

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**



**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE  
DIGITALIZACIÓN EXPEDIENTE ELECTRÓNICO Y MASIVO  
DEL CENTRO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**AUTORA:**

**Jeniffer Andrea Fallas Ugalde**

**TUTOR:**

**Ing. Freddy Hernández Barahona**

**San José, agosto de 2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi familia de sangre y también a aquella que el destino ha sumado en mi corazón, especialmente a mis padres Jorge e Iris, a Maty, a mi hermanas Wendolyn y Jazmín, así como a mis sobrinos Génesis e Isaac, ya que ellos en diferentes momentos de mi vida me han ayudado y apoyado, además han sido motor de inspiración y admiración, para tratar de superarme constantemente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a DIOS por todas las bendiciones y enseñanzas, con ello a todas las personas con quienes he tenido la oportunidad de aprender y compartir en la universidad y otros ámbitos, además al Instituto Nacional de Seguros, empresa para la que he laborado por once años, en la que he tenido oportunidad de ir poniendo en práctica y ampliando los conocimientos adquiridos.

Aunado a lo anterior extiendo un especial agradecimiento a mi tutor, el Ingeniero Freddy Hernández, por su apoyo, guía y consejos en la elaboración del presente proyecto.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE CARRERA .....	iv
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	v
CARTA DE REVISIÓN DEL FILOLÓGO .....	vi
DECLARACIÓN JURADA .....	vii
CÓDIGO DE ÉTICA.....	viii
CONTENIDO .....	x
TABLAS .....	xv
FIGURAS .....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xx
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	22
Generalidades de la Empresa.....	23
Historia .....	23
Organización .....	24
Misión .....	25
Visión.....	25
Planteamiento del Problema .....	25
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Justificación .....	28

Antecedentes.....	29
Proyecciones.....	29
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
Proceso .....	30
Diagrama de Flujo de Procesos .....	31
Administración de la Información .....	32
Estándares de Calidad .....	33
Control de Calidad .....	34
Diagrama de Ishikawa.....	35
Diagrama de Pareto.....	38
Análisis Estadístico.....	40
Ciclo PHVA.....	41
Norma ISO 9000.....	42
Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad .....	42
Metodología 5´s .....	43
Diagrama Gantt.....	44
Glosario Ley N°7202 Ley del Sistema Nacional de Archivos .....	45
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÒGICO .....</b>	<b>49</b>
Enfoque .....	49
Diseño / Método.....	50
Muestra de la Investigación.....	51
Variables o Unidades de Análisis .....	54
Instrumentos .....	55
Proceso para la Recolección de Datos .....	57

Método de Análisis .....	60
Cronograma .....	60
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
Análisis General Procesos de Digitalización Ligados al Área en Estudio .....	74
Digitalización Masiva de Documentos no Comerciales .....	88
Diagrama de Ishikawa.....	120
Análisis Acorde a Requerimientos de Ley .....	124
Análisis de la Organización respecto a la norma ISO 9001: 2015 .....	129
Contexto de la organización .....	130
Liderazgo.....	131
Planificación .....	131
Apoyo .....	132
Operación .....	133
Evaluación del desempeño .....	134
Mejora .....	134
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>135</b>
Conclusiones.....	135
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>137</b>
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA .....</b>	<b>139</b>
Mejora en comprensión de la organización y de su contexto.....	140
Mejora en procesos .....	142
Mejora en Liderazgo .....	143
Mejora en política de calidad.....	144
Mejora en Capacitaciones .....	146

Mejora en seguimiento y medición.....	148
Mejora en información documentada .....	150
Consideraciones para el Manual de calidad .....	152
Objetivo general propuesto para el Manual.....	153
Objetivos específicos para el Manual.....	153
Responsable para el Manual .....	153
Tiempo de duración.....	154
Contenido propuesto para el Manual.....	154
Mejora Recurso Humano. ....	156
Mejora en la Comunicación.....	158
Mejora en Satisfacción del cliente interno .....	159
Mejoras en seguimiento y medición de los procesos.....	160
Mejoras en indicadores.....	161
Mejora Continua .....	162
Metodología 5 S y su Aplicación a un Sistema de Gestión de la Calidad .....	162
Implementación 5´s .....	163
Propuesta de desarrollo para plan 5´S .....	164
Objetivos para cada S.....	165
Evaluación de 5s ver 5s en cronogramas que no se contradigan .....	171
Factores Críticos de Éxito .....	172
Evaluación Económica.....	173
Beneficios para el área en estudio.....	176
REFERENCIAS .....	177
APÈNDICE.....	178

Apéndice 1 propuesta de Manual de Usuario para Cargado de Documentos Electrónicos en EE .....	178
Apéndice 2 Propuesta de Actualización Reglamento de Archivo INS .....	186
Apéndice 3 Descripción de Funciones INS.....	190
Apéndice 4 Propuesta de Flujo Digitalización Documental INS .....	194
Apéndice 5 Propuesta de Perfiles y Funciones para Auxiliares de Archivo y Técnicos en Archivística.....	196

## TABLAS

<b>Tabla 1: Posibles Unidades de Análisis y Racimos.....</b>	54
<b>Tabla 2: Variables a Utilizar .....</b>	55
<b>Tabla 3: Instrumentos a evaluar .....</b>	57
<b>Tabla 4: Ordenamiento de Documentos Según Tipo de Expediente .....</b>	96
<b>Tabla 5: Fichas del Sistema a Utilizar Según Tipo de Expediente.....</b>	100
<b>Tabla 6: ABC de Expedientes Recibidos en Archivo Central de enero 2017 a Abril 2018.....</b>	105
<b>Tabla 7: Resumen de Tipos de Documentos y Condición de Respaldo de Informaciones Recibidas de enero 2017 a Abril 2018.....</b>	107
<b>Tabla 8: Resumen de Consultas de enero 2016 a Abril 2018 .....</b>	112
<b>Tabla 9: Resumen de respaldo digital expedientes requeridos por consultas .....</b>	113
<b>Tabla 10: Resumen de respaldo digital de tipos documentales requeridos por consultas .....</b>	115
<b>Tabla 11: Distribución porcentual de tipos de configuración detectados de imágenes .....</b>	118
<b>Tabla 12: Distribución porcentual de incongruencias detectadas en muestreo .....</b>	119
<b>Tabla 13: Diagrama ABC.....</b>	123
<b>Tabla 14: Propuesta de capacitaciones iniciales.....</b>	147
<b>Tabla 15: Propuesta de contenido estructura de manual de gestión de calidad.....</b>	154
<b>Tabla 16: Propuesta de distribución de recurso humano en procesos de archivo central.....</b>	157
<b>Tabla 17: Objetivos y acciones Seiri .....</b>	166
<b>Tabla 18: Objetivos y Acciones Seiton.....</b>	167
<b>Tabla 19: Objetivos y acciones para Seiso .....</b>	168

**Tabla 20: Objetivos y acciones para Seiketsu.....169**  
**Tabla 21: Objetivos y acciones para Shitsuke .....170**

## FIGURAS

<b>Figura 1: Organigrama INS</b> .....	24
<b>Figura 2: Estructura del mercado total, según primas</b> .....	26
<b>Figura 3: Diagrama de Flujo de Proceso</b> .....	32
<b>Figura 4: Diagrama Ishikawa</b> .....	36
<b>Figura 5: Principio Pareto</b> .....	39
<b>Figura 6: Ciclo PHVA</b> .....	41
<b>Figura 7: Estrategia 5´s</b> .....	43
<b>Figura 8: Ejemplo de Diagrama Gantt</b> .....	44
<b>Figura 9: Ubicación del Área de Digitalización, CSADM</b> .....	52
<b>Figura 10: Plan de Recolección de Datos</b> .....	58
<b>Figura 11: WBS Proyecto de Graduación</b> .....	61
<b>Figura 12: Gantt Capítulos 4, 5 y 6</b> .....	62
<b>Figura 13: Zonas de Impacto Directo e Indirecto</b> .....	64
<b>Figura 14: Flujo de Proceso Archivo Central</b> .....	65
<b>Figura 15: Cajas ubicadas en espacio de estantería asignado</b> .....	66
<b>Figura 16: Diagrama de Proceso de Archivo</b> .....	67
<b>Figura 17: Máquina destructora de papel Marca HSM, modelo Primo 5401</b> .....	71
<b>Figura 18: Máquina destructora de papel Marca HSM, modelo FA 400.2</b> .....	72
<b>Figura 19: Diagrama de Flujo Digitalización EE de Documentos Comerciales en Archivo Central CSADM</b> .....	74
<b>Figura 20: Organigrama Inservicios</b> .....	78
<b>Figura 21: Informe de Evaluación del Servicio</b> .....	80
<b>Figura 22: Captura de pantalla inicia de cargado en Sistema Expediente Electrónico</b> .....	84

<b>Figura 23: Captura de pantalla reporte de labores colaboradores Archivo Central</b>	<b>86</b>
<b>Figura 24: Captura de artículo 17, Ley Reguladora del Contrato de Seguros.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 25: Diagrama de Flujo Digitalización (Masiva) de Documentos Administrativos en Archivo Central CSADM .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 26: ADF del rastreador de imágenes.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 27: Captura de ubicación carpeta compartida Archivo Central .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 28: Captura de imagen con sello de defecto de procedencia .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 29: Captura de ejemplo de observaciones .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 30: Diagrama de Flujo Digitalización en Sedes de Documentos de Pólizas y Reclamos.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 31: Captura de fichas exclusivas de uso Archivo Central en sistema EE .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 32: Ejemplos de algunas de las 200 “fichas” del sistema EE .....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 33: Contador de imágenes, visor EE.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 34: Ejemplos de Consumibles de los Escáner .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 35: Ejemplos de documento con sello.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 36: Pareto de Expedientes Recibidos en Archivo Central de enero 2017 a Abril 2018 .....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 37: Tipos de Expedientes Recibidos .....</b>	<b>109</b>
<b>Figura 38: Condición de Respaldos Digitales de Expedientes Comerciales .....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 39: Condición de Respaldos Digitales de Expedientes Administrativos .....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 40: Resumen distribución porcentual de documentos comerciales y administrativos digitalizados .....</b>	<b>116</b>
<b>Figura 41: Captura de una parte de las informaciones tabuladas respecto a los expedientes valorados de Sedes.....</b>	<b>117</b>
<b>Figura 42: Diagrama Ishikawa .....</b>	<b>121</b>

<b>Figura 43: Pareto “Debilidades procesos de Digitalización Archivo Central.....</b>	<b>124</b>
<b>Figura 44: Parte de organigrama INS que señala ubicación del Departamento de Gestión de Calidad .....</b>	<b>129</b>
<b>Figura 45: Diagrama base del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad propuesto .....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 46: Fuente de descripción de funciones.....</b>	<b>141</b>
<b>Figura 47: Diagrama de proceso para inducciones .....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 48: Propuesta filosofía de calidad .....</b>	<b>146</b>
<b>Figura 49: Propuesta de Ordenamiento Carpeta Compartida Archivo Central ....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 50: Control de cambios plantillas de procedimientos INS .....</b>	<b>151</b>
<b>Figura 51: Propuesta de plan de trabajo implementación del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad.....</b>	<b>156</b>
<b>Figura 52: Plantilla de minuta de reuniones.....</b>	<b>158</b>
<b>Figura 53: Indicadores propuestos .....</b>	<b>161</b>
<b>Figura 54: Propuesta de capacitación inicial 5’s .....</b>	<b>164</b>
<b>Figura 55: Borrador de Matriz de Riesgos Digitalización .....</b>	<b>173</b>
<b>Figura 56: Figura 56: Detalle de costos individuales para nuevos recursos para el Archivo Central.....</b>	<b>175</b>
<b>Figura 57: Costos Mensuales Adicionales por recursos para las mejoras.....</b>	<b>175</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se realizó en el Instituto Nacional de Seguros, con el cual se pretende brindar una propuesta de mejora para el proceso de digitalización del expediente electrónico y masivo que atiende el Centro de Servicios administrativos de dicha empresa, ello pues se detectó que el objetivo de ese proceso no se ha cumplido, es decir el garantizar la calidad de la data en tiempo real.

Los hallazgos de ese desfase con respecto al objetivo del proceso, fueron señalados desde enero 2017 por parte de Auditoría interna de la empresa, cuando se subrayaron debilidades del proceso respecto a controles relativos a la Ley General de Control Interno; adicionalmente, desde diciembre 2017 rige el nuevo reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Archivos, y el actual proceso no contempla dichos aspectos.

Acorde con lo anterior se realizó un análisis de los procesos que atiende el Archivo Central del INS, área en la que se realiza el servicio de digitalización asignado al Centro de Servicios Administrativos, acorde a las informaciones obtenidas de enero 2017 a abril 2018; se detectó que el 70% de los documentos que ingresados ya han sido digitalizados; no obstante, del 30% restante para procesar en el área, las informaciones no se respaldan adecuadamente.

Del caso anterior se desprende el dato de una de las dependencias más relevantes a nivel INS, es decir el departamento de Proveeduría, este corresponde a que de las 86.903 imágenes procesadas, únicamente el 71% fue respaldado adecuadamente, es decir 26.071 imágenes se “perdieron”; esta situación al ser conocida, la Archivista comentó que se debe principalmente a las deficiencias en procesos de inducciones y capacitaciones y la ausencia de controles de seguridad, especialmente en la carpeta compartida

Posteriormente se realizó un muestreo con dos mil expedientes “confrontados” con respaldo en el sistema y se detectó que el 48% presentó errores de digitalización, lo que suma a reprocesos y por ende atrasos y demás desperdicios, por lo cual se procedió a generar la propuesta de mejora la cual contempla una serie de aspectos, entre ellos la creación de un equipo de trabajo interdisciplinario para analizar periódicamente los aspectos integrales e intrínsecos al proceso de Gestión Documental.

Además, se pretende actualizar el reglamento interno ligado a la Gestión Documental, especialmente lo pertinente a digitalización; en este sentido, el presente documento cuenta con la propuesta de dicha actualización. También respecto a las mejoras en procesos de inducciones y capacitaciones, se generaron las propuestas de los manuales a aplicar con respecto al sistema Expediente Electrónico, y se indicó que se debe coordinar con la Subdirección de Informática las mejoras en el sistema, especialmente en lo que respecta a las opciones de las fichas requeridas de cargado, pues se deshabilita el remanente con que se completan las doscientas fichas existentes.

Otro aspecto primordial es que el equipo interdisciplinario genere un manual basado en la Norma ISO 9001:2015, para estandarizar el proceso, por ello también se agrega una propuesta de aplicación de estrategia 5s como herramienta aparentemente sencilla, pero de gran utilidad para introducir cultura y hábitos hacia la mejora continua.

Las propuestas contempladas no tienen un significado relevante para el INS, debido al músculo financiero que lo caracteriza y se alinean con las necesidades y ajustes estratégicos realizados internamente, a efectos de detener y revertir la pérdida de participación en el mercado, por lo cual se considera que las propuestas de mejora contenidas en la presente investigación aplicadas con un compromiso continuo y seguimientos periódicos, brindarán resultados más allá de los esperados.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto pretende realizar un análisis del proceso de digitalización de Expediente Electrónico y Masivo que atiende el Centro de Servicios Administrativos (CSADM), del Instituto Nacional de Seguros (INS), este proceso pretende garantizar la calidad y oportunidad del dato, ampliando la capacidad del mismo, de manera que esté al alcance de quien lo requiera de manera expedita y con ello facilitar la toma de decisiones, asimismo, la validez legal del respaldo digital de las informaciones que debe garantizar; de ahí que la Auditoría endilgó a CSADM generar un plan de acción para garantizar una respuesta adecuada a las debilidades detectadas de ese proceso en Sedes.

Dado lo anterior, la propuesta de mejora debe considerar al menos los recientes ajustes que en materia de digitalización, ha publicado el ente rector de la materia a nivel nacional, es decir, la Dirección General de Archivo Nacional; además, debe estar en concordancia con el reglamento ejecutivo vigente de la Ley del Sistema Nacional de Archivos, de conformidad con la Ley N° 8454, Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos.

Para los efectos del análisis pertinente, este documento estará conformado por seis capítulos, que pretenden llevar un hilo conductor en el desarrollo del proyecto para cumplir con los objetivos pautados, iniciando con el capítulo introductorio pertinente a las bases del proyecto, seguidamente el capítulo dos incluye el marco teórico, es decir referencias teóricas de las herramientas o conceptos importantes a considerar en la investigación.

