- Controles para evitar descuentos indebidos por información errada proporcionada por las Asociaciones y Cooperativas.
- Que el registro de descuentos por responsabilidad pecuniaria realizado en forma mensual mantenga actualizado el saldo deudor al Estado.
- Controles que permitan que al tener conocimiento del fallecimiento de un pensionista, determine si posterior a la fecha de fallecimiento se ha venido abonando para detectar cobros indebidos y establecer la responsabilidad pecuniaria oportunamente.
- Una interface con la RENIEC que permita obtener los resultados del cotejo masivo oportunamente
- Disponibilidad de consultas y reportes sobre los nuevos requerimientos

Definida la solución, surge inmediatamente la necesidad de decidir a cargo de quien estaría el desarrollo, motivo por el cual se proponen las siguientes alternativas:

a) Realizar el desarrollo con personal de la Dirección de Informática

Ventajas

- Relación mas estrecha con los usuarios del sistema, mejorando la comunicación y coordinaciones
- Facilita los controles y seguimiento de avances del trabajo
- Facilidad para implementar ajustes que se identifican durante el desarrollo
- Facilita el mantenimiento posterior por nuevos requerimientos
- El know how se queda en la institución
- Da el soporte al sistema de planillas actual lo que facilitará el desarrollo de las interfaces con el SIGA
- Los costos de desarrollo son menores

Desventajas

- Aumenta el riesgo de que no se cumplan los plazos por atender otros requerimientos de alta prioridad
- Falta de conocimiento total de la estructura del SIGA lo que dificulta su mantenimiento o modificación

b) Contratar los servicios de L&L Sistemas (Proveedor del SIGA)

Ventajas

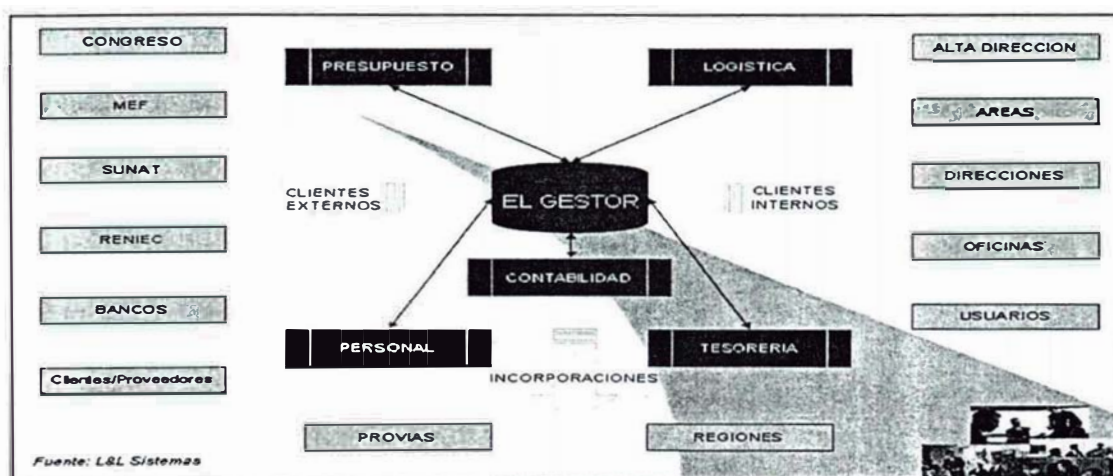
- Aumenta la seguridad del cumplimiento de los plazos de desarrollo
- Dominio y facilidad para implementar mejoras en el SIGA

Desventajas

- Uso de diferentes estándares de desarrollo de software
- Existe el riesgo de que no se atiendan requerimientos que explícitamente no figuraron en los términos del contrato

El SIGA fue adquirido en el 2002 y cuenta con los módulos de presupuesto, logística, contabilidad, tesorería y personal; se encuentra desarrollado en Power Builder y utiliza una base de datos Oracle. En el siguiente gráfico se observa su estructura.

