



**MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y
TIEMPO ESTÁNDAR DEL PROCESO DE
INSPECCIÓN DEL ISSS**

**DEPARTAMENTO GESTIÓN DE CALIDAD
INSTITUCIONAL**

NOVIEMBRE 2015

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	3
REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS.....	4
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y TIEMPO ESTÁNDAR	5
INTRODUCCIÓN	5
OFICIALIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL MANUAL.....	5
ACTUALIZACIONES	6
OBJETIVO DEL MANUAL	6
ALCANCE	7
CAPITULO II. INDICADORES DE GESTIÓN	8
OBJETIVO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	8
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE INSPECCIÓN	8
CAPITULO III. INDICADORES DE TIEMPO ESTÁNDAR	15
METODOLOGÍA DEL USO DE LOS INDICADORES DE TIEMPO ESTÁNDAR	15
INDICADORES DEL TIEMPO ESTÁNDAR DE PROCEDIMIENTOS.....	18
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES	34

**HOJA DE APROBACIÓN
MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y TIEMPO ESTÁNDAR
DEL PROCESO DE INSPECCIÓN**

Fecha de Elaboración: Noviembre de 2015

AUTORIZADO POR:



Licda. Nuria Z. Hernández Jiménez
Jefe División Aseguramiento, Recaudación y Beneficios Económicos



Inga. Claudia Jennifer Molina Moreno
Jefe Unidad Desarrollo Institucional

REVISADO POR:



Ing. Efraín E. Orantes Martínez
Jefe Departamento Gestión de Calidad Institucional



Ing. Aramis A. Chávez Escoto
Jefe Sección Fortalecimiento y Mejora Continua



Lic. José D. Álvarez Cruz
Jefe Sucursal Administrativa Santa Ana



Lic. Miguel A. Morataya Penado
Jefe Sucursal Administrativa San Miguel



Ing. Alexander Mendoza R.
Jefe Sucursal Administrativa Sonsonate



Lic. José M. Hernández Morales
Jefe Sucursal Administrativa Usulután



Licda. Rosa Olimpia Quintanilla
Jefe Departamento Afiliación e Inspección

ELABORADO POR:



Ing. Nelson A. Ayala Romero
Analista de Desarrollo Institucional
Depto. Gestión de Calidad Institucional

REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

VERSIÓN 1.0

CREACIÓN DEL DOCUMENTO:

Lic. Orlando A. Cruz	Inga. Wendy M. Rivera Parada	Lic. Salvador Perdomo
Solicitado por	Elaborado por	Aprobado por
Fecha: Septiembre - 2008	Fecha: Septiembre - 2008	Fecha: Octubre - 2008

REGISTROS DE ACTUALIZACIONES:

Lic. Nuria Z. Hernández Jiménez	Ing. Nelson A. Ayala Romero	Lic. Nuria Z. Hernández Jiménez	1.0
Solicitado por	Elaborado por	Aprobado por	VERSIÓN
Fecha: Enero 2015	Fecha: Noviembre 2015	Fecha: Noviembre 2015	

MODIFICACIONES:

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y TIEMPO ESTÁNDAR

Introducción

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social tiene la misión de proveer servicios de salud y prestaciones económicas en forma integral a los derechohabientes, para lograrlo es necesario implementar mejoras sistemáticas en los procesos relacionados con la atención a los usuarios. Este esfuerzo conlleva el análisis, identificación e implementación de soluciones factibles a fin de disminuir los tiempos de espera de los usuarios y optimizar los recursos con los que cuenta la Institución.

Como parte del enfoque de mejora de procesos, es necesario establecer indicadores de gestión e indicadores de tiempo estándar, que permitan conocer el desempeño de cada uno de los procesos, a fin de que cada empleado desde su puesto de trabajo sepa cuáles son las metas que deberá alcanzar para contribuir con la misión institucional, así mismo, los indicadores permiten optimizar y supervisar el tiempo estándar de los procesos, dando cumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República, específicas para el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Oficialización y Cumplimiento del Manual