Posteriormente, el tercer capítulo contiene el marco metodológico, ese apartado explica los mecanismos que se utilizarán para realizar el análisis de mérito. Asimismo, el capítulo cuatro detallará el análisis de resultados correspondientes a la situación actual del proceso en estudio; en lo que respecta al quinto capítulo contendrá las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

Finalmente, en el sexto capítulo se desarrollará el detalle de las mejores propuestas con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el presente proyecto para que el Archivo Central del INS pueda atender las necesidades de ajustes requeridas para el proceso de digitalización brindado a diferentes áreas de la empresa.

## **Generalidades de la Empresa**

### **Historia**

Acorde con la Ley # 12 del 30 de octubre 1924, se crea el monopolio de los seguros en Costa Rica y para su administración se instituye el Banco Nacional de Seguros; posteriormente, acorde con el decreto el 21 de abril de 1948, cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), el cual se mantiene en la actualidad. Es el 07 de agosto del 2008, cuando entró en vigencia la Ley 8653 “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, este abrió el mercado de los seguros en Costa Rica y con ello se permitió la competencia.

La apertura del mercado de seguros a nivel nacional, se dio en 2008 pero no tomó al INS desprevenido, pues la preparación para este cambio había iniciado desde años antes, de ahí que en el 2006 se puso en marcha un Plan Integrado de Competitividad, este se basó principalmente en torno a tres ejes: modernización, reestructuración y fortalecimiento, con ello se adoptaron las medidas necesarias con el fin de enfrentar debidamente la competencia, después de ochenta y cuatro años de tener el monopolio de seguros.

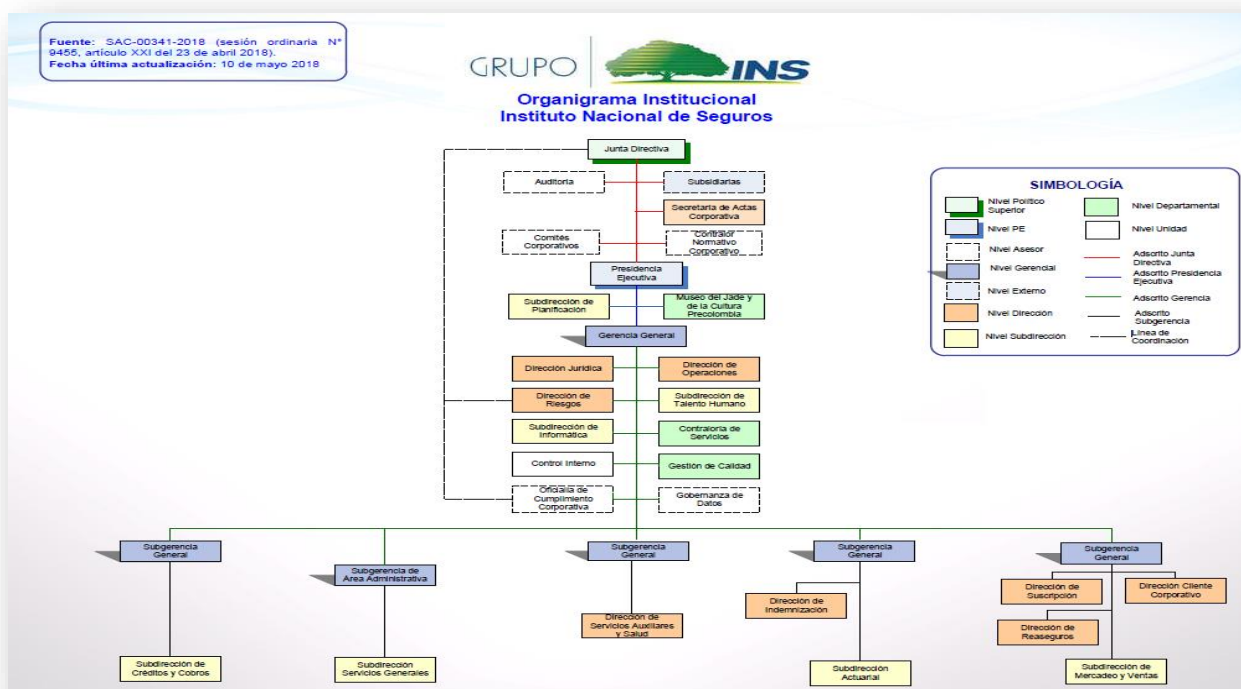
A pesar de la competencia de estos casi diez años y el porcentaje de participación que las demás aseguradoras representan, el INS sigue siendo una de las empresas de mayor solidez a nivel regional y, sin dejar de lado, con un amplio sentido de responsabilidad social manifiesto en diversas acciones, máxime que actualmente se proyecta a nivel corporativo, denominándose Grupo INS, conformado por: INS Inversiones, INS Valores, INS Servicios, Cuerpo de Bomberos, Museo del Jade, y Red de Servicios de Salud.

Es decir, Grupo INS cuenta directamente con dos subsidiarias que le permiten enfocarse en el mercado de Seguros, una le brinda servicios auxiliares y la otra servicios de salud a sus clientes; además, otras de las subsidiarias respectivamente administra fondos de inversión, gestiona inversiones en puesto de bolsa, brinda protección a la sociedad costarricense ante amenazas de incendio y otras emergencias y, por si fuese poco, contribuye a preservar y exhibir el patrimonio histórico precolombino con el Museo del Jade.

## Organización

La estructura organizacional del INS, tal y como se representa en el organigrama que corresponde a la figura 1, muestra la jerarquización existente. En su nivel superior se encuentra la Junta Directiva, de seguido la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y posteriormente segmentan sus operaciones en Subgerencias y estas en Direcciones, asimismo estas en Subdirecciones; cabe señalar que el proceso en estudio impacta directamente a la Dirección de Suscripción, Dirección de Indemnizaciones, Dirección de Cliente Corporativo y Subdirección de Servicios Generales.

**Figura 1: Organigrama INS**



Nota: Portal del INS.

### **Misión**

“Somos INS, la empresa aseguradora costarricense, líder, eficiente y sostenible que ofrece protección, mediante productos y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del cliente”.

### **Visión**

“Ser la aseguradora modelo, líder en el mercado local, con una creciente presencia internacional, desarrollando soluciones innovadoras y sostenibles”.

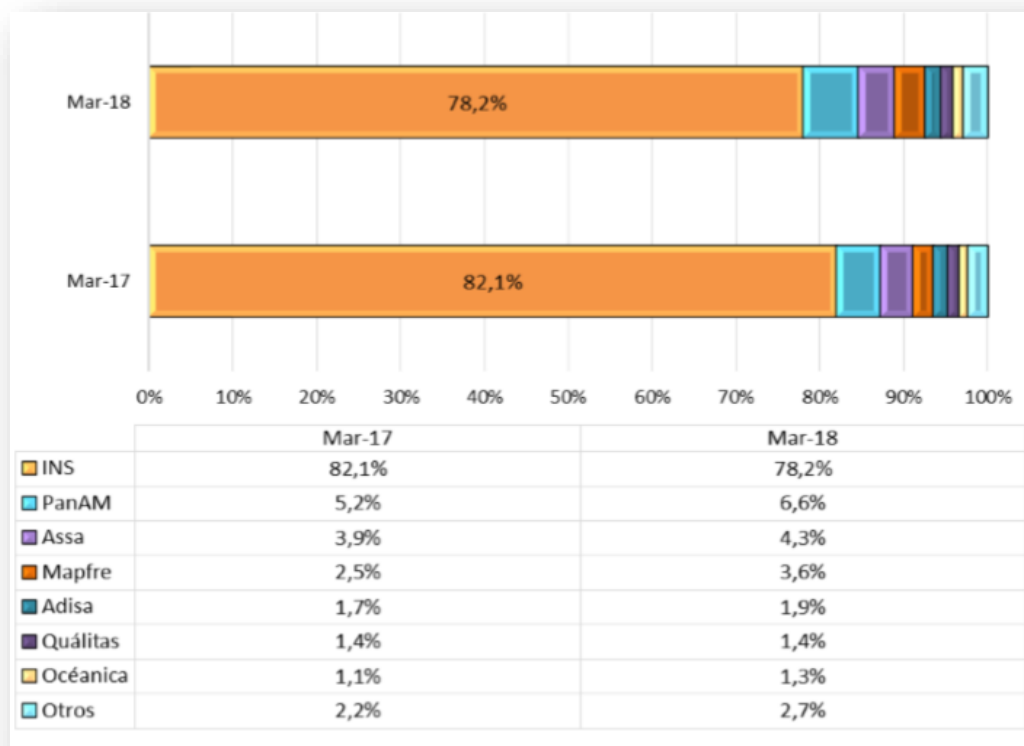
### **Planteamiento del Problema**

Desde la apertura en el mercado de seguros, el INS ha experimentado la pérdida paulatina de clientes, por lo cual en el año 2014, se ajustaron los lineamientos del plan estratégico, y en concordancia con estos, se formularon ideas como alternativas de solución para atender adecuadamente las necesidades de tratamiento efectivo de las informaciones generadas en la operativa de las Sedes y Puntos de Venta.

Acorde a lo previamente descrito, la Dirección de Operaciones solicitó apoyo a la Subdirección de Servicios Generales, por lo cual en 2016, se decide ejecutar ajustes en la normativa interna, para con ello asegurar efectividad y competitividad en las gestiones de los clientes por medio del proceso Expediente Electrónico, pues en dicho software desde 2014 se resguardan las informaciones de los asegurados, no obstante se detectaron inconsistencias que afectan el tiempo de respuesta de aseguramiento y reclamos.

Las inconsistencias descritas acorde a usuarios, están ligadas a continuos fallos en el cargado de informaciones al sistema; estas repercuten en afectaciones en los procesos del negocio y la imagen ante el cliente que continúa en detrimento, lo cual se traduce finalmente en la insatisfacción de los mismos y, si no se toman medidas al respecto, serían afectadas con nuevas pérdidas la cartera de clientes INS; este último punto se constata en la figura 2 que corresponde a gráfica de la estructura del mercado total según primas, incluida en el boletín de marzo 2018 emitido por SUGESE.

**Figura 2: Estructura del mercado total, según primas**



Nota: [http://www.sugese.fi.cr/estadisticas/2018/Marzo/Boletin\\_Marzo2018.pdf](http://www.sugese.fi.cr/estadisticas/2018/Marzo/Boletin_Marzo2018.pdf)

En el mismo boletín se amplía el detalle de dicha figura cuando indica: “En el mercado total, el INS y Sagicor perdieron participación, pero únicamente en el último caso por una reducción de sus ingresos por primas por 42%. La disminución más significativa en participación fue la del INS” (p.p. 3,9).

Respecto al proceso en estudio, es de considerar que actualmente constituye un eslabón importante, en la operativa, considerando el valor de la gestión estratégica de las informaciones de los clientes; máxime que desde enero 2017 se generaron nuevos ajustes al cargado de E.E. con informaciones provenientes del CRM y según consultas realizadas a plataformistas; en este sentido, se evidencian fallos en dicho proceso que afectan la ubicación de la data y por ende los tiempos de respuesta aptos a las necesidades de los clientes.

Dado lo previamente descrito, la situación caló hasta el área de Estudios Especiales de Auditoría Interna INS, donde se está dando un seguimiento al proceso E.E. y dicho seguimiento fue clasificado de Alta Prioridad, según el informe respectivo. Ese despacho recomienda:

Crear un plan de acción que abarque en su totalidad el mejoramiento y control de las debilidades que presenta el proceso de digitalización de documentos en la herramienta de “Expediente Electrónico”, dicho plan debe incluir medidas viables para la digitalización de la totalidad de pólizas de aseguramiento y reclamos que se encuentran aún de forma física, a fin evitar dificultades al momento de requerir su consulta en formato digital.

Acorde a la recomendación instruida, se evidencia la necesidad de realizar mejoras en el proceso descrito, por consiguiente se sustenta el valor de la presente investigación.

### **Objetivo general**

Analizar el proceso de digitalización en Expediente Electrónico y Masivo que atiende el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros para garantizar la confiabilidad requerida en el proceso de gestión documental.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual del sistema en lo referente a procesos, materiales, equipos de Expediente Electrónico y Masivo en el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros.
- Validar si el proceso que se realiza cumple con la normativa interna del INS y los requerimientos de Auditoría.
- Determinar acciones correctivas para lograr mejoras en ambos procesos de digitalización.
- Proponer las mejoras al proceso de E.E y Masivo que atiende el Centro de Servicios Administrativos (en adelante CSADM) del Instituto Nacional de Seguros para la mejora del proceso de suscripción de productos que dicha institución comercializa.

## Justificación

Como se indicó en el apartado relativo al planteamiento del problema, en 2016 la Dirección de Operaciones solicitó apoyo al área en estudio referente al proceso de digitalización, acorde a ello desde ese periodo, el CSADM planteó una propuesta para atender ese servicio, la cual fue aprobada a inicios del 2017. Sin embargo, posteriormente el área de Estudios Especiales de Auditoría Interna INS, remitió observaciones a la Dirección de Operaciones (en adelante DOP) y al CSADM y señaló: “...Del análisis efectuado a la herramienta “Expediente Electrónico” se determinaron, a nivel general, debilidades en los procesos de control relacionados con la conformación y digitalización de los expedientes de aseguramiento e indemnizaciones incluidos en dicha herramienta.”

Las observaciones descritas se incluyeron en el informe relativo a la revisión del proceso de suscripción de algunos productos comerciales del INS, en el cual expresa la necesidad de acciones para el mejoramiento y control de las debilidades que presenta el proceso de digitalización de documentos en la herramienta de “Expediente Electrónico”, ello en un plan que debe incluir medidas viables para la digitalización de la totalidad de pólizas de aseguramiento y reclamos que se encuentran aun de forma física, para evitar dificultades al momento de requerir su consulta en formato digital.

En concordancia con las acciones planteadas, se recomendó que debido a que CSADM atiende labores de apoyo a la operativa INS y además cuenta con un área de digitalización, dicha dependencia asumirá el rol de fiscalizador del proceso descrito por la Auditoría, por lo que para los efectos, esa dependencia debe, inicialmente al menos, valorar si el proceso de digitalización con el que cuenta, se encuentra en óptimas condiciones en todos sus extremos y paralelamente adentrarse a conocer el proceso en Sedes para atender adecuadamente la responsabilidad atribuida.

Acorde a lo anteriormente descrito, se evidencia la necesidad de obtener muestreos referentes a situación actual del proceso atendido en el CSADM y en Sedes, ello en razón de conocer más de cerca el proceso e identificar todo lo relativo para el desarrollo de los objetivos propuestos; con ello, a través de dicho centro fiscalizador, se obtendrán las pautas a emitir para los veintitrés puntos de venta y veinte Sedes que atienden la parte comercial de seguros Grupo INS.

### **Antecedentes**

Tal y como se mencionó en apartados previos, el área de Estudios Especiales de Auditoría Interna INS, está dando un seguimiento al proceso E.E.; dicho seguimiento fue clasificado de Alta Prioridad, tal y como se plasmó en el informe correspondiente a la revisión del proceso de suscripción de algunos productos comercializados, a través del cual la Auditoría INS solicita el mejoramiento del proceso E.E. endilgando al CSADM parte activa en la fiscalización del mismo, desde inicios de este 2018.

Adicionando al párrafo anterior, en diciembre 2016 la Unidad de Calidad INS (actualmente Departamento de Gestión de Calidad) emitió un informe correspondiente al estudio del proceso E.E, obtenido de visitas a cuatro Sedes INS; en el cual se indica que se detectaron diferentes métodos y criterios de digitalización y cargado en el sistema utilizado para respaldo digital de las documentaciones de aseguramiento de los clientes, por lo cual emitieron recomendaciones a la Dirección de Operaciones (dependencia jefe de las Sedes y Puntos de Venta), a la fecha algunas de las recomendaciones se han aplicado parcialmente y a la fecha las inconsistencias en el proceso continúan en Sedes y Puntos de Venta.

### **Proyecciones**

El presente estudio pretende obtener al menos una propuesta de mejora del proceso de digitalización en Expediente Electrónico y Masivo que atiende el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros, con lo cual se busca atender las recomendaciones de Auditoría Interna INS y de Calidad, para garantizar la confiabilidad requerida en dicho proceso y, paralelamente, brindar pautas para optimizar los recursos; además, mejorar las relaciones con los clientes y paulatinamente ir recuperando participación en el mercado de seguros.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

“La revisión de la literatura debe iniciarse desde el comienzo del estudio porque el conocimiento que nos brinda es útil para plantear el problema de investigación y posteriormente nos sirve para refinarlo y contextualizarlo”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.58), posteriormente el autor indica “el marco teórico supone una revisión de la literatura” (p. 350), por lo que en sustento a dichas citas el presente capítulo brinda a continuación los conceptos teóricos de las herramientas ingenieriles y los conceptos claves a utilizar en el desarrollo del presente proyecto, con lo cual paulatinamente desarrollar la lógica pertinente en el análisis del problema en estudio.