Gráfico Nro. 6: Estructura del SIGA

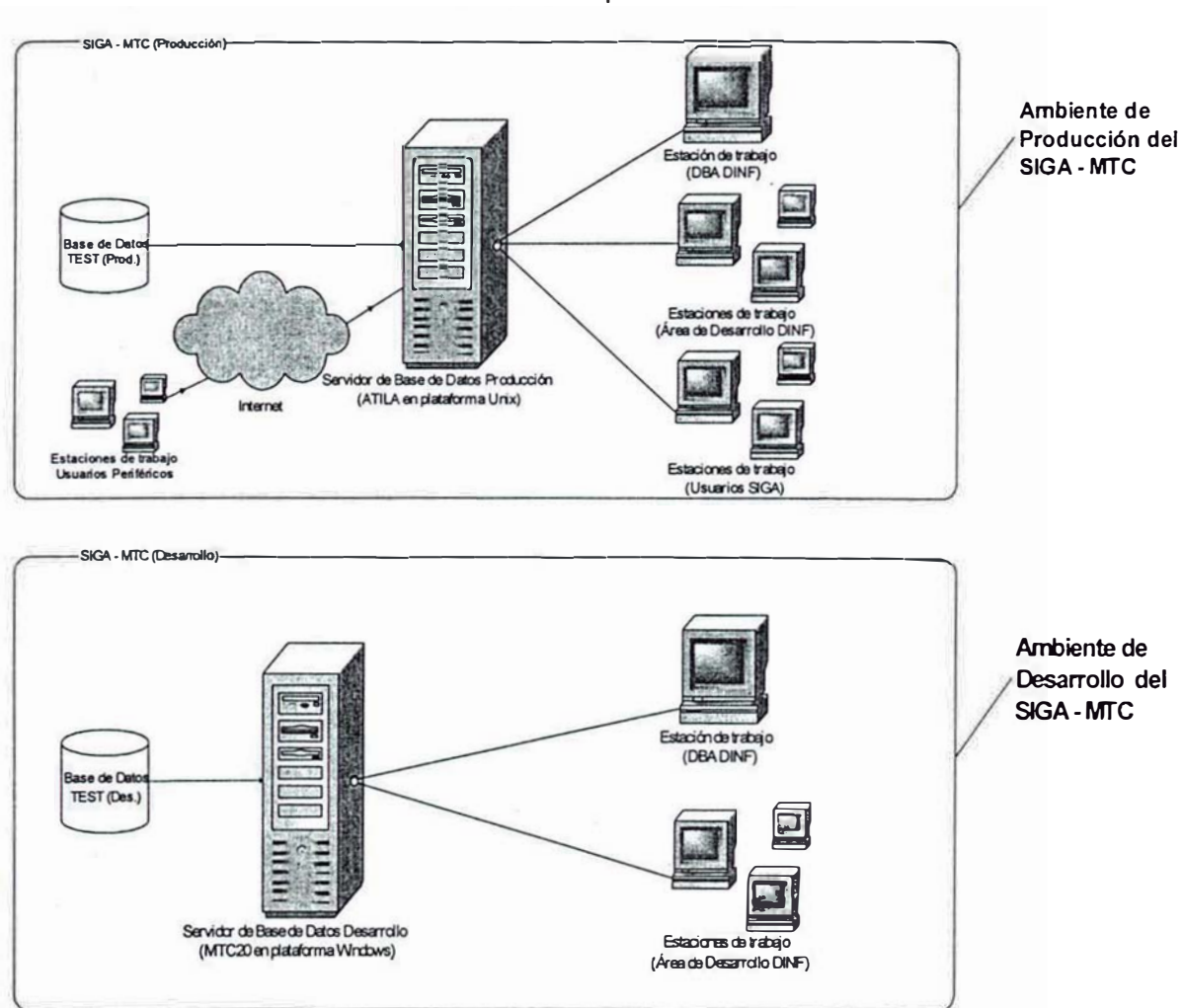


Fuente: Manual Técnico del SIGA (Elaborado por L&L Sistemas)

01/01/2002

El SIGA utiliza dos ambientes, uno de producción en donde el servidor es compartido además con la base de datos, y otro de desarrollo, bajo la plataforma UNIX en el primer caso y en el segundo en Windows.

Gráfico Nro. 7: Arquitectura del SIGA



Elaborado por la Dirección de Informática

01/02/2002

4.3 Criterios de Selección y Evaluación

Teniendo en cuenta que los productos a obtenerse son los mismos para ambas alternativas, las cuales deben respetar las mismas consideraciones técnicas y

de funcionalidad, en base a lo descrito en las fases I y II, es que sólo se han considerado como criterios a evaluar el Costo y el Tiempo.