El presente documento tiene carácter oficial para la institución y el debido cumplimiento por parte de las dependencias involucradas se ampara en el Acuerdo de Dirección General N° 2008-01-0026 que literalmente dice en los numerales 2 y 3 lo siguiente: “ 2º) Los documentos que el Departamento de Desarrollo Institucional, cree, modifique o actualice, a partir de la entrada en vigencia de este acuerdo, serán oficializados considerando lo dispuesto en el artículo 18 literal ch) de la Ley del Seguro Social y lo expresado en el Manual de Normas y Procedimientos del Departamento 3º) Cada uno de estos documentos entran en vigencia a partir de la fecha de oficialización”

Actualizaciones

Las revisiones y enmiendas del presente manual serán permitidas solamente con la aprobación de la Sección Fortalecimiento y Mejora Continua del Departamento de Gestión de Calidad Institucional, los cambios o adiciones que se aprueben formarán parte integral del Manual y serán incorporados a este documento en los mismos formatos del original. El Instituto tendrá así un manual completo y permanentemente actualizado que servirá como base para medir el desempeño de sus operaciones.

Las revisiones y/o actualizaciones del presente manual serán permitidas solamente una vez al año, las cuales podrán ser solicitadas a iniciativa de las Jefaturas del Instituto o del Departamento de Gestión de Calidad Institucional y deberán siempre conservar o mejorar la calidad, el control y la eficiencia de los procedimientos.

En los casos que lo ampare una necesidad del usuario debidamente justificada o por origen de hallazgo de Auditoría Interna, las actualizaciones podrán realizarse más de una vez al año y deberá incorporarse en el documento una hoja especial destinada para el control de las actualizaciones que se realicen así como el origen de las mismas.

Objetivo del Manual

Mejorar la verificación del cumplimiento de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos mediante inspecciones que garanticen un servicio eficiente, eficaz y de alta calidad en las actividades relativas al establecimiento de derechos.

Asimismo, el Manual de Indicadores de Gestión y Tiempo estándar ha sido diseñado para lograr los objetivos siguientes:

- Servir al Instituto, como herramienta de monitoreo y evaluación del proceso.
- Mantener información oportuna y confiable sobre los procesos.
- Establecimiento de mejores políticas de calidad en los procesos.
- Promover la mejora continua en el proceso.
- Conocer la calidad del servicio que las Dependencias brindan a sus usuarios.
- Establecer metas individuales y por equipos de trabajo.
- Analizar los procedimientos que se ejecutan en el proceso de Inspección y establecer la capacidad instalada a fin de que se disponga del recurso humano necesario para satisfacer de manera oportuna la demanda actual de Informes de inspección.

Alcance

En el presente manual se incluyen los siguientes procedimientos para análisis del proceso de inspección:

Cuadro #1. Procedimientos de análisis en el proceso de inspección.

#	PROCEDIMIENTO
1	Inspección por denuncia de trabajador o inspección general.
2	Inspección por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio).
3	Inspección por prestación de servicios de salud.
4	Inspección por reanudación de labores de un patrono.
5	Inspección para comprobar pasividad patronal.
6	Inspección para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad.
7	Inspección para verificar fecha de sujeción o inscripción patronal.
8	Inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras dependencias.

CAPITULO II. INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivo de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión contribuyen a evaluar el desempeño de los procesos institucionales en forma sistemática y continua en el tiempo, para ello el responsable deberá obtener los resultados de los procedimientos ejecutados periódicamente en el área de trabajo y comparar dichos resultados con la meta deseada o planificada, posteriormente se realizara un análisis comparativo a fin de implementar planes de acción correctivos o preventivos para elevar la eficiencia y productividad del área.

Los indicadores de gestión están orientados a ser la representación de una estructura coherente, de la misión del ISSS a través de los objetivos estratégicos claramente encadenados entre sí y medidos con dichos indicadores, sujetos al logro de las metas determinadas en los procesos institucionales.