A efectos de lograr los objetivos planteados, y ofrecer alternativas de solución a la problemática planteada en la presente investigación, de seguido se detallan conceptos y herramientas por considerar y susceptibles de utilizar.

### Proceso

En este sentido, diversos autores se refieren a la definición de proceso. Es así como se indica que es: “Un proceso, se refiere a la parte de una empresa que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales” (Chase, 2014, p. 108).

Asimismo, se define como: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010, p. 51).

En lo que respecta propiamente a la empresa en estudio, si bien es cierto el producto es “intangibles”, al ser seguros, es decir los procesos corresponden a aquellas actividades que participan en la atención, gestión y/o trámite de los servicios pertinentes, lo que atañe al área en estudio, es desde el momento que se recibe la solicitud de préstamo de documento, hasta el despacho la confirmación de inclusión en sistema de los respaldos digitales de las informaciones, por lo que en adelante se utilizará dicho término para describir los pasos necesarios en la realización del respaldo digital de las documentaciones.

Dentro de los procesos se contemplan los procedimientos a controlar para la mejora del resultado del servicio total; no obstante, en el caso de la empresa, el área en estudio no cuenta con manuales de calidad, que permitan brindar la respectiva trazabilidad del proceso, con el cual se pueda contar al menos con una base idónea para garantizar la calidad del resultado final del servicio de digitalización, además que no se cuenta con una revisión exhaustiva de los respaldos digitales de cada documento.

### **Diagrama de Flujo de Procesos**

En primera instancia en razón de simplificar el análisis del proceso y las operaciones ligadas al proceso de digitalización masiva y Expediente Electrónico atendido en el área en estudio, se realizará el diagrama de flujo de procesos, a este Gutiérrez (2010) lo define de la siguiente forma:

El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso, incluidos transportes, inspecciones, esperas, almacenamientos y actividades de reproceso. A través de este diagrama se ve en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades; es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso (pp.199, 200).

Acorde a lo descrito, en concordancia con lo indicado en la definición previamente descrita, la figura 3 describe la simbología que se utiliza en el diagrama, mediante el cual se obtendrá un panorama relativo a las actividades ligadas con ese proceso, ya que el mismo contiene el detalle de principio a fin y en orden secuencial, con lo cual se tendrá un recuadro “paso a paso” del proceso en estudio.

**Figura 3: Diagrama de Flujo de Proceso**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Nota: Recuperado de: <https://es.slideshare.net/edialberto/presentacion-inicial-diagramacion-y-tipos-de-diagramas>

Cabe señalar que la empresa en estudio tiene definidas las plantillas de diagramas a utilizar por lo que estos se adaptarán a las plantillas requeridas por la empresa.

### **Administración de la Información**

El manejo adecuado de la información es estratégicamente trascendental en cualquier organización que desee mantenerse con éxito hoy en día, por ello es uno de los conceptos fundamentales a valorar en el presente estudio; el proceso a analizar se liga directamente con la administración de las documentaciones de los clientes corporativos, es decir administración de la información clave del negocio del INS.

Al respecto en el libro *Administración* se menciona que:

(...) apreciar el rol de la información en el control; de hecho, ver la administración de la información como parte vital del proceso de control en la organización, ya que los puestos gerenciales reciben mucho más datos e información de los que necesitan o pueden usar, por lo que en el mismo libro el autor hace referencia a la importancia de la información relevante y oportuna (Griffin, 2011, p.718).

Precisamente el punto crítico en la problemática a analizar es el manejo de la información, por cuanto debido a la sensibilidad del uso de la información de los clientes, la gestión de los datos debe ser adecuada y por consiguiente confiable, esto es imprescindible en un entorno competitivo como es en el que se desenvuelve la operativa del INS.

### **Estándares de Calidad**

En razón de determinar detalles ligados a la calidad del producto del proceso en estudio, es indiscutible la necesidad de valorar los estándares de calidad requeridos, por lo cual al respecto se indica:

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que estamos cumpliendo con el criterio de calidad que habíamos definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto (Acuña, 2012, p 853).

Los estándares de calidad de este proceso deben considerar los aspectos legales mínimos requeridos, sin embargo a la fecha no cuentan con estándares definidos; en este sentido, bajo el contexto, en el que ambos procesos están ligados con contratos atendidos por una subsidiaria del Grupo INS y administrados por casa matriz, es indiscutible la necesidad de valorar los estándares de calidad requeridos para estos servicios de digitalización, ello como parte de los aspectos fundamentales que pueden repercutir en causas y/o síntomas de la problemática en estudio.

## Control de Calidad

Debido a la importancia del control de calidad para los procesos de digitalización masivo y Expediente Electrónico, a continuación se brinda lo indicado por el autor previamente mencionado, referente a este tema:

(...) se puede definir como el conjunto de actividades que se realizan sobre una etapa de proceso o componente de producto con el fin de verificar que este se encuentra dentro de los límites fijados por un patrón previamente establecido y si no es así, ejercer las acciones correctivas y preventivas que correspondan a fin de alinearlos a lo esperado (Acuña, 2012, p. 20).

Circunscrito a este proceso, es fundamental debido a los parámetros de mejora de procesos que brindan las actividades ligadas al control de calidad, para retroalimentación del mismo, y precisamente considerando disminuir la variabilidad en cuanto a los patrones establecidos por el INS, en este caso con respecto a imágenes de calidad aceptable y/o idónea.

Asimismo, el autor mencionado indica considerar en lo que respecta a control de calidad los siguientes elementos:

(...) hay tres elementos esenciales del control: especificaciones, procedimientos de control y medición, y planes de acciones correctivas y preventivas. La definición de especificaciones forma parte del proceso de normalización industrial, el desarrollo de procedimientos de medición es parte de la estructura de metrología de la empresa y los planes de acción son parte del esquema de control que tenga el sistema de calidad. La existencia de límites de control es primordial, pues es imposible conocer si un proceso o producto se está desempeñando correctamente si no se tiene un patrón de comparación.

En otras palabras, se debe determinar qué es lo que se considera como aceptable o deseable para saber qué es lo contrario. El control que se ejecuta sobre los procesos puede ser de tres tipos: correctivo, preventivo o proyectivo. En el control correctivo se investigan los procesos para determinar condiciones adversas y ejercer las acciones correctivas que corresponda en forma inmediata. En el control preventivo se realizan las mismas actividades del control correctivo, pero además se ejercen acciones preventivas que eviten la ocurrencia futura de las condiciones adversas detectadas por el procedimiento de control.

En el control proyectivo se ejercen todas las actividades necesarias para que aquellas acciones adversas potenciales (sean aquellas que nunca han ocurrido) no ocurran. Este último es el control más difícil, pues se debe trabajar sobre situaciones que no han ocurrido, para las que se conocen sus efectos pero poco se conoce de sus causas. Esto implica un trabajo de ingeniería muy profundo sobre tecnologías, materiales y condiciones de proceso que permitan diagnosticar tendencias en el comportamiento de las variables de proceso que pronostican un problema futuro (Acuña, 2012, p.21).

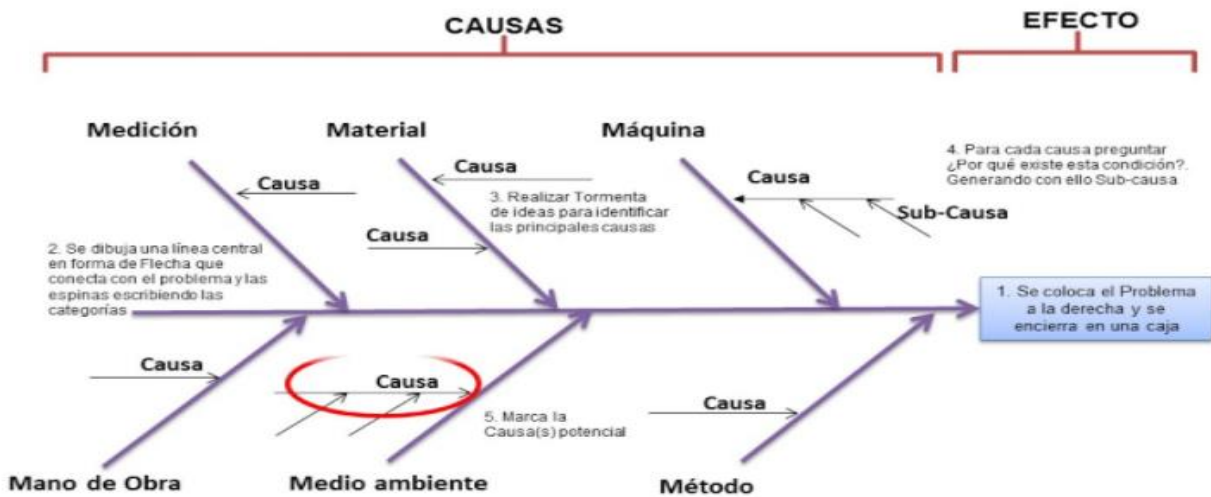
### **Diagrama de Ishikawa**

Posterior a la valoración de dichos conceptos, se continuará con los subsecuentes procesos de recolección de información y análisis de la misma; para ello es fundamental utilizar la herramienta denominada diagrama Ishikawa, que Acuña (2012) definió de la siguiente manera:

El diagrama Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, es un medio de recolectar la información sobre todas las características de calidad generada en la fabricación del producto asociadas a un proceso o a un producto y ordenadas en categorías (p. 206).

Como se visualiza en figura 4, dicho diagrama amplía el panorama de análisis, ya que es un medio de recolección de datos al categorizar los posibles factores o causas que contribuyen a la existencia del problema; considerando las características de la calidad, es de suma importancia al construir dicho diagrama, considerar al equipo de trabajo que interviene en el proceso en estudio, para lo cual se realizarán entrevistas a los involucrados en el mismo.

Figura 4: Diagrama Ishikawa



Nota: Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=SORXxuL30sE>

El procedimiento para construir dicho diagrama acorde a Acuña (2012), es el siguiente:

1. Elegir el producto que será objeto de estudio.
2. Colocar la palabra del producto en el extremo derecho de una flecha horizontal.
3. Hacer una lista de todas las características de calidad que se generen. Esta lista se efectúa para cada parte del producto, cada etapa del proceso, para cada factor o en forma general. En esto, se debe tomar en cuenta al operario y a los inspectores experimentados con el fin de no dejar por fuera aquellas características que tengan una periodicidad muy irregular o muy espaciada y que por lo tanto, puede que no se detecten en el periodo de observación. De ninguna manera esta lista debe ser el producto de un análisis individual, sino de trabajo en equipo.
4. Ordenar la información en forma secuencial, de acuerdo con las partes que componen al producto, las etapas que conforman el proceso, el orden de los factores de calidad o el orden de las características principales.
5. Dibujar las flechas diagonales (ramas principales) sobre las que representarán las partes del proceso, las partes del producto, los factores o las características de calidad.
6. Dibujar subramas y anotar en ellas las características de calidad. Para el diagrama de producto, se deben anotar las características de calidad asociadas a la parte o componente anotado en la rama. Para el diagrama de proceso, se deben anotar las características de calidad generadas en el proceso anotado en la rama. Para el diagrama de factores se anotan las características secundarias en las subramas. Se pueden anotar las causas sobre pequeñas ramas de cada subrama para todos los diagramas.
7. Verificar que todas las características han sido anotadas.

En el diagrama de factores en cada uno de los factores de calidad se consideran aspectos tales como:

Recurso Humano, métodos, tecnología, material, medio ambiente, administración, capital de trabajo y mercado (p.p 207 a 2011).

## Diagrama de Pareto

Posteriormente, es de suma importancia priorizar las posibles causas para determinar la mejora y/o las mejoras en el proceso, ello mediante el consenso del equipo en relación con el problema; en este sentido, Acuña (2012) señala:

El diagrama de Pareto es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo. El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes (p 179).

La figura 5 resume el principio Pareto a aplicar; paralelamente, este promueve el trabajo en equipo ya que obtener la información requerirá la participación de individuos relacionados con el área a analizar, con lo cual y acorde a la experticia de los mismos, priorizar la importancia de las causas de los efectos determinados, identificando elementos de mayor impacto.

**Figura 5: Principio Pareto**

Nota: Recuperado de: [https://calidadgestion.wordpress.com/2012/09/11/mejora\\_continua-diagrama\\_de\\_pareto/](https://calidadgestion.wordpress.com/2012/09/11/mejora_continua-diagrama_de_pareto/)

El procedimiento para construir este diagrama, según Acuña (2012), es el siguiente:

1. Crear un primer cuadro con la lista de todas las características de calidad presentadas en el diagrama de Ishikawa.
2. Tomar datos de un registro o una muestra de producto terminado o de un producto en proceso (depende de la naturaleza del análisis) de tamaño previamente calculado y cuantificar la frecuencia de falla de cada característica de calidad listada en el paso 1.
3. Otorgar un peso ( $w$ ) a cada característica después de un análisis de criticidad y ubicarla dentro de una de las cuatro categorías citadas. Puede usarse una escala de peso, como la siguiente: 100, 50, 25, 1 (escala de Dodge-Torrey) según sea característica crítica, principal, menor o incidental.
4. Multiplicar la frecuencia anotada en 2 ( $n_i$ ) por el correspondiente peso asignado en 3 ( $w_i$ )
5. Sumar dato anterior y obtener el total correspondiente.

6. Calcular el porcentaje de cada característica dividiendo el valor obtenido del punto 4 por el total obtenido en el paso 5.

7. Crear un segundo cuadro con el listado de características de calidad ordenadas de abrihr a menor con base en el porcentaje calculado en el paso 6, el cual se anota en la columna 5.

8. Calcular el porcentaje acumulado, acumulando el porcentaje en una columna.

9. Efectuar el corte al 80% y asignar a cada característica, en el intervalo de 0 a 80%, su correspondiente clasificación identificada por una letra y colocar en una siguiente columna creada.

10. Construir el eje x con escala indiferente pero de igual ancho para cada característica de calidad y el eje Y con una escala de 0 a 100 que representa el porcentaje.

11. Dibujar el rectángulo correspondiente a cada característica de la altura que indiquen los datos obtenido en el paso 2.

12. Dibujar el acumulado de los datos obtenidos del tercer paso.

13. Localizar, en el eje y, los valores 80%, 95% y 98% y observar en el eje x las características que se denotarán como críticas, abrilres, menores e incidentales. Para hacer esto se localiza el valor y se traza una línea horizontal hasta intersectar la línea de porcentaje acumulado, luego se traza una línea vertical de la intersección al eje x. Las características encerradas por el cuadro formado son las que corresponden a la categoría de un estudio.

14. Obtener las conclusiones de la clasificación (p.p. 212, 213).

### **Análisis Estadístico**

En relación con este procedimiento, Rustom (2012), indica:

La Estadística es una disciplina que proporciona la metodología, fundada en la Matemática, para obtener, recopilar, procesar, resumir y presentar datos referentes a un estudio de interés, transformándolos en con el fin de interpretarlas para obtener conclusiones, dando estadísticas garantía de idoneidad en los procedimientos (Rustom, 2012, p.9).

Partiendo de lo indicado en dicha cita, el análisis estadístico está intrínsecamente ligado a los objetivos planteados, ya que a efectos de evaluar la situación actual, validar el cumplimiento de normativa y determinar acciones correctivas, se debe recopilar la información ligada cuando menos al registro de los datos de las entradas y salidas de los procesos; subrayando que deben ser representativos para aportar valor al análisis a efectuar, se tomarán los datos de registros de archivos, se tabularán y se procederá a realizar comparativos porcentuales de cada uno.

### Ciclo PHVA

En el proceso de valoración de propuesta de mejora se deberá considerar el ciclo PHVA, que tal y como lo definió Suárez (2007): “Dicho ciclo es una serie de actividades para el mejoramiento continuo que son aplicadas tanto a nivel organizacional, a nivel de proceso, como a nivel individual” (p. 178)

Acorde a dicho concepto general, la figura 6 incluye de manera detalla cada una de las fases de este ciclo, a saber: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; definitivamente se debe valorar en la propuesta este ciclo de mejora, para brindar una solución. Esta, acorde al nivel de servicio que el INS requiere brindar a sus clientes, optimizando recursos, es fundamental debido al nivel de competitividad que caracteriza el mercado de seguros nacional y más con el ingreso de nuevas aseguradoras al mismo.