El costo de la Alternativa A se determinó en función a los honorarios profesionales mensuales de un programador (a tiempo completo: S/ 3,500) y del Jefe de Proyecto (a tiempo parcial: S/. 1,000) que en dólares equivale a \$46 por día. Mientras que para la Alternativa "B" se siguió el criterio de entregables con la aprobación del usuario. En el siguiente cuadro se muestran los costos de cada alternativa.

Cuadro Nro. 1: Determinación de Tiempo y Costos por Alternativa

Etapa	Actividades	Alternativa A		Alternativa B	
		Dias	Costo \$	Dias	Costo \$
Etapa I	Análisis y prototipo	7	322	10	500
Etapa II	Desarrollo de los módulos de poderes, certificados de supervivencia y de registro de firmas	12	552	9	450
Etapa III	Desarrollo de interface del SIGA con el sistema de planillas actual	6	276	10	500
Etapa IV	Desarrollo de mejoras en el SIGA	20	920	12	600
Etapa V	Control de calidad – Pruebas	10	460	10	500
Etapa VI	Puesta en marcha y seguimiento	30	1,380	30	1,500
TOTAL		85	3,910	81	4,050
Costo/día:		\$46		\$50	

Elaboración propia

01/01/2005

De acuerdo a los resultados de la evaluación mostrados en el siguiente cuadro, se aprecia que es la alternativa "A" la de mayor puntaje, por tal razón, es la que se propone en el presente informe.

Cuadro Nro. 2: Evaluación de Alternativas

Aspectos Generales	Peso	Alternativa A		Alternativa B	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Costo	0.2	10	2.0	9	1.8
Tiempo	0.5	9	4.5	10	5.0
Relación ventajas-desventajas	0.3	10	3.0	7	2.1
PUNTAJE FINAL			9.5		8.9

Elaboración propia

01/01/2005

4.4 Metodología de Solución

a) **Objetivos**

Objetivo General

Desarrollar un Sistema que sirva de soporte al proceso de pago de pensiones permitiendo una mejora en los controles y facilitando los procesos de fiscalización.

Objetivos Específicos

- Implementar controles de verificación de supervivencia que disminuyan los casos de abono a pensionistas fallecidos.

- Implementar mecanismos formales de registro y control de identidad para facilitar la detección de posibles suplantaciones.
- Contar con herramientas que faciliten los procesos de fiscalización de documentos poder y certificados de supervivencia.
- Implementar mecanismos formales de registro y control para facilitar el recupero de los fondos por responsabilidad pecuniaria.

b) Alcances

A la Oficina General de Recursos Humanos por intermedio de las Direcciones de Remuneraciones y Pensiones, y de Bienestar Social; y a la Oficina General de Administración por intermedio de las Direcciones de Administración Presupuestal, de Contabilidad, de Tesorería y de Informática.

c) Supuestos

- Se cuenta con el respaldo del personal funcionario y directivo de la Oficina General de Recursos Humanos durante el desarrollo de todo el proyecto
- El analista-programador de la Dirección de Informática estará dedicado exclusivamente al proyecto
- Los usuarios cumplirán con los plazos establecidos teniendo en cuenta la importancia del proyecto

d) Organización del Proyecto

- Técnica, se conformó el equipo de proyecto "PAGPEN" integrado por:
 - Jefe de Proyecto
 - 1 Analista-programador (dedicación exclusiva)
 - 2 programadores

- Usuarios
 - Coordinador de la OGRH
 - Sub Director de Remuneraciones
 - Sub Director de Pensiones
 - Asesor Legal de la Sub Dirección de Pensiones
 - Analistas y Técnicos designados de la Dirección de Remuneraciones y Pensiones

e) **Cronograma**

El desarrollo en paralelo de algunas actividades permiten optimar el tiempo, reduciendo de 85 días previstos a 67 días tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 3: Cronograma de desarrollo

ETAPAS	MESES		
	1	2	3
Etapa I: Análisis y prototipo	— 7 días		
Etapa II: Desarrollo de los módulos de poderes, certificados de supervivencia y de registro de firmas	— 12 días		
Etapa III: Desarrollo de interface del SIGA con el sistema de planillas actual	— 6 días		
Etapa IV: Desarrollo de mejoras en el SIGA	— 20 días		
Etapa V: Control de calidad – Pruebas		— 10 días	
Etapa VI: Puesta en marcha y seguimiento		— 30 días	

Elaborado por el equipo de proyecto PAGPEN

01/01/2005

f) Entregables

El siguiente cuadro muestra los entregables definidos por el equipo de proyecto para un mejor control y seguimiento del desarrollo de las actividades y asegurar el éxito del proyecto.