Indicadores de Gestión del Proceso de Inspección

A continuación se presentan los Indicadores de Gestión para el proceso de Inspección:

1. Número de inspecciones por denuncia de trabajador o inspección general	
Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones por denuncia de trabajador o inspección general
Fórmula de Cálculo	Suma de inspecciones por denuncia de trabajador o inspección general realizadas en el mes
Unidad de Medida	Inspecciones por denuncia de trabajador o inspección general realizadas en el mes
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

2. Inspección por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio)	
Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio)
Fórmula de Cálculo	Suma de inspecciones por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio)
Unidad de Medida	Inspecciones por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio) realizadas en el mes
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

3. Número de inspecciones por prestación de servicios de salud	
Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones por prestación de servicios de salud
Fórmula de Cálculo	Suma de inspecciones por prestación de servicios de salud
Unidad de Medida	Inspecciones por prestación de servicios de salud
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

4. Número de inspecciones por reanudación de labores de un patrono	
Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones por reanudación de labores de un patrono
Fórmula de Cálculo	Suma de inspecciones por reanudación de labores de un patrono
Unidad de Medida	Inspecciones
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

5. Número de inspecciones para comprobar pasividad patronal	
Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones para comprobar pasividad patronal
Fórmula de Cálculo	Suma de la cantidad de inspecciones para comprobar pasividad patronal
Unidad de Medida	Inspecciones para comprobar pasividad patronal
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

6. Número de inspecciones para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad.

Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad.
Fórmula de Cálculo	Suma del número de inspecciones para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad.
Unidad de Medida	Inspecciones
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

7. Número de inspecciones por fecha de sujeción o inscripciones patronales.

Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones por fecha de sujeción o inscripciones patronales.
Fórmula de Cálculo	Suma del número de inspecciones por fecha de sujeción o inscripciones patronales.
Unidad de Medida	Inspecciones
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

8. Número de inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras Dependencias.

Objetivo	Determinar la cantidad de inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras Dependencias.
Fórmula de Cálculo	Suma del número de inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras Dependencias.
Unidad de Medida	Inspecciones
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

9. Porcentaje de órdenes de inspecciones dirigidas

Objetivo	Determinar el porcentaje de órdenes de inspecciones dirigidas
Fórmula de Cálculo	(Suma del número de órdenes de inspecciones dirigidas realizadas/ Total de órdenes de inspecciones dirigidas recibidas) X 100
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

10. Porcentaje de tiempo estándar del inspector	
Objetivo	Determinar el porcentaje de tiempo estándar del inspector
Fórmula de Cálculo	$(\text{Suma del número de casos de inspecciones realizados} / \text{Total de casos de inspecciones asignados}) \times 100$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Informe de actividades mensual
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de Sección

A continuación se presenta el formato a utilizar para completar el resultado mensual de los Indicadores de Gestión de Inspección anteriormente detallados, también dentro del mismo, se presenta un apartado donde se detallarán cuáles han sido las mejoras implementadas y las limitantes encontradas durante ese período.

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
DIVISIÓN DE ASEGURAMIENTO, RECAUDACIÓN Y BENEFICIOS ECONÓMICOS
DEPARTAMENTO/SECCIÓN AFILIACIÓN E INSPECCIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN

MES: _____ AÑO: _____

#	INDICADOR	VALOR	UNIDAD DE MEDIDA
1	Número de inspecciones por denuncia de trabajador, riesgos profesionales o inspección general		INSPECCIONES
2	Inspección por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio)		INSPECCIONES
3	Número de inspecciones por prestación de servicios de salud		INSPECCIONES
4	Número de inspecciones por reanudación de labores de un patrono		INSPECCIONES
5	Número de inspecciones para comprobar pasividad patronal		INSPECCIONES
6	Número de inspecciones para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad		INSPECCIONES
7	Número de inspecciones para verificar fecha de sujeción o inscripción patronal		INSPECCIONES
8	Número de inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras dependencias		INSPECCIONES
9	Porcentaje de órdenes de inspección dirigidas		PORCENTAJE
10	Porcentaje de tiempo estándar del inspector		PORCENTAJE
Mejoras implantadas:			
Limitantes encontradas:			

 Jefe Depto./Sección Afiliación e Inspección

 firma

CAPITULO III. INDICADORES DE TIEMPO ESTÁNDAR

Metodología del Uso de los Indicadores de Tiempo estándar

Los indicadores de tiempo estándar contribuyen a cuantificar el desempeño de los procesos institucionales, permitiendo establecer criterios basados en datos para la introducción de medidas correctivas o preventivas. De esta manera los indicadores de tiempo estándar pueden utilizarse para el establecimiento de metas, planificación de necesidades de recursos humanos, determinación de la capacidad instalada disponible, evaluar el desempeño del trabajador, evaluación de métodos de trabajo, entre otros.