**Figura 6: Ciclo PHVA**



Nota: Recuperado de: <https://ntc6001.wordpress.com/2015/07/31/ciclo-phva/>

## **Norma ISO 9000**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Dichas normas brindan los parámetros o factores para considerar en sistemas de calidad de una empresa, esto en busca de una mejora continua de los procesos, productos o servicios; además, periódicamente se realizan actualizaciones a la norma, a efectos de obtener información más precisa de los métodos de las organizaciones y pueda ser aplicada a cualquier industria o compañía, por lo que en la presente investigación son importantes a considerar para lograr puntualizar aspectos que cumplan con los requisitos para mejoras del proceso.

### **Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad**

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo (Vega, 2014, boletín 42 p1).

Por cuanto un sistema de gestión de calidad, interrelaciona las normas en una empresa para administrarla adecuadamente, trascendiéndola al considerar la mejora continua, algunos de los elementos base un sistema de gestión de calidad interrelacionan los aspectos tales como: estructura de la organización, procedimientos, procesos, recursos, liderazgo, entre otros.

## Metodología 5's

Debido a que parte de la problemática a valorar en este proceso es la ausencia de estandarización que se visualiza, y en complemento con PHVA, se considerara valorar recomendar la implementación de la metodología estratégica 5's, para lo cual de seguido se agrega lo que la literatura indica al respecto:

Es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias (Gutiérrez, 2010, p.110).

Seguidamente, la figura 7 contiene de manera resumida el significado de cada una de las "s", que son fases de dicha metodología, que tal y como se visualiza, corresponde a una serie de acciones encaminadas a la mejora continua por ende corresponden a una estrategia.

**Figura 7: Estrategia 5's**



Nota: Recuperado de: <http://prevencionar.com.co/2015/11/25/presentacion-de-las-5-s/>

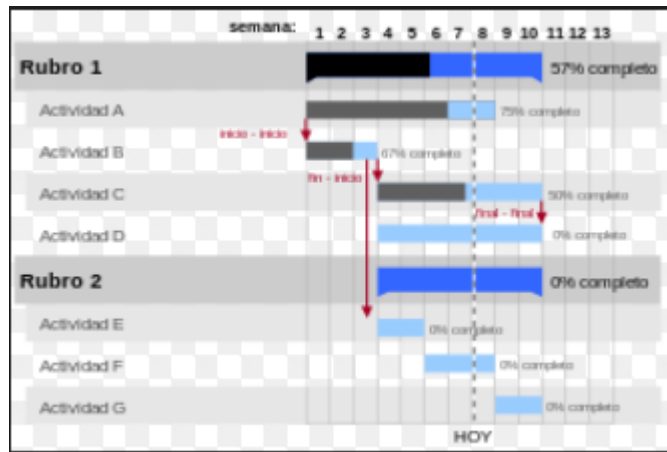
### Diagrama Gantt

Hoy en día la gestión del tiempo es primordial, por lo que parte del éxito de la presente investigación es la planificación pertinente, por consiguiente, será necesario considerar herramientas como el diagrama Gantt, el cual se conceptualiza de la siguiente manera:

Es un diagrama de barras con información del cronograma donde las actividades se enumeran en el eje vertical, las fechas se muestran en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas según las fechas de inicio y finalización (PMBOK, 2013, p.538).

Dicho cronograma de actividades y/o tareas, es una herramienta que permite organizar y planificarlas adecuadamente, así como brindar el seguimiento. Al respecto, en la figura 8, se muestra que considerando responsabilidades e involucrados, se permitirá dar trazabilidad a la atención de las metas u objetivos planteados en los procesos.

**Figura 8: Ejemplo de Diagrama Gantt**



Nota:

Recuperado

de:

[https://www.google.com/search?biw=1242&bih=579&tbm=isch&sa=1&ei=PD79WeeHBYPGmQG924zoAw&q=diagrama+de+gantt&oq=diagrama+&gs\\_l=psy-ab](https://www.google.com/search?biw=1242&bih=579&tbm=isch&sa=1&ei=PD79WeeHBYPGmQG924zoAw&q=diagrama+de+gantt&oq=diagrama+&gs_l=psy-ab)

## Glosario Ley N°7202 Ley del Sistema Nacional de Archivos

Debido al tecnicismo de ciertos aspectos a considerar por lo que la existencia del área en estudio responde a requerimientos de ley, de seguido se incluyen una serie de conceptos incluidos en el artículo 1 del reglamento vigente a la Ley 7202 y los cuales se utilizarán en el presente estudio.

**Acceso a la Información:** se refiere a la seguridad de facilitar a los usuarios internos y externos la información que necesitan en el momento oportuno de manera ágil, eficiente y eficaz.

**Archivo Central:** es la unidad que centraliza la documentación generada por todas las unidades de una entidad y que ha cumplido con el trámite administrativo que le dio origen.

**Conservación Documental:** es el conjunto de acciones que tienen como objetivo evitar, detener o reparar el deterioro y daños sufridos en los documentos, y las medidas necesarias para asegurar su perdurabilidad en el tiempo. Tiene dos elementos importantes que son la restauración y la preservación.

**Control de Facilitación Documental:** es el control que se le da a la salida de documentos del depósito, ya sea para facilitarlos a usuarios internos o externos. Esto permite saber con exactitud en donde se encuentran los documentos y quien fue la última persona en consultarlos, así como verificar su devolución.

**Documentación:** conjunto de documentos que describen operaciones, instrucciones, decisiones, normas y procedimientos organizativos referidos a una determinada función, proceso o transacción.

**Documento de Archivo:** es una expresión testimonial, textual, gráfica, manuscrita o impresa, en cualquier lenguaje natural o codificado, así como en cualquier soporte que ha sido producida o recibida en la ejecución, realización o término de las actividades institucionales y que engloba el contenido, el contexto y la estructura permitiendo probar la existencia de esa actividad.

**Documento en Soporte Electrónico:** es cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo, expresada o transmitida por un medio electrónico o informático, se tendrá por jurídicamente equivalente a los documentos que se otorguen, residan o transmitan por medios físicos.

En cualquier norma del ordenamiento jurídico en la que se haga referencia a un documento o comunicación, se entenderán de igual manera tanto los electrónicos como los físicos. No obstante, el empleo del soporte electrónico para un documento determinado no dispensa, en ningún caso, el cumplimiento de los requisitos y las formalidades que la ley exija para cada acto o negocio jurídico en particular.

**Documento en Soporte Tradicional:** cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo, expresada o transmitida por un medio analógico, tales como papel, cintas magnéticas, micropelículas.

**Documento Firmado Digitalmente:** aquel documento electrónico, cualesquiera que sean su contenido, contexto y estructura, que tiene lógicamente asociada una firma digital. En otras palabras, es un objeto conceptual que contiene tanto el documento electrónico como una firma digital, sin importar que estos dos elementos puedan encontrarse representados por conjuntos de datos diferentes.

**Firma Digital:** entiéndase por firma digital cualquier conjunto de datos adjunto o lógicamente asociado a un documento electrónico, que permita verificar su integridad, así como identificar en forma unívoca y vincular jurídicamente al autor con el documento electrónico. Una firma digital se considerará certificada cuando sea emitida al amparo de un certificado digital vigente, expedido por un certificador registrado.

**Gestión de Documentos:** corresponde a todas las funciones, actividades y procesos que en una organización se aplican a los documentos a lo largo de su vida para garantizar su producción, su autenticidad, su integridad, su conservación, su fiabilidad y su disponibilidad para su mayor uso y servicio.

**Normalización Documental:** busca establecer, frente a problemas existentes, disposiciones orientadas a usos frecuentes y repetidos en un contexto dado, con el fin de alcanzar un nivel de orden y calidad óptimo.

**Plan de Transferencias:** documento que recoge la planificación anual del número de transferencias a realizar entre las diferentes fases de archivo y por las unidades organizativas, así como los periodos de tiempo en que se deben llevar a cabo.

**Política Archivística:** conjunto de orientaciones o directrices para producir y gestionar documentos auténticos, fiables y utilizables, capaces de sostener las funciones y actividades de las organizaciones y de los individuos durante tanto tiempo como sea necesario, y de servir como memoria y fuente para la historia. Incluye el establecimiento de un marco normativo, así como la dotación de los medios materiales y humanos necesarios para el desarrollo. La política archivística debe ser adoptada al más alto nivel de decisión y promulgada, comunicada e implementada en todos los niveles de una organización.

**Producción Documental:** es la creación de un documento a partir del cumplimiento de las funciones de la organización, con fin de darle trámite administrativo.

**Sistema Institucional de Archivos:** es el conjunto de archivos de gestión de una entidad que se encuentran regulados por una unidad rectora denominada archivo central.

**Tabla de Plazos de Conservación:** instrumento en el que constan todas las series y tipos documentales producidos o recibidos en una Oficina o Institución, en el cual se anotan todas sus características y se fija el valor administrativo y legal.

**Tipo Documental:** unidad documental producida por un organismo en el desarrollo de sus funciones cuyo formato, contenido y soporte son homogéneos. Puede presentarse en forma individual (carta, circular) o compuesto (expediente, acta, licitación).

**Transferencia:** procedimiento por el que los documentos se remiten o trasladan entre fases de archivo a lo largo de su ciclo de vida, como resultado de la valoración, en la que se establecen, para cada serie, los plazos de permanencia en cada una de las fases. La transferencia se realiza en los plazos señalados en el plan de transferencias e implica el traslado físico, así como la responsabilidad de su custodia.

**Usuario:** persona que usa los fondos y los servicios de un archivo.

**Valor Administrativo:** utilidad que los documentos poseen por ser soporte de las actuaciones administrativas y las gestiones de una organización y que sirven como testimonio de sus procedimientos y actividades.

**Valor Científico Cultural:** es aquel que posee el documento como fuente primaria para la historia, al servir como testimonio y reflejar el desarrollo de la realidad nacional.

**Valor Legal:** es el valor que tienen los documentos que sirven de prueba ante la ley.

**Valoraciones Parciales:** consultas parciales de eliminación de uno o varios tipos documentales que han perdido su valor administrativo y legal.

Adicionalmente las siguientes abreviaturas son tomadas del artículo 2 del reglamento pertinente a la ley citada.

Archivo Nacional: Dirección General del Archivo Nacional.

CISED: Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos.

CNSED: Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos.

Dirección: Dirección y Subdirección General del Archivo Nacional.

Junta: Junta Administrativa del Archivo Nacional.

Ley 7202: Ley del Sistema Nacional de Archivos.

Sistema: Sistema Nacional de Archivos

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Acorde con el problema planteado para estudio del presente proyecto, este capítulo describe la metodología que se utilizará para la obtención de los datos que permitan generar la propuesta adecuada, por lo cual a continuación se desglosan los apartados pertinentes a dicha metodología.

#### **Enfoque**

El método deductivo o cuantitativo, Hernández (2017) lo define:

Es el método en el cual los investigadores parten de proposiciones generales o más universales para llegar a una afirmación particular. Ese método se utiliza principalmente en las ciencias formales (como las matemáticas y la lógica) y fundamenta en el razonamiento (p. 21).

Además, Hernández (2017), se refiere al método inductivo o cualitativo de la siguiente manera: “Es el método en el cual los investigadores parten de los hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales. Este método se utiliza principalmente en las ciencias fácticas (naturales o sociales) y se fundamenta en la experiencia” (p. 21).

Posteriormente, se describe el método mixto o iterativo así: “El avance de la ciencia se ha debido, en parte, a la complementariedad de los métodos deductivo e inductivo, pues las conclusiones generales que derivan utilizando el primer método pueden ser puestas a prueba utilizando el segundo” (Hernández, 2017, p. 22).

Acorde a dichas definiciones y considerando que se requiere conocer el proceso E.E. para la mejora del mismo, lo adecuado es considerar un enfoque ordenado y exacto de investigación y con ello obtener los datos necesarios para el análisis respectivo, por lo cual se elige el enfoque cuantitativo, máxime que el alcance del mismo será descriptivo y exploratorio.

En este sentido, el enfoque cuantitativo, Hernández (2014) lo define de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p. 4 y 5).

De acuerdo con el concepto anterior, efectivamente se considera que la presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo, por cuanto las fases descritas de este, corresponden, en primera instancia, a la evaluación de la situación actual del sistema en lo referente a procesos, materiales, equipos, y una vez observados y conocidos más a fondo, se definen una hipótesis, las variables, las muestras, para posteriormente, recolectar los datos, analizarlos y finalmente, brindar al menos una propuesta. En tal sentido, el enfoque cuantitativo es el adecuado para enfocar el presente proyecto.

### **Diseño / Método**

En primera instancia se pretende conocer el proceso en estudio, cuando menos los materiales, los involucrados; es decir, las características y las propiedades, entre otros, por cuanto se realizará la observación directa del mismo y acorde a lo indicado por Hernández (2014) uno de los métodos a utilizar será el estudio de alcance descriptivo por cuanto lo define como:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p. 92).

Adicionalmente, la recomendación emitida por Auditoría Interna INS, descrita en el apartado de Planteamiento del Problema, se indica debilidades por lo que se puede considerar que una serie de factores pueden estar correlacionados con el problema planteado, es por ende que de igual manera se utilizará el estudio con alcance correlacional, descrito por Hernández (2014) como a continuación se transcribe:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (p. 93).

Por otra parte a efectos de establecer todas las relaciones entre las posibles causas de las debilidades del proceso E.E. se utilizará además el estudio de alcance explicativo, que según Hernández (2014) consiste en:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p 95).

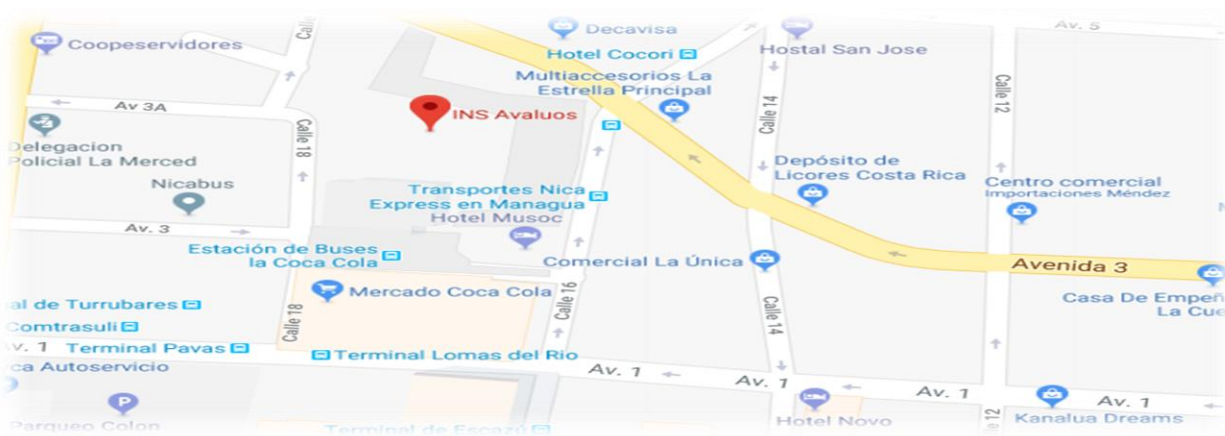
### **Muestra de la Investigación**

Primeramente, se debe considerar el concepto de muestra, el cual Hernández (2014) indica:

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (p. 173).

Definiendo que la presente investigación se realizará en el área de Digitalización del Centro de Servicios Administrativos, ubicado en Barrio México (tal y como se señala en figura 9), denominado internamente en el INS como; “Plantel la Coca Cola” (por encontrarse en las inmediaciones del Mercado la Coca Cola) ahora bien debido a que el área en estudio corresponde al proceso de E.E. se abordara la investigación con los miembros que conforman el equipo que atiende dicho proceso en esa Sede, quienes conforman la población en estudio, tal y como cito Hernández: “...una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008b).

**Figura 9: Ubicación del Área de Digitalización, CSADM**



Nota:

Recuperado

de:

<https://www.google.com/maps/place/INS+Avaluos/@9.9363254,-84.0852554,18z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xac01b8461ed2bc7d!8m2!3d9.9368508!4d-84.0859383>

Debido a los distintos factores a considerar en el presente estudio, se tomarán muestras probabilísticas, ya que se considerarán entre las variables la producción versus la calidad de las imágenes, así como la meta diaria de miembro de E.E., lo cual corresponde al cargado de al menos 100 transacciones en el sistema respectivo, y en el proceso paralelo al menos 2.100 imágenes diarias. Se debe considerar que el término transacción se refiere al procesamiento de un expediente completo y las imágenes correspondientes deben respaldarse en el sistema para la atención eficaz y eficiente del cliente meta, por lo cual debemos recordar la definición de muestra probabilística por Hernández (2014):

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p. 175).