Cuadro Nro. 4: Entregables

ETAPAS	ENTREGABLES
<p>Etapa I: Análisis y prototipo</p> <p>1. Modelamiento de Procesos</p> <p>2. Modelamiento de Requerimientos</p>	<p>1. Informe de Definición v1,x que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagrama de casos de usos ▪ Diagrama de actividades del proceso ▪ Especificación de reglas (glosario de términos y catálogo de reglas) <p>2. Formulación del proyecto v1.x</p> <p>1. Informe de Definición v2,x que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de requerimientos ▪ Diagrama de casos de usos ▪ Diagrama de clases ▪ Diagrama de paquetes ▪ Interface de usuario y especificaciones de formatos de impresión ▪ Especificaciones de interfaces con otros sistemas ▪ Especificación de necesidades de migración de datos y carga inicial ▪ Resultado de análisis de consistencia y especificación de requerimientos <p>2. Formulación del proyecto v2.x que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance del plan de pruebas
<p>Etapa II: Desarrollo de los módulos de poderes, certificados de supervivencia y de registro de firmas</p> <p>Etapa III: Desarrollo de interface del SIGA con el sistema de planillas actual</p>	<p>1. Informe de Definición v3,x que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo físico de datos ▪ Lista de requerimientos de seguridad, operación, administración e implantación ▪ Especificación del entorno de construcción ▪ Especificación detallada de los módulos y de la

Etapa IV: Desarrollo de mejoras en el SIGA	interface <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de migración de datos y carga inicial (etapas II y IV) 2. Formulación del proyecto v1.x que incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de pruebas
Etapa V: Control de calidad – Pruebas	1. Informe de Definición v4,x 2. Formulación del proyecto v4.x 3. Solución física que incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos ▪ Código fuente ▪ Informe de pruebas ▪ Informe de aceptación del usuario ▪ Plan de capacitación ▪ Manual de usuario ▪ Procedimientos de operación, administración, seguridad y control de acceso ▪ Pase a producción
Etapa VI: Puesta en marcha y seguimiento	1. Informe de Definición Final 2. Formulación del Proyecto Final 3. Solución Física

Elaborado por el equipo de proyecto PAGPEN

01/01/2005

4.5 Toma de Decisiones

□ Costo

De la evaluación de alternativas, se determinó el costo de la solución ascendente a \$ 3,910.

□ Beneficios

La implementación de la solución permitirá una administración adecuada de los recursos del Estado, evitando situaciones como las expuestas en el presente informe, exponiendo a cobros indebidos ascendente a dos

millones de soles, asimismo facilitará el proceso de recupero del dinero. Hará posible el reposicionamiento de la imagen de la Oficina General de Recursos Humanos y del MTC. A continuación se describen los beneficios.

Cuadro Nro. 5: Beneficios

PROCEDIMIENTO ANTERIOR	NUEVO PROCEDIMIENTO	BENEFICIOS
El registro de poderes y de certificados de supervivencia se realiza en hojas de cálculo en Excel	Automatización de la administración de poderes y certificados de supervivencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite identificar posibles casos de poderes y certificados fraudulentos ▪ Facilita la fiscalización posterior de los documentos
El registro de los pensionistas que no firman las planillas se realiza en hojas de cálculo en Excel	Comparte la base de datos de planillas para el registro de los pensionistas que no firmaron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite detectar posibles casos de fallecimiento de pensionistas al no firmar la planilla por 3 meses consecutivos ▪ Facilidad para excluir de la planilla a pensionistas que no firman durante 3 meses consecutivos
No existe forma de identificar posibles casos de suspensión de pensión por avanzada edad (cesantes) o por cumplir mayoría de edad (orfandad)	Utiliza reportes de pensionistas cesantes con mas de 80 años y reportes de pensionistas de orfandad que cumplen mayoría de edad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite identificar casos de fallecimiento de pensionistas cesantes ▪ Permite identificar pensionistas de orfandad que cumplen mayoría de edad
No existen controles para evitar descuentos indebidos por parte de las asociaciones o entidades financieras	Utiliza rutinas de consistencia de la información	Evitar el malestar del pensionista ante los descuentos indebidos
No se mantiene un registro del saldo deudor al Estado del obligado por concepto de responsabilidad pecuniaria	Mantiene un registro actualizado del saldo deudor del obligado	Permite mejorar los controles para asegurar la devolución de lo adeudado al Estado