Para el cálculo del tiempo efectivo de trabajo al día por empleado, se consideran los siguientes aspectos:

Cuadro #2. Cálculo de tiempo efectivo en la jornada laboral.

Aspecto	Tiempo (Horas)
Horas contratadas	8.00 (-)
Horas de almuerzo	0.67 (-)
Suplementos (Actividades fisiológicas, 10%)	0.73 (-)
Gestiones administrativas realizadas por los inspectores*, 10%	0.66 (-)
Total tiempo efectivo disponible al día por inspector:	= 5.94

*Las gestiones administrativas realizadas por los inspectores se detallan a continuación:

- Reuniones con jefatura de sección para presentación de avances de inspecciones u otras actividades.
- Reuniones para recibir lineamientos sobre casos difíciles con la jefatura de sección.
- Atención a patronos citados y trabajadores.
- Ausentismo por incapacidades o permisos sin goce de sueldo.
- Capacitaciones.

El tiempo efectivo de trabajo de la jornada laboral es equivalente entonces a **5 horas y 56 minutos** en un día hábil laboral.

El cálculo de días hábiles de trabajo en el año se obtiene de la siguiente forma:

Cuadro #3. Cálculo de días hábiles de trabajo año 2015.

MESES	DÍAS		
	DEL MES	SÁBADOS Y DOMINGOS	VACACIONES Y ASUETOS
ENERO	31	9	2
FEBRERO	28	8	0
MARZO	31	9	2
ABRIL	30	8	5
MAYO	31	10	2
JUNIO	30	8	1
JULIO	31	8	0
AGOSTO	31	10	5
SEPTIEMBRE	30	8	1
OCTUBRE	31	9	0
NOVIEMBRE	30	9	1
DICIEMBRE	31	8	10
TOTAL	365	104	29

Nota: Los días de vacación y asueto que caen en los descansos semanales (días sábados y domingos) ya están considerados en la columna SÁBADOS Y DOMINGOS.

De la tabla anterior se obtiene:

Días del año (+):	365
Sábados y Domingos (-):	104
Vacaciones y Asuetos (-):	29
Días hábiles de trabajo al año (=):	232

El total de horas disponibles al mes por inspector se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} & \mathbf{5.94 \text{ horas (Tiempo efectivo disponible al día por inspector) } \times \mathbf{232 \text{ días hábiles laborales}} \\ & \mathbf{\text{en el año} / 12 \text{ meses del año}} \\ & \mathbf{= 114.84 \text{ horas disponibles al mes por inspector}} \end{aligned}$$

La capacidad de producción mensual por inspector en cada procedimiento, se calcula entonces dividiendo el **Total de horas disponibles al mes por inspector** entre el **tiempo promedio en horas de cada tipo de inspección**.

Indicadores del tiempo estándar de procedimientos

Es necesario aclarar que el tiempo efectivo para el desarrollo de cada tipo de inspección variará dependiendo de las siguientes condiciones:

- Cantidad de trabajadores a los que se entreviste y revise la documentación contable.
- El periodo de tiempo que se considere necesario revisar la documentación contable de cada trabajador.
- En el caso se establezca mora, de la cantidad de planillas base que se elaboren.
- Cantidad de planillas emitidas por Sección Control de Ingresos a las que se les realice control de calidad.
- Disponibilidad del medio de transporte.
- Distancia recorrida por el inspector desde la sucursal administrativa hasta el centro de trabajo a inspeccionar, etc.

Lo anteriormente descrito se puede observar en las actividades de cada tipo de inspección, en las cuales se detalla el periodo de tiempo considerando cierta cantidad de trabajadores para establecer el indicador de cada tipo de inspección.

A continuación se presentan los procedimientos, actividades y sus tiempos estimados para el proceso de Inspección:

1. Inspección por denuncia de trabajador o inspección general

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Revisa expediente de patrono	0.50	0.50	0.50
2	Investiga información de patronos en la base de datos	0.50	0.50	0.50
3	Visita domicilio del denunciante para obtener más información acerca del caso (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
4	Visita Centro de Trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
5	Entrevista a patrono o persona responsable de registros contables	0.50	0.50	0.50
6	Toma declaración individual o colectiva a trabajadores, ya sea en casa matriz, sucursal o proyectos	0.25	0.50	0.38
7	Llena avisos de inscripción de trabajador	0.50	1.00	0.75
8	Revisa los registros contables de pago de salarios y los coteja contra las planillas del ISSS (Tiempo considerando registros de un año de un trabajador)	3.00	3.00	3.00
9	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
10	Control de calidad de planillas emitidas por Sección Control de Ingresos	0.50	0.75	0.63
11	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	1.00	4.00	2.50
12	Visita el Centro de Trabajo para notificar el resultado de la inspección y valoración de pruebas de descargo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
13	Visita el Centro de Trabajo para entregar la Notificación de mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
14	Elabora informe	1.00	4.00	2.50
Total		10.25	31.25	20.76