A efectos de reforzar el estudio se solicitarán registros de producción de los miembros y resultados de calidad de la misma, posteriormente de manera aleatoria se tomarán al menos 100 imágenes procesadas por cada uno de los miembros del equipo, indicadas como cargadas en E.E. satisfactoriamente y 100 adicionales del proceso masivo, procesadas de marzo a diciembre del presente año, además se aplicará una pequeña encuesta ligada a los factores del proceso que pueden afectar al proceso y como factor principal a la calidad de la imagen, debido a la importancia que se garantice que el resultado constituirá la validez legal de las informaciones.

Por lo cual la particularidad de este estudio debido a la importancia “plan piloto” de esta área, para con las labores de apoyo que la Dirección de Operaciones le está endilgando a la misma, por lo que de manera adicional se valorará los resultados de aceptación de informaciones obtenidas de algunas Sedes o Intermediarios, al menos diez casos de ocho sedes distintas, cuatro ubicadas dentro de la Gran Área Metropolitana y las cuatro restantes fuera de dicha área, en ambos casos referente a informaciones procesadas en 2017.

Dichos muestreos serán los iniciales para posteriormente proceder a determinar el tamaño de la muestra que indique datos representativos, pero se considerará una muestra probabilística por racimos, acorde a lo indicado por Hernández (2017): “En algunos casos en que el investigador se ve limitado por falta de recursos financieros o tiempo, o por las distancias y otros obstáculos, se recurre al muestreo por racimos o clusters” (p. 135).

Posteriormente, en esa misma página y referente a dicho concepto Hernández agrega: “Muestrear por racimos implica diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad muestral”.

Acorde a ello de seguido la tabla 1 indica las posibles unidades de análisis y los respectivos racimos.

**Tabla 1: Posibles Unidades de Análisis y Racimos**

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Posibles Racimos</b>
<b>Calidad de Imagen EE</b>	<b>Cuatro Sedes Dentro y Cuatro Fuera de la GAM</b>
<b>Calidad de Imagen Masivo</b>	<b>Digitalización Centro de Servicios Administrativos (CSADM)</b>
<b>Factores Acorde a Usuarios</b>	<b>Personal Sedes y Digitalización CSADM</b>

Nota: Jeniffer Fallas U.

### **Variables o Unidades de Análisis**

Acorde a los objetivos específicos planteados, las variables y/o unidades de análisis que de momento se consideran utilizar se resumen en la tabla 2, adjunta a continuación, no obstante de previo debemos se indica lo que la literatura define como variable: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (2014, p. 105).

**Tabla 2: Variables a Utilizar**

Objetivo Especifico	Variable	Variable Conceptual	Variable Operacional (Indicadores)	Variable Instrumental
• Evaluar la situación actual del sistema en lo referente a procesos, materiales, equipos de Expediente Electrónico y Masivo Sedes en el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros.	Eficiencia y Eficacia	Acorde a la RAE: Eficiencia es la «capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado». Eficacia es la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera».	Cantidad de Transacciones Cargadas/ Cantidad de Transacciones Fiscalizadas a Satisfacción y Cantidad de Imágenes Procesadas en Masivo/Cantidad de Imágenes Validadas para Cargado	Muestras Aleatorias
• Validar si el proceso que se realiza cumple con la normativa interna del INS y los requerimientos de Auditoria.	Cumplimiento de Normativa	Acorde a la RAE: Cumplimiento es la «Acción y efecto de cumplir o cumplirse». Normativa es la «Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad».	Total de Requisitos a Cumplir/Requisitos Evaluados	Lista de Chequeo
• Determinar acciones correctivas para lograr mejoras en ambos procesos de digitalización.	Acciones Correctivas	Acorde a la RAE: Acciones es la «Ejercicio de la posibilidad de hacer». Correctivas es la «Que atenúa o subsana».	Acciones Definidas / Acciones Realizadas	Lista de Chequeo
• Proponer las mejoras al proceso de E.E y Masivo Sedes que atiende el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros para la mejora del proceso de suscripción de productos que dicha institución comercializa.	Mejoras	Acorde a la RAE: Mejoras es la «De mejorar. f. Medra, adelantamiento y aumento de algo.».	Cumplimiento de Requisitos/Mejoras Requeridas	Lista de Chequeo

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Efectivamente, acorde a cada objetivo específico planteado, se asignó la o las variables a medir, el concepto de cada una y la variable operacional, es decir el indicador ligado a la misma, como se evidencia de las cuatros consideradas de momento, se valora que tres de ellas se medirán mediante lista de chequeo aplicada a usuarios expertos de los procesos y la eficiencia y eficacia se valorará por medio de muestras aleatorias; por consiguiente, en el capítulo de situación actual se conocerán para cada una de las variables los requisitos o estándares definidos por el INS para cada una.

### Instrumentos

En primera instancia se realizará entrevista personal a los principales involucrados en el proceso en estudio, además se les aplicará un cuestionario el cual, oportunamente, se agregará en el capítulo correspondiente a los apéndices, este contendrá tanto preguntas abiertas como cerradas, a razón de embarcar el concepto del mismo. A continuación se transcribe lo indicado por Hernández (2014):

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos (p. 217).

Paralelamente y considerando la recomendación de Hernández (2014), se llevará una bitácora de campo, para aprovechar cualquier dato obtenido y/u observado en las visitas y que no se consideró en la entrevista y los cuestionarios. Así recomendó que: “Es muy necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento” (p. 370).

Además, se consideran los registros de producción del proceso y de las diferentes etapas que lo componen, dichos números permitirán el respectivo análisis cuantitativo, por cuando considerando las variables descritas en la tabla 3 para verificar por cada objetivo planteado, se tabularán en una hoja electrónica en Excel, los resultados obtenidos, tanto de los muestreos obtenidos de los registros de producción individuales, como también se valorará la utilización de Minitab para determinar y/o validar posibles hipótesis adicionales a considerar.

**Tabla 3: Instrumentos a evaluar**

Indicador	Instrumento	Recursos Requeridos	Beneficios Esperados
Eficiencia y Eficacia	Registros e Informes	Humanos e Informáticos	Evaluar la situación actual del sistema en lo referente a procesos, materiales, equipos de Expediente Electrónico y Masivo Sedes en el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros.
Cumplimiento de Normativa	Entrevistas, Cuestionarios, Hojas de Observación e Informes	Humanos, Informáticos, Materiales, Herramientas y Equipos	• Validar si el proceso que se realiza cumple con la normativa interna del INS y los requerimientos de Auditoria.
Acciones Correctivas	Entrevistas, Cuestionarios, Hojas de Observación, Registros e Informes	Humanos, Informáticos, Materiales, Herramientas y Equipos	• Determinar acciones correctivas para lograr mejoras en ambos procesos de digitalización.
Mejoras	Entrevistas, Cuestionarios, Hojas de Observación, Registros e Informes	Humanos, Informáticos, Materiales, Herramientas y Equipos	• Proponer las mejoras al proceso de E.E y Masivo Sedes que atiende el Centro de Servicios Administrativos del Instituto Nacional de Seguros para la mejora del proceso de suscripción de productos que dicha institución comercializa.

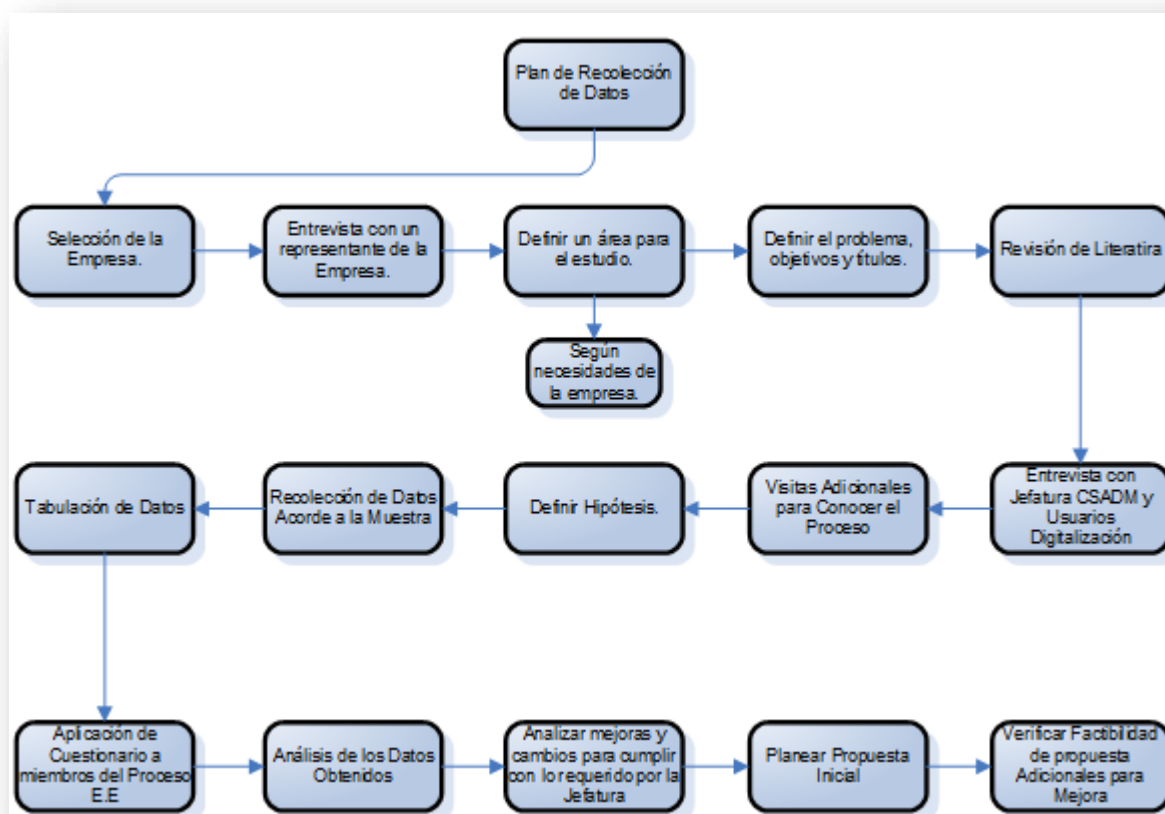
Nota: Jeniffer A. Fallas U.

### Proceso para la Recolección de Datos

Posterior a determinar los instrumentos de recolección de datos, se debe demarcar el proceso de recolección de los mismos, acorde a lo definido por Hernández (2014), esto supone: “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. El plan de recolección de datos se detalla a continuación” (p 178).

Acorde con esa definición, de seguido la figura 10 incluye el plan o estrategia para recolección de datos, posterior a ello se incluye la explicación de mérito:

**Figura 10: Plan de Recolección de Datos**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Como primer paso se seleccionará una empresa en donde se pueda realizar el proyecto y mediante una cita con personal de esta, se identificará el proceso que sea de interés para estudiar o mejorar; logrando con ello la formulación del problema, objetivos y título del proyecto.

Para los efectos, debido al planteamiento del problema, el siguiente paso consiste en revisar literatura para conocer más a fondo las posibles herramientas ingenieriles a utilizar.

Posteriormente se coordinará una visita para efectuar una entrevista con la jefatura del área en estudio; en dicha entrevista se procurará conocer el proceso crítico para el departamento debido al informe de Auditoría y una meta instruida por Gerencia, en cuanto a reforzar las labores de digitalización masiva en apoyo a la Dirección de Operaciones, por ello es prioritario analizar para valorar posibles puntos de mejora.

Según lo acordado en la entrevista con la jefatura previamente mencionada, se coordinarán visitas posteriores para realizar observación directa del proceso de digitalización E.E. y Masivo, después de dicha entrevista se genera la hipótesis o suposición previa a la recolección de los datos, con ello a continuación se inicia el acopio de la información acorde a la muestra establecida; en este caso, considerando las particularidades del sistema relativo al Proceso, se definen como muestras las “transacciones” e imágenes realizadas por los miembros del área de digitalización del CSADM.

Una vez reunida la información, se tabularán los datos, además se solicitará el histórico de reportes al responsable del proceso, tanto productividad como efectividad de los resultados del mismo, todos esos datos se organizarán para codificarlos y con ellos realizar el análisis cuantitativo de estos. Posteriormente, se generará un cuestionario para ser aplicado a los miembros del proceso, con dichas informaciones se analizará toda la información recopilada con lo cual analizar mejoras y/o cambios alineados con los requerimientos de la Jefatura (mismos que están ligados con el Plan Estratégico Institucional).

Una vez realizados estos análisis, se procederá a generar la propuesta pertinente, con lo cual finalmente se valora la factibilidad de propuestas adicionales en ambos casos validados con la jefatura de la Sede Corporativa para cumplir con las expectativas ligadas al proceso en estudio.

### **Método de Análisis**

Dado que el enfoque del presente proyecto es cuantitativo, se requiere exactitud al respecto, por ello en el proceso de análisis de la información recolectada, se utilizará al menos un programa asistido por computadora como es el caso de Minitab para aplicar las pruebas estadísticas convenientes; además, considerando los alcances descriptivos de este estudio con la matriz de datos para calcular factores, como:

Media, Mediana, Medidas de tendencia central y Medidas de variabilidad.

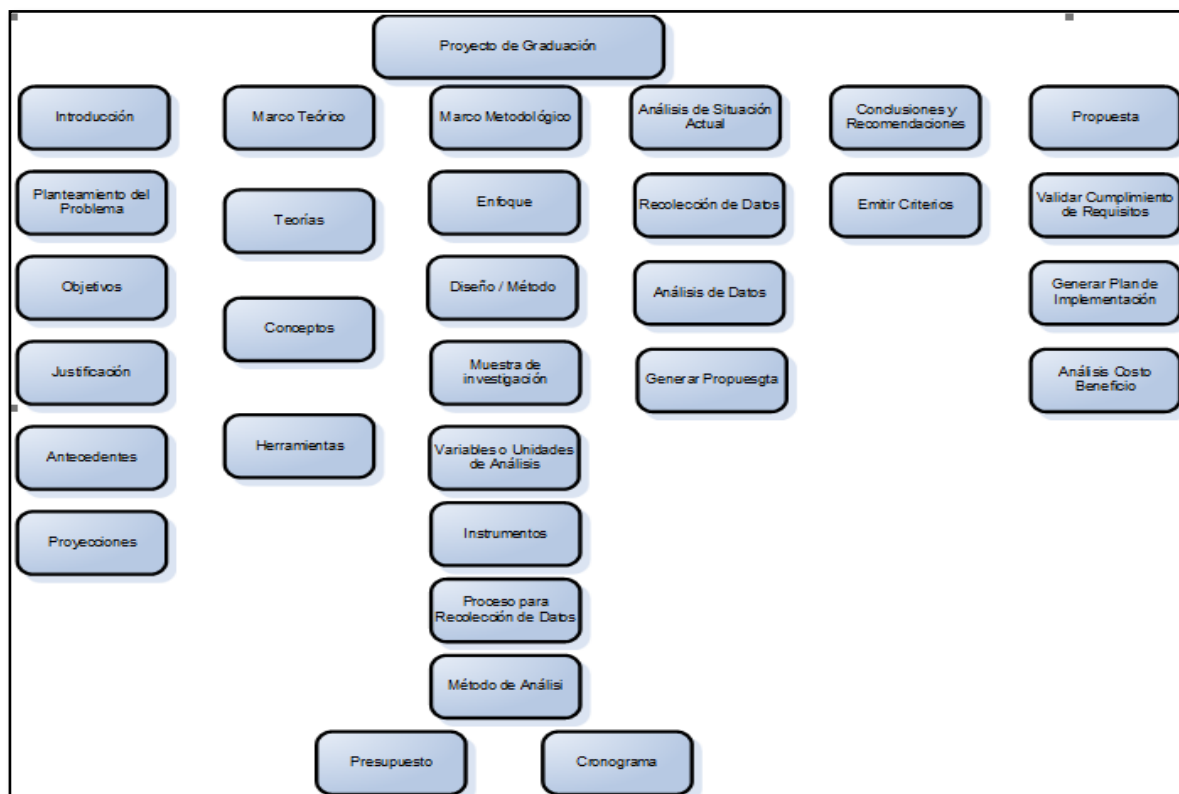
Hernández (2014) al respecto de dichos conceptos cita:

Las medidas de tendencia central son puntos en una distribución obtenida, los valores medios o centrales de ésta, y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición de la variable analizada. Las principales medidas de tendencia central son tres: moda, mediana y media. El nivel de medición de la variable determina cuál es la medida de tendencia central apropiada para interpretar (Graham, 2013, Kwok, 2008a y Platt, 2003a). (p 286).

### **Cronograma**

Como se visualiza en figura 11, se generó un WBS para con jerarquizar las actividades ligadas al cumplimiento del presente proyecto de graduación; asimismo, en razón de detallar claramente los tiempos previstos para el cumplimiento de los objetivos previstos la figura 6 presenta el diagrama Gantt respectivo.