No existen reportes de los abonos realizados posteriores a la fecha de fallecimiento una vez que este fuera reportado	Utiliza reportes de abonos realizados a un pensionista en un determinado período	Facilita la determinación de casos de cobros indebidos y el establecimiento de responsabilidad pecuniaria
Los informes del cotejo de planillas se obtienen después de dos semanas	Utiliza una interface con la RENIEC para obtener el reportes de cotejo en línea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite identificar casos de fallecimiento de pensionistas ▪ Permite identificar pensionistas con diferencias en su DNI o en sus apellidos o nombres

Elaboración propia

01/01/2005

4.6 Estrategias adoptadas

- El involucramiento de Funcionarios y Directivos de la Oficina General de Recursos Humanos durante todo el proceso de desarrollo es imprescindible para asegurar el éxito del proyecto.
- La implementación de la Directiva “Lineamientos para el Proceso de Pago de Pensiones” será la base que facilitará la implantación del sistema.
- Durante las reuniones de gestión se utilizarán formatos pre-establecidos que faciliten la captura de datos y a la vez permitan respaldar los acuerdos tomados. Estos formatos serán visados por los asistentes al término de la reunión.
- El personal técnico deberá estar muy bien preparado en los temas de la agenda de la reunión, presentado propuestas que faciliten y agilicen su desarrollo (ejemplo: uso de cuestionarios, prototipos, etc.)

- Las etapas II, III y IV se desarrollaran en paralelo y se pondrán en producción al término de las mismas.
- La presencia del personal técnico durante la puesta en marcha del sistema será clave para asegurar la confianza del usuario en la herramienta y el dominio en su uso.

CAPITULO V

EVALUACION DE RESULTADOS

La siguiente evaluación permite observar los resultados satisfactorios obtenidos durante los 3 primeros meses de implantarse la solución.

5.1 Control de Firmas de planillas

Antes de implantarse la solución los reportes de firmas de planillas se emitían cada 3 meses, luego de la implantación estos reportes se obtienen automáticamente y en forma mensual, mejorando los controles para detectar posibles casos de fallecimiento y exponer los abonos a cobros indebidos.

Cuadro Nro. 6: Evaluación de resultados sobre el control de firmas de planillas

Disponibilidad de información	Meses					
	Antes de la implantación del sistema			Después de la implantación del sistema		
	1	2	3	4	5	6
Nro. de casos detectados de posible fallecimiento por no firma	-	-	72	505	325	283
Nro. de casos detectados para suspensión de pensión por avanzada edad (cesantes) o por cumplir mayoría de edad (orfandad)	-	-	-	83	77	46
	-	-	-	125	221	138

Nro. de casos en que se ha evitado descuentos indebidos						
---	--	--	--	--	--	--

Elaboración propia en función a Informes de Auditoría, reportes y estadísticas del Sistema

01/01/2005

5.2 Control de Poderes y Certificados de Supervivencia

El registro sistematizado de poderes y certificados de supervivencia viene permitiendo mejorar los controles sobre las caducidades de estos documentos y facilitando su fiscalización posterior a través de las notificaciones a las notarias y comisarías.

Cuadro Nro. 7: Evaluación de resultados sobre el control de poderes y certificados de supervivencia

Disponibilidad de información	Meses					
	Antes de la implantación del sistema			Después de la implantación del sistema		
	1	2	3	4	5	6
Nro. de casos detectados de poderes dudosos o fraudulentos	17	45	21	65	123	82
Nro. de casos detectados de certificados de supervivencia dudosos o fraudulentos	24	18	35	124	215	145

Elaboración propia en función a Informes de Auditoría, reportes y estadísticas del Sistema

01/01/2005

5.3 Control de Responsabilidad Pecuniaria

El mantener un registro de los casos de responsabilidad pecuniaria permite realizar un mejor seguimiento de su estado y de implementar las acciones correctivas de ser necesarias.