2. Inspección por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o por Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio)

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Revisa expediente de patrono	0.50	0.50	0.50
2	Investiga información de patronos en la base de datos	0.50	0.50	0.50
3	Visita domicilio del denunciante para obtener más información acerca del caso (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
4	Entrevista a testigos domiciliarios de la relación laboral	0.50	1.00	0.75
5	Entrevista a testigos domiciliarios para dependencia económica (1 o más grupos familiares)	1.0	1.20	1.10
6	Visita Centro de Trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia).	0.50	4.00	2.25
7	Entrevista a compañeros de trabajo	0.50	1.00	0.75
8	Visitas a otros patronos en el caso de que dentro de los 13 meses base para el cálculo de pensión el asegurado haya laborado para más de un patrono	0.50	4.00	2.25
9	Entrevista a patrono o persona responsable de registros contables	0.50	0.50	0.50
10	Toma declaración individual a trabajador (en caso de Pensión por Invalidez)	0.25	0.50	0.38
11	Visita a otras instituciones relacionadas al caso (Centros hospitalarios públicos o privados, PNC, etc.)	0.50	4.00	2.25
12	Visita al lugar del accidente y entrevistar testigos del mismo	0.50	4.00	2.25
13	Revisión de expediente clínico	0.50	0.50	0.50
14	Revisa los registros contables de pago de salarios y los coteja contra las planillas del ISSS (Tiempo considerando registros de	3.00	3.00	3.00

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
	un año de un trabajador)			
15	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
16	Control de calidad de planillas emitidas por Sección Control de Ingresos	0.50	0.75	0.63
17	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	1.00	4.00	2.50
18	Visita el Centro de Trabajo para notificar el resultado de la inspección y valoración de pruebas de descargo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia).	0.50	4.00	2.25
19	Visita el Centro de Trabajo para entregar la Notificación de mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia).	0.50	4.00	2.25
20	Elabora informe	1.00	4.00	2.50
Total		13.75	45.95	29.86

3. Inspección por prestación de servicios de salud

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Revisa expediente de patrono	0.50	0.50	0.50
2	Investiga información de patronos en la base de datos	0.50	0.50	0.50
3	Visita el centro de atención	0.50	2.00	1.25
4	Entrevista a trabajadora social quien le entrega documentación pertinente al caso	0.50	1.00	0.75
5	Revisa el expediente clínico	0.50	0.50	0.50
6	Entrevista al trabajador o beneficiario	0.50	0.50	0.50
7	Visita centro de trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
8	Entrevista a compañeros de trabajo	0.75	0.75	0.75
9	Revisa los registros contables de pago de salarios y los coteja contra las planillas del ISSS (Tiempo considerando registros de un mes de un trabajador)	0.25	0.25	0.25
10	Visita domicilio del trabajador o beneficiario (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
11	Entrevista a vecinos del trabajador o beneficiario	0.75	0.75	0.75
12	Elabora y notifica a patrono el resultado de la inspección (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
13	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
14	Control de calidad de planillas emitidas por Sección	0.50	0.75	0.63

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
	Control de Ingresos			
15	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	1.00	4.00	2.50
16	Visita el Centro de Trabajo para entregar la Notificación de mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
17	Elabora y notifica a patrono que no existe relación laboral y se entrega Notificación de Fraude (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
14	Notifica al trabajador en su domicilio, que no existe relación laboral (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
15	Elabora informe	1.00	2.00	1.50
	Total	10.75	38.00	24.38