**Figura 11: WBS Proyecto de Graduación**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Acorde a los parámetros para cumplimiento del proyecto de Graduación definidos por la Universidad, se generaron las figuras 11 y 12, en las cuales se incluye la división jerárquica de tareas asociadas al mismo y el cronograma ligado a los capítulos posteriores tal y como se visualiza respectivamente.

**Figura 12: Gantt Capítulos 4, 5 y 6**

Nombre de tarea	Duración en Días	Inicio	Fin
<b>Proyecto de Graduación</b>	49 días		
<b>Δ Inicio</b>		2/4/2018	
Entrevista con Jefatura para conocer situación actual	1	2/4/2018	3/4/2018
Entrevista con involucrados digitalización CSADM para determinar situación actual	1	3/4/2018	4/4/2018
Recolección de datos	25	4/4/2018	16/5/2018
Tabulación de datos	3	16/5/2018	19/5/2018
Análisis de datos	5	19/5/2018	24/5/2018
<b>Δ Conclusiones y Recomendaciones</b>			
Emitir criterios acorde a análisis de datos	3	24/5/2018	27/5/2018
<b>Δ Elaboración de propuesta</b>			
Validar cumplimiento de requisitos	3	28/5/2018	31/5/2018
Generar plan de implementación	5	1/6/2018	6/6/2018
Determinar costo beneficio	3	6/6/2018	9/6/2018

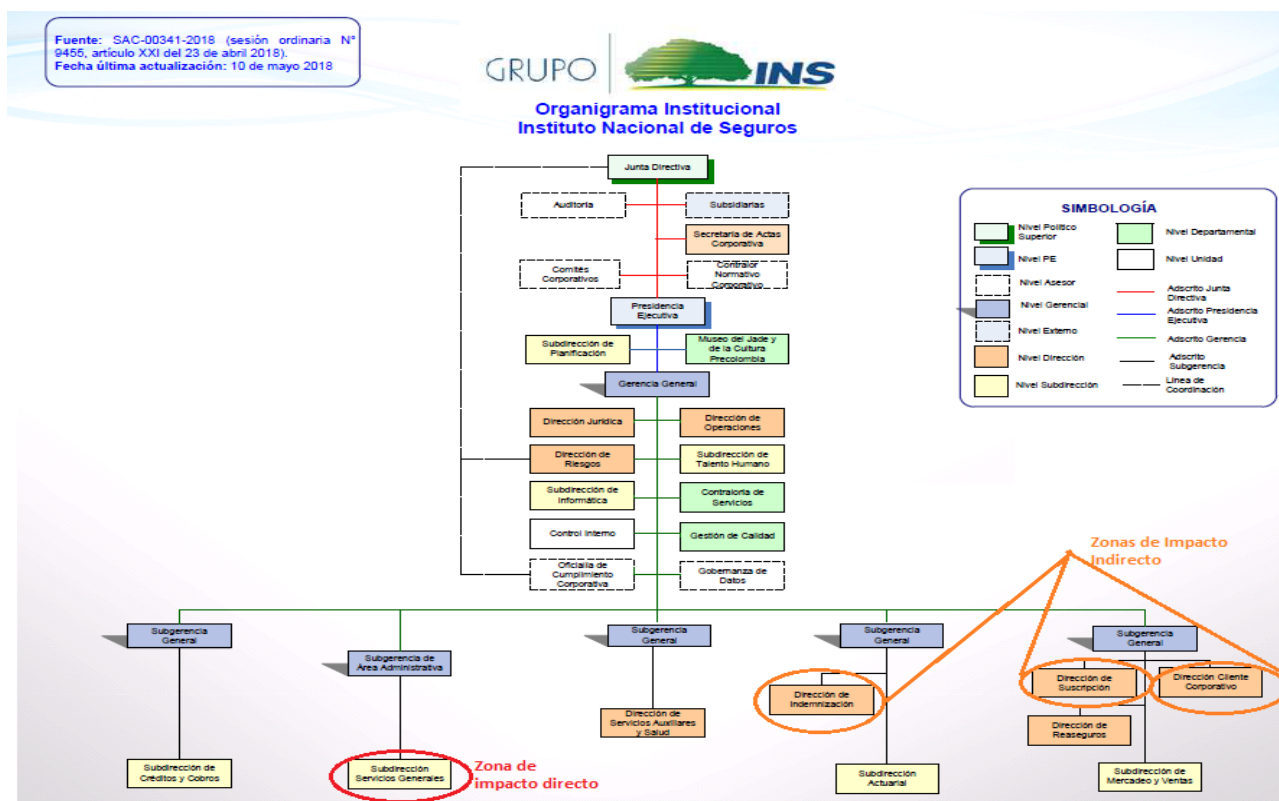
Nota: Jeniffer A. Fallas U.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A efectos de contextualizar el desarrollo del presente análisis de resultados, en primera instancia se procede a definir las áreas de impacto, tomando de referencia la figura 1 inserta en el primer capítulo del presente documento, es decir el Organigrama INS, en la misma se señaló en un elipse color rojo, la zona que se pretende impactar directamente, la cual corresponde a la Subdirección de Servicios Generales; a esta área está adscrito el Centro de Servicios Administrativos, el cual es un departamento dentro del cual se atienden diferentes procesos, entre ellos la gestión documental que le corresponde al Archivo Central.

Por consiguiente, por cuanto una parte importante de la información que se procesa en el Archivo Central, proviene de Sedes adscritas a la Dirección de Operaciones, esto es una dependencia que tramita inscripciones e indemnizaciones de las diferentes líneas de seguros que el INS comercializa, indirectamente se impacta también a: la Dirección de Suscripción, la Dirección de Indemnizaciones y la Dirección de Cliente Corporativo, las cuales se señalan en elipse color naranja en figura 13.

**Figura 13: Zonas de Impacto Directo e Indirecto**



Nota: Portal INS y Jeniffer A. Fallas U.

Una vez definida la ubicación jerárquica figura 14 adjunta, se resume el detalle del proceso que se atiende a lo interno del Archivo Central, imagen generada en dicha dependencia prevista para procesos inducción; asimismo, se subraya que esta prevista, aunque la imagen se generó hace aproximadamente seis meses, a la fecha no ha sido utilizada; al igual que los procesos de inducción pues se limitan a una charla general inicial, que no incluye entrega de procedimientos u otros aspectos señalados oportunamente.

**Figura 14: Flujo de Proceso Archivo Central**



Nota: Archivo Central, Centro de Servicios Administrativos INS.

El flujo descrito en figura 14, ejemplifica que el proceso actual del Archivo Central inicia con la recepción de transferencias, esto quiere decir el ingreso de documentos que las diferentes áreas del INS remite a dichas instalaciones, el siguiente subproceso consiste en la revisión de las transferencias, lo cual implica cotejar uno a uno los expedientes físicos con respecto al inventario enviado en la transferencia.

Una vez se completa la revisión de la transferencia, se le asigna espacio a las cajas con documentos, como se visualiza en la figura 15; ello para que los documentos se mantengan custodiados el tiempo que corresponda a cada tipo documental, que el promedio es de al menos cinco años. No obstante, durante el tiempo de custodia, los expedientes pueden ser requeridos para consulta de informaciones por parte de las oficinas productoras de los mismos u otras dependencias; de ahí que existe el subproceso denominado “consultas”, mediante el cual se atienden dichas necesidades de acceso a la información contenida en los expedientes custodiados, por cuanto se facilita en calidad de préstamos las documentaciones al personal Grupo INS u otras entidades o personas físicas.

**Figura 15: Cajas ubicadas en espacio de estantería asignado**



Nota: Fotografía tomada por Jeniffer A. Fallas U

En lo que al proceso de consultas se refiere, desde 2016 la jefatura del Departamento al que pertenece el Archivo, giró la instrucción de que toda documentación solicitada debe ser digitalizada y remitida en ese formato a los solicitantes, salvo excepciones o casos específicos los cuales, por la gestión respectiva, requieran el documento en formato físico; por ello se generó el subproceso de depuración para digitalizar con el cuál se realiza el expurgue de documentaciones y foliado de las mismas.

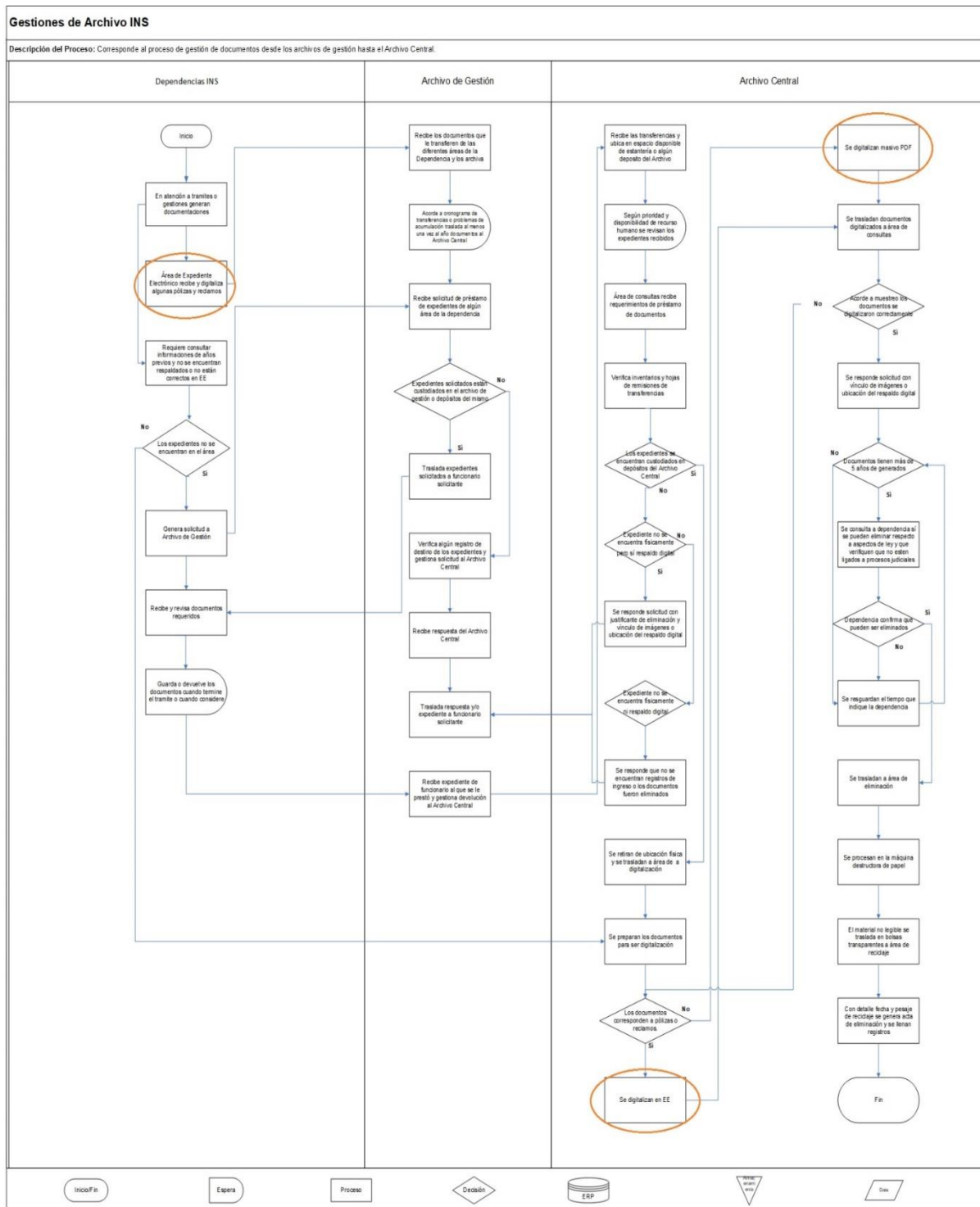
Una vez las documentaciones se encuentran listas para procesar en los escáner, se procede con la digitalización y se le brinda control de calidad a las imágenes resultantes; posteriormente una vez los documentos cumplan su vigencia legal y administrativa, se eliminan; además, periódicamente se atienden giras de inspección para los archivos de gestión de las Sedes, ello en concordancia a la atención a aspectos legales y metas fijadas asignadas al Archivo que este debe cumplir anualmente, desde el año 2011.

Al realizar las entrevistas de mérito, la Archivista de la empresa indica que debe tenerse presente la entrada en vigencia, desde diciembre 2017, del nuevo reglamento correspondiente a la Ley del Sistema Nacional de Archivos (el cual no se actualizaba desde 1995), N° 7202, este fue publicado en alcance 207 de la Gaceta del 07 de setiembre del mismo año, acorde a decreto Ejecutivo N° 40554 –.

Otro punto que recalca la Archivista es que ella inició labores en octubre 2017, en sustitución del archivista anterior quien después de 24 años de atender ese puesto renunció en enero 2017 y por ese periodo de aproximadamente 8 meses, quien atendía la coordinación técnica del Archivo Central, no es archivista de profesión y solamente aplicaba conocimiento empírico en la materia que había adquirido y cursos básicos acerca de dicho tema.

Acorde a las observaciones y entrevistas realizadas, se levantó el flujo de proceso incluido en figura 16, mismo que se ajusta a las plantillas determinadas por la empresa en estudio.

### **Figura 16: Diagrama de Proceso de Archivo**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

El anterior diagrama muestra de modo integral “tres actores” generales que intervienen en dicho proceso, debido a que al indicar “dependencias INS” corresponden a las veinte sedes, los veintidós puntos de venta y las demás dependencias administrativas, a saber, las diferentes direcciones, subdirecciones y departamentos, por lo que pueden rondar en aproximadamente setenta dependencias; por ello se indica aproximadamente debido a que con el reciente cambio de gobierno se generaron nuevos ajustes jerárquicos con los cuales se dinamiza al Grupo INS pero vuelven a ajustarse las cantidades de dependencias a contemplar.

Respecto a las dependencias, de acuerdo con gestiones o trámites, se generan documentaciones, y en el caso de las Sedes cuando corresponden a expedientes de pólizas o reclamos de algunas líneas de seguros, se trasladan al área que denominan Expediente Electrónico, es ahí donde se digitalizan ese tipo de documentos (en el flujo respectivo se ampliará el detalle pertinente), ello para respaldo de informaciones, y gestiones subsecuentes en las distintas etapas de cada trámite, por lo cual posteriormente las informaciones pueden ser requeridas por otros colaboradores para atención del cliente respectivo.

Sin embargo, tal y como el contexto, es posible que al consultar dichas informaciones no se encuentren respaldadas del todo en el sistema EE o no estén respaldadas correctamente; es decir, puede que al visualizar el expediente digital no se ve la imagen con claridad o presenta rayas o sellos sobre información que no permiten visualizar los datos con claridad o, al consultar el expediente de determinado cliente, se encuentran informaciones de otro o mezcla de informaciones de diferentes clientes, tal y como oportunamente se mostrará.

En caso de que los expedientes no se encuentren en el área de trabajo, el funcionario que los requiere debe solicitarlos al encargado del Archivo de Gestión que revisa si cuenta con ellos; de no encontrarlos en las instalaciones o depósitos respectivos, los solicita al Archivo Central. Cabe señalar que el proceso de digitalización de las dependencias es atendido únicamente en las Sedes, al contar con recurso humano y tecnológico presupuestado para tales fines; en las demás dependencias no es así.

En el Archivo Central se recibe la solicitud del documento y se verifica en hojas de remisión de transferencias (formulario interno utilizado para remitir detalle general de documentos enviados al Archivo Central), si el documento fue enviado a las instalaciones del Archivo Central. De ser así, el documento se ubica físicamente y de ahí se traslada al área de digitalización, en donde es preparado para digitalizar, ello retirando grapas, clips, notas adhesivas, copias, papel carbón u otros “aditivos”, que puedan afectar el proceso; paralelamente se folian los documentos, ello para facilitar el proceso de verificación, garantizar el orden original y adecuar el proceso a controles internos indicados por Auditoría.

En este sentido, los únicos expedientes que no son foliados, son los documentos remitidos por la Dirección Jurídica y los contratos que transfiere Proveeduría, ya que ambas dependencias en apego a aspectos legales, incluyen en su proceso interno el foliado paralelo de las documentaciones que se van generando en las gestiones atendidas.

Posterior a ser preparados adecuadamente, los documentos son digitalizados; en caso de los expedientes de pólizas y reclamos en la plataforma EE y los expedientes administrativos, se atienden con el protocolo que ellos denominan Masivo PDF; esto oportunamente se ampliará, pero se adelanta que en dicho caso la seguridad de la información tiene varios puntos de mejora por considerar.