Cuadro Nro. 8: Evaluación de resultados

Disponibilidad de información	Meses					
	Antes de la implantación del sistema			Después de la implantación del sistema		
	1	2	3	4	5	6
Fondo determinado por responsabilidad pecuniaria por recuperar	2'000,000	-	-	2'058,519	1'858,519	1'708,125
Nro. de casos detectados de Responsabilidad pecuniaria	15	18	22	87	79	125

Elaboración propia en función a Informes de Auditoría, reportes y estadísticas del Sistema

01/01/2005

5.4 Sobre los Cotejos masivos de información

Los cruces de información con la RENIEC permiten identificar inconsistencias y detectar posibles casos de fallecimiento de pensionistas.

Cuadro Nro. 9: Evaluación de resultados sobre los cotejos masivos de información

Disponibilidad de información	Meses					
	Antes de la implantación del sistema			Después de la implantación del sistema		
	1	2	3	4	5	6
Nro. de registros con inconsistencias según informes de cotejo masivo de RENIEC	1,672	-	-	1,528	1,150	730

Elaboración propia en función a Informes de Auditoría, reportes y estadísticas del Sistema

01/01/2005

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El asumir, la Oficina General de Recursos Humanos, toda la administración del proceso de pago de pensiones, permitió detectar la carencia de normatividad, de procedimientos y de una herramienta informática que soporte todo el proceso. Esta situación vino generando deficiencias en la gestión, debilidad en los controles, insatisfacción de los pensionistas y usuarios; y hasta poner en riesgo los recursos del Estado.

Los resultados durante los primeros meses de implantación de la solución descrita en el presente informe permiten concluir:

1. Para definir los lineamientos y competencias en el proceso de pago de pensiones se requiere desarrollar e implementar una Directiva. Razón por la cual se recomienda velar por el cumplimiento de la Directiva "Lineamientos para el proceso de pago de pensiones".

2. Para disminuir los casos de abono a pensionistas fallecidos poniendo en riesgo la apropiación ilícita por parte de terceras personas, se requiere implementar controles oportunos de verificación de supervivencia. Asimismo es conveniente evaluar la posibilidad de una conexión en línea con municipalidades y aseguradoras para mejorar la detección de pensionistas fallecidos.
3. Los casos de suplantaciones pueden ser detectados oportunamente si se implementan mecanismos formales de registro y control de identidad. Es conveniente proponer a los órganos de control actualizar la normatividad a la par con los adelantos tecnológicos para identificación de personas (huellas dactilares, escaneo de rostros, ojo, etc.) para hacer viable su aprovechamiento.
4. Los casos de falsificación y/o adulteración de poderes y certificados de supervivencia requieren de herramientas eficaces que faciliten los controles y procesos de fiscalización. El SIGA es una herramienta informática que facilita los controles y procesos de fiscalización, por lo que se recomienda el empleo de reportes e informes periódicos para evaluar su uso.
5. Para incrementar los índices de recupero de los fondos por responsabilidad pecuniaria que ascendían a S/. 2'000,000 aproximadamente se requiere de mecanismos formales de registro y seguimiento. El SIGA es una herramienta informática que facilita los registros y controles, por lo que se recomienda evaluar su uso a través del empleo de reportes e informes periódicos.

6. Finalmente, se recomienda utilizar el SIGA como herramienta imprescindible para facilitar los procesos de control y de fiscalización permitiendo una administración eficiente de los recursos del Estado referido al pago de pensiones, el mismo que puede ser utilizado en otras instituciones del Estado que presente características similares a las descritas en el presente informe.

BIBLIOGRAFIA

- **Metodología de Desarrollo de Sistemas de Información – MDSI**
Presidencia del Consejo de Ministros – Setiembre 2004
- **Business Process Modeling Notation (BPMN)**
BPML.org
- **Norma Técnica Peruana “NTP-ISO/IEC 17799:2004 EDI. TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN. CODIGO DE BUENAS PRACTICAS PARA LA GESTION DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACION. 1ª EDICIÓN”**
Presidencia del Consejo de Ministros - Marzo 2004
- **Decreto Ley N° 20530 – Régimen de Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley N° 19990**

- **Ley N° 28110 – Prohibición de descuentos, retenciones, recortes u otras medidas correctivas similares a las pensiones definitivas generadas por derecho propio, derivado e invalidez sin mandato judicial**