4. Inspección por reanudación de labores de un patrono

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Revisa expediente de patrono	0.50	0.50	0.50
2	Investiga información de patronos en la base de datos	0.50	0.50	0.50
3	Visita centro de trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
4	Entrevista a patrono	1.00	1.00	1.00
5	Toma declaración individual o colectiva a trabajadores, ya sea en casa matriz, sucursal o proyectos	0.25	0.50	0.38
6	Revisa los contratos de trabajo, registros contables de pago de salarios y los coteja contra las planillas del ISSS	0.50	0.50	0.50
7	Si la reanudación de labores no cuenta con su respectiva pasividad en el expediente patronal se establece, si no se cuenta con la información necesaria para ello, se realiza lo siguiente:			
8	Busca en Sistema Base información sobre el patrono y trabajadores	2.00	3.00	2.50
9	Visita Sección de Imágenes Digitales	0.75	1.00	0.88
10	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
11	Control de calidad de planillas emitidas por la Sección Control de Ingresos	0.50	0.75	0.63
12	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	1.00	4.00	2.50
13	Visita el centro de trabajo para notificar el resultado de la inspección y valoración de pruebas de descargo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
14	Visita el centro de trabajo para entregar la Notificación de Mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
15	Elabora informe	2.00	2.00	2.00
Total		11.00	26.25	18.64

5. Inspección para comprobar pasividad patronal

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Revisa expediente de patrono	0.50	0.50	0.50
2	Investiga información de patronos en la base de datos	0.50	0.50	0.50
3	Visita centro de trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	1.00	4.00	2.50
4	Entrevista a los encargados del centro de trabajo si los hay	0.50	1.00	0.75
5	Toma declaración individual o colectiva a ex-trabajadores	0.75	0.75	0.75
6	Revisa los registros contables de pago de salarios y los coteja contra las planillas del ISSS	3.00	3.00	3.00
7	Entrevista a vecinos del centro de trabajo	0.50	1.00	0.75
8	Visita domicilio del patrono	0.50	2.00	1.25
9	Entrevista al patrono	0.50	1.00	0.75
10	En caso que el patrono no haya solicitado oportunamente la pasividad patronal, se realiza lo siguiente:			
11	Busca en sistema información sobre el patrono y los ex trabajadores	0.75	1.00	0.88
12	Verifica en área Gestión de Cobros si el patrono se encuentra solvente o moroso	0.33	0.50	0.42
13	Visita domicilio de ex trabajadores	2.00	3.00	2.50
14	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
15	Control de calidad de planillas emitidas por la Sección Control de Ingresos	0.50	0.75	0.63

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
16	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	1.00	4.00	2.50
17	Vista domicilio del patrono o lugar señalado para notificaciones, para notificar el resultado de la inspección y valoración de pruebas de descargo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
18	Vista domicilio del patrono o lugar señalado para notificaciones, para entregar la Notificación de Mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
19	Elabora informe	1.00	1.00	1.00
Total		14.83	32.50	23.68

6. Inspección para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Revisa expediente de patrono	0.50	0.50	0.50
2	Investiga información de patronos en la base de datos	0.50	0.50	0.50
3	Visita Centro de Trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	1.00	4.00	2.50
4	Entrevista a patrono o persona responsable de registros contables	0.50	0.50	0.50
5	Entrevista a compañeros de trabajo	0.50	0.50	0.50
6	Entrevista a testigos domiciliarios del centro de trabajo	0.50	0.50	0.50
7	Entrevista a asegurado ya sea en centro de trabajo casa matriz, sucursal, proyecto o domicilio	0.50	0.50	0.50
8	Entrevista a testigos domiciliarios del trabajador	0.50	0.50	0.50
9	Revisa los registros contables o documentos de pago de salarios y los coteja contra las planillas del ISSS (Tiempo considerando registros de un mes de un trabajador)	0.25	0.25	0.25
10	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
11	Control de calidad de planillas emitidas por Sección Control de Ingresos	0.50	0.75	0.63
12	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	0.25	1.00	0.63
13	Visita el Centro de Trabajo para notificar el resultado de la inspección y valoración de pruebas de descargo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
14	Visita el Centro de Trabajo para entregar la Notificación de mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
15	Elabora informe	0.50	2.00	1.25
Total		7.50	20.00	13.76