Una vez atendida la digitalización la persona que atiende el puesto de consulta, realiza una muestra (no definida la cantidad) o en caso de ser pocas informaciones, revisa la totalidad y una vez verificada la calidad de las mismas, procede a responder a la dependencia solicitante; en el caso de los expedientes cargados en EE, se indica la forma en que se pueden consultar acorde al cargado, cuyas opciones son por número de póliza o reclamo o por número de identificación física o jurídica. Para los documentos administrativos procesados en PDF se remite vínculo para descargar el archivo.

En el caso de documentos con más de cinco años de generados se consultaba a las dependencias sí los mismos estaban ligados a procesos judiciales o administrativos abiertos, para conservarlos por mayor tiempo o proceder a eliminarlos; en el caso de que las dependencias que autoricen la eliminación, esto se haría mediante oficio formal; ahora bien, al realizar las entrevistas de mérito, la Archivista indica que ella ingresó en octubre 2017 al INS y debido a lo delicado del proceso de eliminación, de momento está detenido, solo se atiende eliminación de no cumplimentados pero vencidos.

Para finalizar la descripción del proceso se aclara que, en caso de que los documentos pudiesen eliminarse, se trasladan al área de eliminación y se procesan en máquina destructora de papel (a la fecha cuentan con dos máquinas que cada una puede destruir hasta una tonelada diaria de papeles, solo que la de la figura 17 fue adquirida en el 2009 y la máquina de la figura 18 adquirida en 2017) la cual tiene una capacidad de “conversión en material no legible”, es decir pasar por cuchillas y convertir en “tiritas” hasta una tonelada diaria de documentos; posterior a ello, se trasladan al área de reciclaje y cuando la empresa encargada de retirarlo realizaba dicho labor, se toman los datos de pesaje y se generaban las actas de eliminación.

**Figura 17: Máquina destructora de papel Marca HSM, modelo Primo 5401**



Nota: Fotografía Jeniffer A. Fallas U.

**Figura 18: Máquina destructora de papel Marca HSM, modelo FA 400.2**



Nota: Fotografía Jeniffer A. Fallas U.

En caso de que los documentos solicitados solo se encontraran digitalmente, se responde a la dependencia solicitante, con la información de ubicación en EE o el vínculo de los PDF, pero en el caso de documentos eliminados y que a la vez no se cuenta con ningún respaldo, se informa por correo electrónico a la dependencia solicitante; sin embargo, dicha situación no debería de darse, no obstante acorde a entrevista se detectó que se generan al menos dos veces por semana.

**Recepción de Transferencias:** consiste en la recepción de las remisiones de documentos que acorde al Cronograma Anual de Transferencias, atienden las diferentes dependencias INS, trasladando periódicamente documentos de sus Archivos de Gestión al Archivo Central.

**Revisión de Transferencias:** corresponde a la verificación, uno a uno, de los documentos recibidos versus lo indicado en los inventarios que acompañan las transferencias; en caso de detectar inconsistencias o dependiendo de la reincidencia de las mismas, se gestiona la devolución de transferencia o se informa mediante oficio el detalle de lo detectado para retroalimentación de encargados de Archivo. No obstante, debido a cambio de prioridades y cantidad de personal, no siempre se atiende dicho proceso en todas las transferencias por lo que actualmente se tiene alrededor de año y medio de pendientes de revisión de transferencias lo cual repercute en los otros procesos.

**Custodia de Documentos:** se fundamenta en parte de las labores esenciales del Archivo Central, que atañe al resguardo adecuado de las documentaciones durante el periodo que corresponda según vigencia legal y administrativa definida para cada serie documental.

**Consultas:** esta es una labor de apoyo, que denota la parte más dinámica del Archivo Central, debido a que las dependencias deben trasladar a dicho centro, documentos de consulta poco frecuente o que según vigencia legal y administrativa aún deben mantenerse en Archivos de Gestión, no obstante debido a diversas tramitologías (o porque por años remitieron sin ningún control las informaciones que les pareció por falta de espacio, entre otros), se requieren verificar informaciones contenidas en los documentos, por lo que se solicita al Archivo Central el préstamo de los mismos, es decir que los faciliten.

**Depuración para Digitalización:** se refiere a la preparación de cada expediente para ser respaldado digitalmente, por lo que esta actividad propiamente manual consiste en retirar copias, papel carbón, clips, grapas, notas adhesivas u otros elementos que no agreguen valor en los expedientes o bien que puedan afectar el adecuado procesamiento en los rastreadores de imágenes (escáneres).

**Digitalización:** se refiere al acto de colocar los expedientes en los rastreadores de imágenes y procesarlos adecuadamente con lo cual garantizar copia fiel digital de los expedientes.

**Control de Calidad:** concierne a la verificación de que el respaldo digital de los documentos se realizó adecuadamente, ello confrontando cada documento original en su soporte papel con su copia generada en formato digital. En caso de detectar que no se garantiza que “x” documento sea copia fiel del original, debido a posibles errores en digitalización, se deben digitalizar nuevamente las imágenes que se detectaron incumplen con lo requerido.

**Eliminación:** según las características de cada serie documental, la unidad productora y la CISED, Comisión Institucional de Selección y Eliminación Documental, evalúan el periodo que debe resguardarse las documentaciones, una vez vencido, corresponde asegurar que las informaciones en soporte papel, se convierten en material no legible, por lo cual se procesan en máquina destructora de papel de alto volumen.

**Giras de Inspección y Asesorías a Archivos de Gestión:** con el fin de velar porque en los Archivos de Gestión, se cumplan las funciones endilgadas a dichos entes acorde a ley 7202, su reglamento y normativa interna, periódicamente se visitan Archivos de Gestión para valorar diferentes aspectos, o bien para brindar apoyo evacuando dudas de los funcionarios encargados de dichos Archivos.

### **Análisis General Procesos de Digitalización Ligados al Área en Estudio**

En concordancia con el alcance de la presente investigación, de seguido se procederá con el análisis de las actividades ligadas al proceso de digitalización que atiende la Unidad de Gestión de Documentos (en adelante Archivo Central, como se le conoce internamente y por aspectos que en su momento se ampliarán en el presente documento), para los efectos de seguido figura 19 contiene el flujo del proceso correspondiente a digitalización de expedientes de suscripciones pólizas y reclamos, generados en Sedes, además de expedientes de dos dependencias adicionales que atienden trámites de productos del INS, como lo son el Centro de Gestión de Reclamos de Automóviles (en adelante CGRA) y el Centro de Gestión de Seguros Personales (en adelante CGSP).

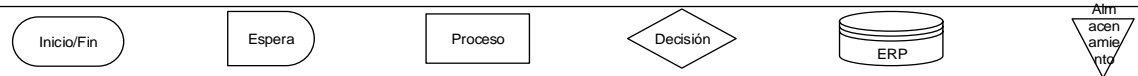
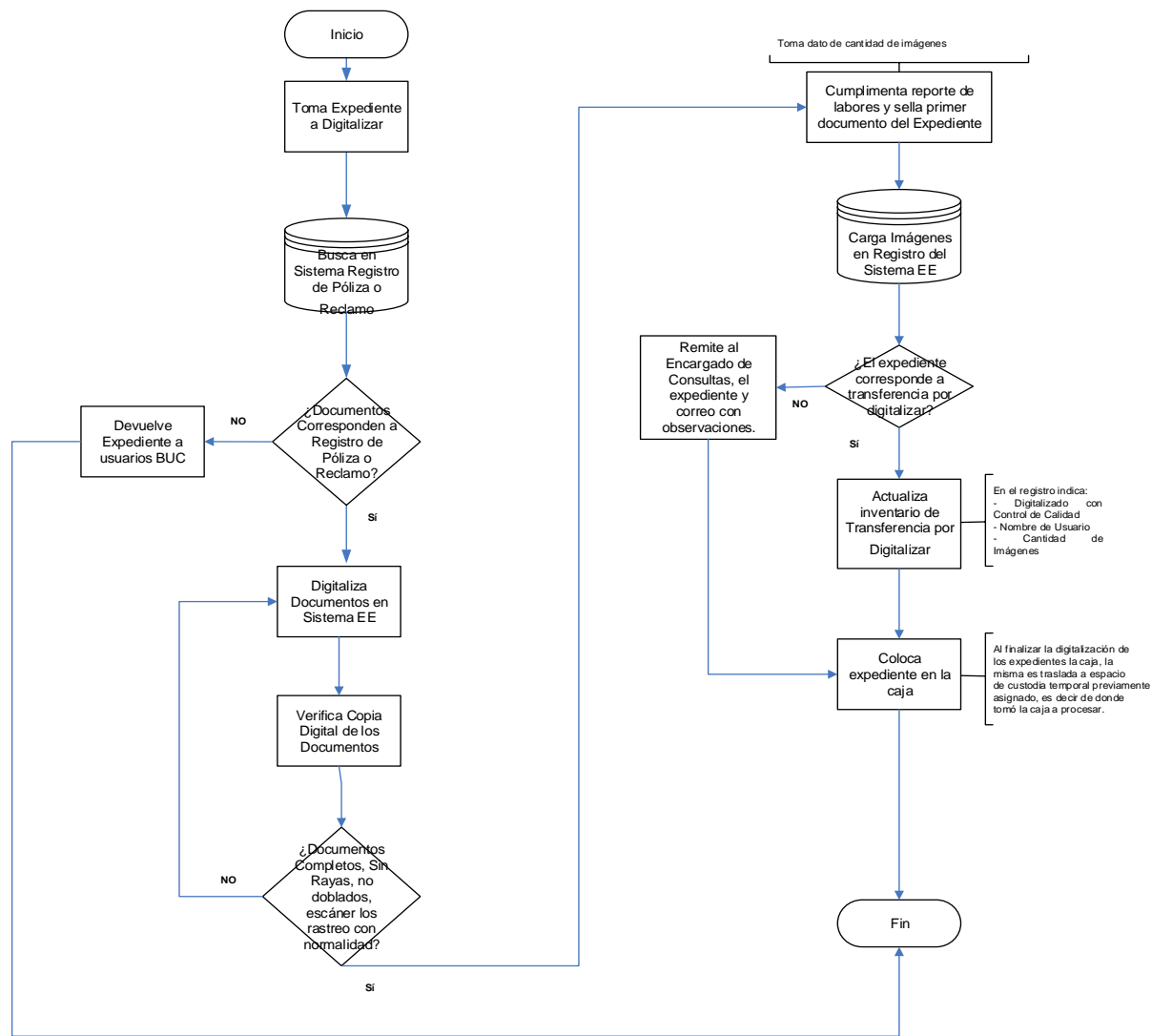
**Figura 19: Diagrama de Flujo Digitalización EE de Documentos Comerciales en Archivo Central CSADM**

<b>Digitalización de Expedientes de Pólizas y Reclamos en Archivo Central (AC) CSADM</b>			<b>Diagrama Nivel III</b> Versión 1
--	--	--	--

Realizado por: JAFU	Autorizado por:	Rige a partir de:	Página 1 de 1
------------------------	-----------------	-------------------	---------------

Descripción del Proceso: Digitalización de Expedientes Suscripciones (Pólizas) e Indemnizaciones (Reclamos) Generadas en Sedes, CGRA y CGSP.

**Digitalizador**  
(Personal Contratado Subsidiaria Inservicios)



Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Con respecto a figura 19, en primera instancia, se aclara que acorde a petición de la encargada del proceso en estudio, se recomendó a la analista del proceso diagramarlos acorde a la plantilla de caracterización de procesos que se utiliza en la empresa, ello para en su momento facilitarle sus comparativos oportunos cuando se obtenga la propuesta, no obstante se prevé en la propuesta respectiva se cumplimentaran con supuestos los detalles de “autorizado” o “rige a partir de”.

El proceso inicia cuando el digitalizador toma el expediente, y busca en el sistema EE el registro de la póliza o reclamo a procesar; en caso de que los documentos no se encuentran en el sistema, se colocan en una caja para remitir a usuario BUC; respecto a este punto, se genera una situación que oportunamente se detallará. En el caso de que los documentos si tienen registros asociados se digitalizan en el sistema EE, y antes de cargarlos se verifican copias digitales en el visor, si los documentos están completos (cantidad del visor corresponde a cantidad de documentos físicos), sin rayas, ni dobleces y el rastreador de imágenes, se escanean con normalidad, se complementa el reporte de labores y se sella el primer documento del expediente.

Se prosigue cargando las imágenes al registro del sistema EE; si los expedientes procesados corresponden a transferencias, se actualiza el inventario de transferencias, complementando los datos de digitalizado con control de calidad, nombre del usuario y cantidad de imágenes, y coloca el expediente en caja. En caso de que corresponda a expediente solicitado para digitalizar por consulta, se entrega el expediente físico al encargado de consultas y por correo se remite el detalle de las observaciones, el encargado de consultas coloca el expediente en la caja respectiva, cuando se digitaliza el contenido de toda la caja, la misma es trasladada a espacio custodia temporal respectivo.

Como se evidencia, este proceso cuenta con un “actor” de principio a fin en digitalización, que es una persona perteneciente a la subsidiaria Inservicios, antes de continuar es importante contextualizar qué “papel desempeña” Inservicios en el INS. Para ello, del portal de dicha empresa, se extrajo la siguiente información que detalla un poco, qué hace la subsidiaria mencionada:

INS Servicios forma parte del Grupo INS e inició operaciones en el 2009. Es una empresa del sector servicios, creada con el objetivo de fortalecer al Instituto Nacional de Seguros en un mercado en competencia.

Nos especializamos en ofrecer servicios auxiliares según las necesidades de nuestro cliente: Seguros, Tecnologías de Información, Centro de Contactos, Repuestos y Gestión del Talento Humano, entre otros.

Esto permite al Instituto Nacional de Seguros concentrar su personal, recursos y esfuerzos en la parte comercial.

Para la atención de estas necesidades, seleccionamos el mejor talento humano con el propósito de alcanzar altos niveles de servicio.

¿Cuál es el aporte que brinda INS Servicios al INS? Brindamos servicios de excelencia y calidad, medidos por indicadores de gestión que superan los estándares de la industria. Nos reinventamos en búsqueda de la mejora continua, el establecimiento de las mejores prácticas, la eficiencia y la eficacia.

Nuestro equipo de trabajo comparte los objetivos y valores del Grupo INS, lo que favorece la comunicación, la adaptación y la obtención de resultados para cada servicio.

Misión: Generamos valor al Grupo INS mediante la prestación de servicios especializados, mediante la innovación, la sostenibilidad y el talento humano.

Visión: Ser el Centro de Servicios Compartidos del Grupo INS especializado en brindar soluciones y servicios integrales, eficientes, sostenibles e innovadores.

Compromiso de calidad: Somos una empresa de servicios, subsidiaria del Instituto Nacional de Seguros, comprometida con la búsqueda permanente de calidad, innovación y mejora continua; para lograr la mejor experiencia y satisfacción en el servicio y generación de valor para nuestro cliente.

Valores: Calidad: Diseñamos productos y servicios según altos estándares de calidad definidos en un marco de mejora continua y eficiencia máxima.

**Compromiso:** En nuestra relación con clientes y partes interesadas, ponemos nuestro mejor empeño para cumplir nuestras promesas de servicio.

**Confianza:** Ponemos nuestro mayor esfuerzo para brindar seguridad a nuestras partes interesadas en todo contacto con nuestra empresa.

**Empatía:** Comprendemos sus necesidades reaccionando con actitud comprensiva, amable y diligente.

**Conducta ética:** Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, congruencia y estricto apego a la legalidad.

**Innovación:** Aplicamos el conocimiento, generando productos, procesos y servicios con alto valor añadido, para la protección de las personas y su patrimonio ante los riesgos que enfrentan (Portal Inservicios, s.f.).

INS Servicios es una empresa en etapa de crecimiento, con una estructura muy plana que le permite reacción de forma eficiente. Actualmente cuenta con más de 1.000 colaboradores, la distribución de dicha planilla se organiza tal y como se detalla en figura 20.

**Figura 20: Organigrama Inservicios**



Nota: Portal Inservicios.

Una vez considerado el rol de Inservicios en este proceso, se contactó al supervisor de dicha subsidiaria quien se encuentra asignado al grupo de trabajo que brinda dicho servicio auxiliar; es importante resaltar como anteriormente se indicó, la ubicación física del área en estudio y la misma se encuentra en barrio México, San José, en las inmediaciones del Mercado de la Coca Cola, es decir de Oficinas Centrales INS (frente al Parque España, costado oeste del Ministerio de Relaciones Exteriores), aproximadamente 1,500 km al oeste, y el supervisor de dicho equipo esta destacado en Oficinas Centrales del INS.

Al contactar al supervisor se le consultó:

¿Conoce en qué consiste el proceso de Digitalización que aplican los colaboradores Inservicios del Archivo Central?

¿Tiene acceso al procedimiento que aplica?