7. Inspección para verificar fecha de sujeción o inscripción patronal

#	Actividades	Tiempo mínimo (horas)	Tiempo máximo (horas)	Tiempo promedio efectivo de operación (horas)
1	Visita Centro de Trabajo (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
2	Entrevista a patrono o persona encargada de la empresa	0.50	0.50	0.50
3	Entrevista a trabajadores (Toma de declaración colectiva en casa matriz, sucursales o proyectos)	1.00	1.50	1.25
4	Llenado de avisos de inscripción de trabajadores (casa matriz, sucursal o proyectos, si aplica)	0.50	1.00	0.75
5	Revisión de documentos de la empresa (carné de IVA, inscripción a la Alcaldía, planillas, comprobantes de pago, entre otros)	1.00	1.50	1.25
6	Busca testigos para determinar fecha de sujeción o quienes son las personas sujetas al régimen	0.50	0.50	0.50
7	Visita el Centro de Trabajo para notificar el resultado de la inspección (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
8	Comunica a patrono resultado de inspección y valoración de pruebas de descargo, entrega tarjeta en caso de proceder	0.17	0.17	0.17
9	Elaboración de planilla base por mora, si aplica	0.50	0.50	0.50
10	Control de calidad de planillas emitidas por Sección Control de Ingresos	0.50	0.75	0.63
11	Cálculos para la notificación de mora y elaboración de la misma	1.00	4.00	2.50
12	Visita el Centro de Trabajo para entregar la Notificación de mora, en el caso se haya establecido mora (Tiempo considerando ida y regreso tomando en cuenta si se va a un departamento/municipio de la zona de influencia)	0.50	4.00	2.25
13	Elabora informe	0.50	1.00	0.75
Total		7.67	23.42	15.55

8. Inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras dependencias.

El tiempo total estimado para las Inspecciones solicitadas por la Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras Dependencias (Por ejemplo: Fiscalía General de la República), será el promedio de las sumatorias de tiempos efectivos de operación de las Inspecciones por Denuncia de Trabajador o Inspección General y el de las Inspecciones para Verificar Relación Laboral por Salario, Edad, Parentesco, Embarazo, Accidente, Fecha de Ingreso, Cambio de Sector o Enfermedad.

$$(20.76 \text{ horas} + 13.76 \text{ horas}) / 2 = \mathbf{17.26 \text{ horas}}$$

Luego, con los valores de tiempo estimados de los procedimientos, se procede a ajustarlos de acuerdo a lo producido por las áreas, tras lo cual se encuentran los tiempos reales y adicionalmente se establece la capacidad de producción, en términos de informes de inspección elaborados por los inspectores en cada uno de los tipos de inspecciones que ellos realizan. Los tiempos reales de los indicadores de tiempo estándar y capacidad de producción por inspector se muestran en la siguiente tabla.

Cuadro #4. Tiempos reales de los indicadores de tiempo estándar del proceso de inspección y capacidad de producción de los inspectores.

#	PROCEDIMIENTO	TIEMPO ESTIMADO (Horas)	DEMANDA ANUAL* (Inspecc.)	TOTAL HORAS REQUERID.	% HORAS REQUERID.	HORAS DISPONIB. (Distrib.)**	TIEMPO REAL*** (Horas.)	INSPECCIONES AL MES****
1	Inspección por denuncia de trabajador, riesgo profesional o inspección general.	20.76	1,721	35,727.96	16.56%	15,748.87	9.15	12.55
2	Inspección por Riesgo Profesional (Pensiones por Muerte o Invalidez, Auxilio de Sepelio y Subsidio).	29.86	386	11,525.96	5.34%	5,080.64	13.16	8.72
3	Inspección por prestación de servicios de salud.	24.38	84	2,047.92	0.95%	902.72	10.75	10.69
4	Inspección por reanudación de labores de un patrono.	18.64	619	11,538.16	5.35%	5,086.02	8.22	13.98
5	Inspección para comprobar pasividad patronal.	23.68	1,950	46,176.00	21.41%	20,354.36	10.44	11.00
6	Inspección para verificar relación laboral por salario, edad, parentesco, embarazo, accidente, fecha de ingreso, cambio de sector o enfermedad.	13.76	1,758	24,190.08	11.21%	10,662.98	6.07	18.93
7	Inspección para verificar fecha de sujeción o inscripción patronal.	15.55	2,682	41,705.10	19.33%	18,383.59	6.85	16.75
8	Inspecciones solicitadas por Sección Control de Ingresos, Dirección General u otras dependencias.	17.26	2,480	42,804.80	19.84%	18,868.34	7.61	15.09
TOTAL		20.49	11,680	215,715.98	100.00%	95,087.52	9.03	13.47

*La demanda anual fue la producida para el año 2014 a nivel nacional. Fuente: Dependencias de inspección del ISSS.

**El Total de Horas Disponibles se obtiene así: 5.94 horas efectivas por día x 232 días hábiles al año x 69 inspectores del ISSS = 95,087.52 horas. Dicho total se distribuye proporcionalmente entre los procedimientos con base al % de horas requeridas, para encontrar las Horas Disponibles de cada procedimiento.

***El Tiempo Real, resulta de dividir las Horas Disponibles entre la Demanda Anual.

****La producción mensual de los inspectores en términos de Inspecciones, se obtiene de dividir las 114.84 horas disponibles al mes por inspector calculadas previamente $(5.94 \times 232 / 12)$ entre cada tiempo real encontrado.

CONCLUSIONES

1. El presente manual de indicadores, a la vez que le es útil a las dependencias de inspección del ISSS para efectos de gerenciar el trabajo de los inspectores y coadyuvar en la toma de decisiones que incidan en la calidad y oportunidad de los procedimientos inspectivos, también le es útil a la Unidad de Desarrollo Institucional, para efectos de elaborar los estudios de capacidad instalada del proceso de inspección, esto con el fin de determinar el personal óptimo necesario que permita hacer más eficiente dicho proceso.
2. Las dependencias de inspección del ISSS pueden utilizar en mayor medida los indicadores de gestión planteados en el presente Manual de Indicadores y en menor medida los indicadores de tiempo estándar, de éstos, les puede ser más útil los referidos a las cantidades mensuales de informes de inspección por inspector (en el supuesto que el inspector sólo elaborara un determinado tipo de inspección) y no tanto los valores en tiempo establecidos para cada tipo de inspección, ya que estos últimos le son de mayor utilidad a la Unidad de Desarrollo Institucional.
3. Aparte de los indicadores de gestión planteados en el presente manual, las jefaturas de las áreas de inspección pueden considerar el formular otros indicadores que les sirvan para evaluar su gestión de mejor forma.
4. El **tiempo efectivo disponible de trabajo en la jornada laboral** se estableció en **5.94 horas** (equivalentes a 5 horas y 56 minutos), de las 8 horas contratadas. Esto tras deducirle los tiempos para toma de alimentos, actividades fisiológicas y gestiones administrativas.

5. De los 365 días que contiene el año calendario, resultan solamente **232** los **días hábiles de trabajo**, luego de restar los fines de semana, vacaciones y asuetos.
6. El total de **horas disponibles mensuales por inspector** es de **114.84 horas**, resultantes de multiplicar las 5.94 horas de tiempo efectivo disponible al día por inspector, por los 232 días hábiles laborales en el año y divididos entre 12 meses.
7. Se puede interpretar que para realizar una inspección, un inspector invierte aproximadamente **9.03 horas efectivas de trabajo**.
8. Se puede interpretar que un inspector produciría las cantidades de inspecciones mensuales obtenidas para cada tipo de inspección, si éste sólo se dedicara a producir ese determinado tipo de inspección.
9. De forma general puede afirmarse, que un inspector debería producir aproximadamente **13 inspecciones al mes**, indistintamente de los tipos de inspecciones que realice.

RECOMENDACIONES

1. Por parte de las jefaturas de las áreas de inspección, utilizar de forma mensual el formato propuesto para registrar los Indicadores de Gestión del proceso de inspección, para tener un panorama de la gestión que se desarrolla.
2. Cuando sea necesario, por parte de las jefaturas de las áreas de inspección, tomar de referencia los tiempos reales estipulados para los indicadores de tiempo estándar a efectos de determinar si los recursos de que se dispone están produciendo de forma aceptable de acuerdo a dichos tiempos y niveles de producción establecidos, y en su caso tomar las medidas correctivas.
3. Para efectos de determinar la capacidad instalada de determinada área de inspección institucional, utilizar los tiempos reales de los indicadores de tiempo estándar, ya sea para atender la demanda actual y/o para atender una posible demanda futura, producto de la implantación de nuevos proyectos de inspección, como por ejemplo el fortalecer un mejor control patronal.