Al respecto únicamente señaló que él atiende los requerimientos ligados al personal, como tramitar vacaciones, permisos, gestiones de retroalimentación, entre otros y además de los trece recursos del Archivo Central, supervisa a otros setenta recursos destacados en Oficinas Centrales INS y Oficinas Centrales de Inservicios.

No obstante en apego a las informaciones recabadas en la página de Inservicios, al igual se le consultó sobre los indicadores de gestión para mejora continua, eficiencia y eficacia, de dicho proceso de digitalización; al respecto indicó que la información que tiene es con respecto a indicadores de servicios, que se toman de los informes que envían los Encargados INS de cada proceso, pero en el caso de este proceso no corresponde a datos numéricos, tal y como se evidencia en figura 21 dicho informe solo evalúa cantidad de días que se brindó o no el servicio y aspectos con calificaciones a asignar únicamente alto o bajo.



Además la Archivista expuso que en lo relacionado con documentos administrativos, se está gestionando la obtención del software anteriormente utilizado para los procesos de digitalización que atendían en el Archivo Central y otras dependencias (oportunamente en este capítulo se incluirá el flujo de ese último proceso de digitalización señalado por la Archivista).

Otro aspecto a considerar es lo comentado por la archivista en una de las visitas, en cuanto a la existencia de prácticamente un “único actor” en la digitalización de un expediente de los que se procesan en el Archivo Central; estos son factores legales que debe cumplir una empresa como lo es el INS pues, por la “administración de fondos públicos”, se deben aplicar principios y normas técnicas de control interno, e hizo referencia a aplicar lo dispuesto en la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno y así como garantizar el cumplimiento de las disposiciones Generales insertas en el artículo 1 del Reglamento Ejecutivo a la Ley N° 7202, Ley del Sistema Nacional de Archivos, como los son:

**Acceso a la Información:** se refiere a la seguridad de facilitar a los usuarios internos y externos la información que necesitan en el momento oportuno de manera ágil, eficiente y eficaz.

**Normalización Documental:** busca establecer, frente a problemas existentes, disposiciones orientadas a usos frecuentes y repetidos en un contexto dado, con el fin de alcanzar un nivel de orden y calidad óptimo.

**Valor Legal:** es el valor que tienen los documentos que sirven de prueba ante la ley; así como los artículos 58, 85, 86 y 99 del mismo reglamento:

Artículo 58. La Función de Facilitar. Facilitar es el proceso mediante el cual se pone a disposición de los usuarios la documentación de una entidad, con fines diversos, para lo cual se deben tomar en cuenta las medidas de control interno necesarias.

Artículo 85. Digitalización. Se entiende por digitalización el proceso de convertir información analógica o en soporte físico, en información digital que contiene la imagen fiel e íntegra del documento original. El uso de la digitalización no implica de ninguna manera la eliminación del documento original sin la autorización correspondiente y emitida por la CNSED. Es recomendable el uso de procesos de digitalización de documentos originales en soportes físicos o analógicos como estrategia de conservación, así como para facilitar el acceso y difusión de la información.

Artículo 86. Medidas para la Digitalización de Documentos en Soporte Físico o Analógico. Sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos N° 8454 y su Reglamento y demás normativa atinente, en los procesos de digitalización se deben aplicar las siguientes medidas:

a-. Establecer objetivos y alcances para cada proceso de digitalización de documentos en soporte físico o analógico.

b-. Generar un protocolo en el que se definan las características y calidades de los dispositivos de digitalización, de las imágenes generadas y de los mecanismos para su resguardo.

c-. Establecer mecanismos de control, que garanticen la autenticidad, integridad, confiabilidad, calidad y disponibilidad de los documentos digitales generados.

d-. Prever la generación e incorporación de los metadatos en los documentos que resultan de la digitalización.

e-. Normalizar la nomenclatura de los archivos o registros de los documentos generados en la digitalización, que resulte comprensible, significativa, que facilite y asegure el acceso y búsqueda futura, así como su ubicación.

f-. Prever las necesidades de almacenamiento, para albergar este tipo de archivos digitales y para su resguardo a efectos de consulta y de conservación a largo plazo.

g-. Establecer mecanismos de respaldos periódicos.

h-. Cualquier directriz o normativa emitida por la Junta sobre el particular.

Artículo 99. Facilitación de Documentos con Reproducción en otros Soportes. Si los documentos originales se encuentran reproducidos en otro tipo de soporte legalmente reconocido, como la microfilmación o digitalización, por razones de seguridad y conservación, se facilitarán únicamente las reproducciones.

Acorde a los aspectos de ley previamente citados y considerando el riesgo de incumplimiento de dichos aspectos legales, se consultó a los usuarios del Archivo Central que apoyan los procesos de Digitalización, respecto a su experiencia en cuanto a la inducción y/o capacitación de previo a brindar el servicio descrito. A lo cual los consultados comentaron que solamente se les indicó que se sentaran con el otro compañero y él les explicaría lo que tenían que hacer y como ellos estaban de principio sin usuarios de acceso, tenían que esperar hasta que se los habilitaran para procesar con su propio usuario lo solicitado, por lo cual solo escuchaban y anotaban un poco lo que les comentaban y el resto atendían labores de Archivo, hasta que se les asignase el usuario, les explicaban más a fondo y en algunos casos, la asignación de usuario tarda de una semana a tres semanas.

A los usuarios y a la Archivista se les consultó respecto a la periodicidad de visitas y espacios de comunicación del supervisor, la Encargada indicó que ella al menos lo veía una vez cada quince días cuando él llega a las oficinas de Nemagón (anexas al Archivo Central), pero el contacto más estable es en las fechas en las cuales se deben entregar los informes de Satisfacción del Servicio. Los usuarios y/o recursos del Archivo indican que, en algunas ocasiones, no lo ven ni una vez al mes, y ellos lo contactan porque requieren ayudas con algunas vacaciones o él los contacta prácticamente solo cuando requiere llamarles la atención, es decir para retroalimentación o cuando requiere entregar a Inservicios un documento cumplimentado y/o firmado por ellos.

Al consultar otros aspectos del proceso descrito en figura 19 y profundizar en los pasos del mismo, se visualiza que si en el registro del sistema no se encuentran los del expediente a ingresar a EE, se devuelve a “BUC” y finaliza el proceso “por el momento” para ese expediente. Al respecto se visualizaron tres cajas con expedientes cuyo “rótulo a mano” señalaba “Coordinar con Usuarios BUC”, por ello se consultó a los usuarios del Archivo Central, cómo se coordina ese proceso, indicaron que desde que ingresó la Archivista no se han enviado, pero lo usual es que se llame a determinado funcionario de la Sede San José o de Operaciones para enviarlos y ya en esas dependencias crearán o ligarán los registros en EE y digitalizarán los documentos o al menos solo generarán los registros para poder digitalizarlos en el Archivo; caso contrario, el sistema no permite agregar imágenes si no existe un registro de los que la herramienta EE toma de BUC.

Acorde a otra actividad previa a la siguiente decisión descrita en el flujo, se consultó sobre los parámetros de verificación de las copias digitales, acerca de qué aspectos deben verificar, a ello indicaron que debido al tamaño del visor, el cual personalmente se constató que es pequeño y no permite visualizar adecuadamente las imágenes, por lo cual ellos se limitan a verificar que las imágenes del contador concuerden con los documentos físicos y que no se vean documentos con rayas o doblados, en caso de fallo con el dispositivo (“escáner”) se deben “tirar” de nuevo los documentos, escanearlos nuevamente.

Cabe señalar que en lo que respecta al sistema EE, desde el inicio se detectan aspectos interesantes como lo muestra la figura 22.

**Figura 22: Captura de pantalla inicia de cargado en Sistema Expediente Electrónico**

Mensajes (Formulario: IM\_Inicio de Caso - Carga de Documentos) AuraPortal

Salir Guardar Eliminar

Referencia Base	No. Póliza	No. Reclamo	Ejecutor de la tarea	Sede
OP-58.1_4631518			JENIFFER FALLAS UGALDE	SANJOSE

Cliente Tipo de Identificación Identificación

**Expediente**

Instrucciones

Este proceso se utiliza para adjuntar documentos en el Expediente Electrónico de un cliente cuando los documentos a adjuntar NO están relacionados con algún proceso de reclamos, aseguramiento o modificación previamente iniciado en AuraPortal y pendiente de ser finalizado.

- Si los documentos corresponden a un proceso de reclamos, aseguramiento o modificación en curso (iniciado y no finalizado), debe:
  1. Pulsar "Eliminar" este formulario.
  2. Buscar el EM "Digitalizar Documentos" del proceso en curso al que corresponden los Documentos para adjuntarlos desde ese formulario.
- Si no existe un proceso en curso, relacionado con los documentos, continúe con la carga de documentos por este medio:
  1. Pulse sobre el botón "Expediente".

**IMPORTANTE:**

**ANTES DE ADJUNTAR DOCUMENTOS, SELECCIONE EL EXPEDIENTE Y GUARDELO PARA QUE SE MUESTRE EN EL ENCABEZADO DEL FORMULARIO.**

Nota: Aura Portal, Expediente Electrónico


Dicha figura muestra la pantalla inicial de cargado de Aura Portal, en cuya leyenda se indica: "Este proceso se utiliza para adjuntar documentos en el Expediente Electrónico de un cliente cuando los documentos a adjuntar NO están relacionados con algún proceso de reclamos, aseguramiento o modificación previamente iniciado en Aura Portal y pendiente de ser finalizado".

Se consideró apropiado destacar esta pantalla del sistema, porque EE no permite visualizar con claridad si los documentos fueron cargados de previo y los procesos pendientes de finalizar se encuentran acumulados en una "bandeja" del usuario respectivo; por ello esa leyenda no se ajusta al alcance actual de EE, máxime que en visita mostraron un caso en el cual se detectó que los documentos en meses anteriores se cargaron en EE y el sistema permite cargarlos nuevamente, sin embargo restringe la eliminación de los mismos; a la fecha solo dos usuarios en todo el Grupo INS pueden atender la eliminación de dichas informaciones, ello versus un promedio de 59 usuarios que cargan informaciones diariamente.

El flujo hace referencia a tomar la cantidad de imágenes para complementar el reporte de labores que deben actualizar los usuarios; no obstante, indican que desde hace meses algunos no pasan el reporte y no se les dicen nada, dicho reporte consiste en una plantilla de Excel, la cual se visualiza en figura 23. Ese reporte se respalda en el espacio de cada usuario en la carpeta compartida, comentan que desde 2017 se les había indicado verbalmente subirlo diariamente a dicha carpeta y el último día hábil del mes lo enviaran por correo a la Archivista.

Además, se les pregunta del porqué del reporte manual si el EE genera reportes, comentaron que el reporte del sistema genera fallos y/o errores, además no genera cantidad de imágenes solo expedientes; asimismo, comentaron que la cantidad de imágenes mínima por cumplir es de al menos 1.800 y el promedio regular es de 2.100, sin embargo si en determinada fecha no llegan a esa meta, aclaran el justificante en la columna de “observaciones” del reporte.

**Figura 23: Captura de pantalla reporte de labores colaboradores Archivo Central**

GRUPO 		Unidad de Gestión de Documentos -Archivo Central-								
Nombre:		Reporte de Labores Diarias								
Nombre:										
Mes y año		Marzo 2018								
Fecha	Proceso	Área de Trabajo	Dependencia	Centro de Coste	Tiempo de Atención (en minutos)	Tipo de Documento	Unidad de Conservación	Cantidad	Imágenes	Observaciones
19/3/2018	Digitalización EE	Digitalización	CGRA			SIAS 2008	Expedientes	55	2427	Digitalización
21/3/2018	Digitalización para Consultas	Digitalización	Varias Dependencias		23,00	Varios tipos de Documentos	Expedientes	2	138	Digitalización para consultas
21/3/2018	Trabajo Especial	Digitalización	Oficinas Centrales			Traslado de Laptop				Traslado de Laptop a solicitud de la jefatura.
5/3/2018	Digitalización EE	Digitalización	CGRA			SIAS 2008	Expedientes	65	2433	Digitalización
6/3/2018	Digitalización EE	Digitalización	CGRA			SIAS 2008	Expedientes	43	2344	Digitalización
7/3/2018	Digitalización para Consultas	Digitalización	Varias Dependencias		10,00	Poliza ECE	Expedientes	1	121	Digitalización para consultas
8/3/2018	Gira de Inspección	Digitalización	Sede Central			N/A				Inspección del Archivo principal ubicado en el M2, junto al compañero David Arguedas.
8/3/2018	Gira de Inspección	Digitalización	Sede Alajuela			N/A				Inspección de las 2 áreas para custodia de Documentos, junto al compañero David Arguedas.
9/3/2018	Traslado de Documentos	Digitalización	Sede Alajuela			Varios tipos de Documentos	Cajas	6		Traslado de cajas al Archivo Central para su custodia
9/3/2018	Traslado de Documentos	Digitalización	Sede San Pedro			Varios tipos de Documentos	Cajas	122		Traslado de cajas al Archivo Central para su custodia

Nota: Archivo Central, Centro de Servicios Administrativos INS.

La Archivista indica que solo revisa los reportes de casos de recursos los cuales, al supervisarlos, nota posibles falencias en eficiencia y eficacia, o bien cuando la jefatura pide datos de indicadores lo cual se da usualmente cada cuatro meses. Además, amplía indicando que de acuerdo a la situación actual del Archivo Central, es usual que un día tenga dos recursos en digitalización y por una eventualidad, la jefatura del departamento solicite ayuda para atender otras gestiones de otras áreas del departamento, pero procura que, al menos, siempre un colaborador atienda el subproceso de digitalización, porque ese es clave en el Archivo, para brindar apoyo a la atención de solicitudes de consultas.

Respecto a ese último punto amplió comentando, que desde diciembre 2017, está centrada la digitalización en los documentos CGRA del año 2011, ya que se recibieron en 2015 en el Archivo Central, pero no estaban digitalizados y acorde a la Ley del Contrato de Seguros ya perdieron su vigencia legal y administrativa. No obstante, la unidad productora, es decir “los dueños de la información”, CGRA no autorizan la eliminación hasta tanto no estén los documentos digitalizados y además acorde al artículo 85 del Reglamento Ejecutivo a la Ley N° 7202, Ley del Sistema Nacional de Archivos, dicho requerimiento debe ser avalado también por CNSED, por lo cual a lo interno INS primero cumple lo que se requiera, para posteriormente remitir la consulta a la Comisión Nacional citada.

El flujo señala que al llenar el reporte de labores coloca un sello al primer documento del expediente y posteriormente el usuario carga en EE las imágenes; si este es un expediente de consultas, lo entrega al encargado de ese subproceso, caso contrario actualiza el inventario de transferencias. Aquí es importante señalar que el sello es un tipo de “garantía” de que el expediente se digitalizó adecuadamente, según indican tanto los usuarios como la Archivista; no obstante, ambos “actores” señalan que debido a las debilidades del sistema el proceso no necesariamente garantiza una digitalización adecuada.

Previo a finalizar el proceso el expediente se devuelve a la caja correspondiente donde se custodiará hasta que cumpla su vigencia legal y administrativa; el plazo de dicha custodia varía para las diferentes líneas de seguros en la actualidad, debido a los cambios nacionales en materia archivística por el reglamento citado.

Además, el INS al contar con un nuevo archivista, está en un proceso de valoración parcial de las diferentes series documentales, pero se debe tener presente que hasta hace aproximadamente un año lo que correspondía a expedientes de pólizas y reclamos de Responsabilidad Civil o con algún trámite legal pendiente, se custodiaban hasta al menos diez años, posteriores a haberse generado y, caso contrario, el resguardo era de cinco años ello en concordancia con el artículo 17 de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros que indica cuatro años, por ello se contemplaba en el quinto año realizar la eliminación, como se visualiza en figura 24.

#### **Figura 24: Captura de artículo 17, Ley Reguladora del Contrato de Seguros**

---

##### **Artículo 17.- Plazo de prescripción**

Los derechos derivados de un contrato de seguro prescriben en un plazo de cuatro años, contado a partir del momento en que esos derechos sean exigibles a favor de la parte que los invoca.

---

Ley Reguladora del Contrato de Seguros No. 8956 Capítulo I.- Disposiciones Generales Sección II.- Póliza de Seguro  
Artículo 18.- Formalidades y entrega

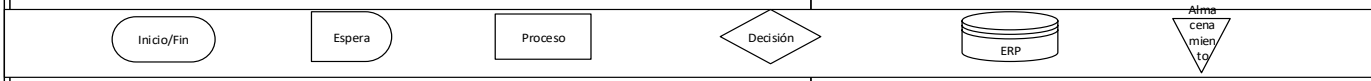
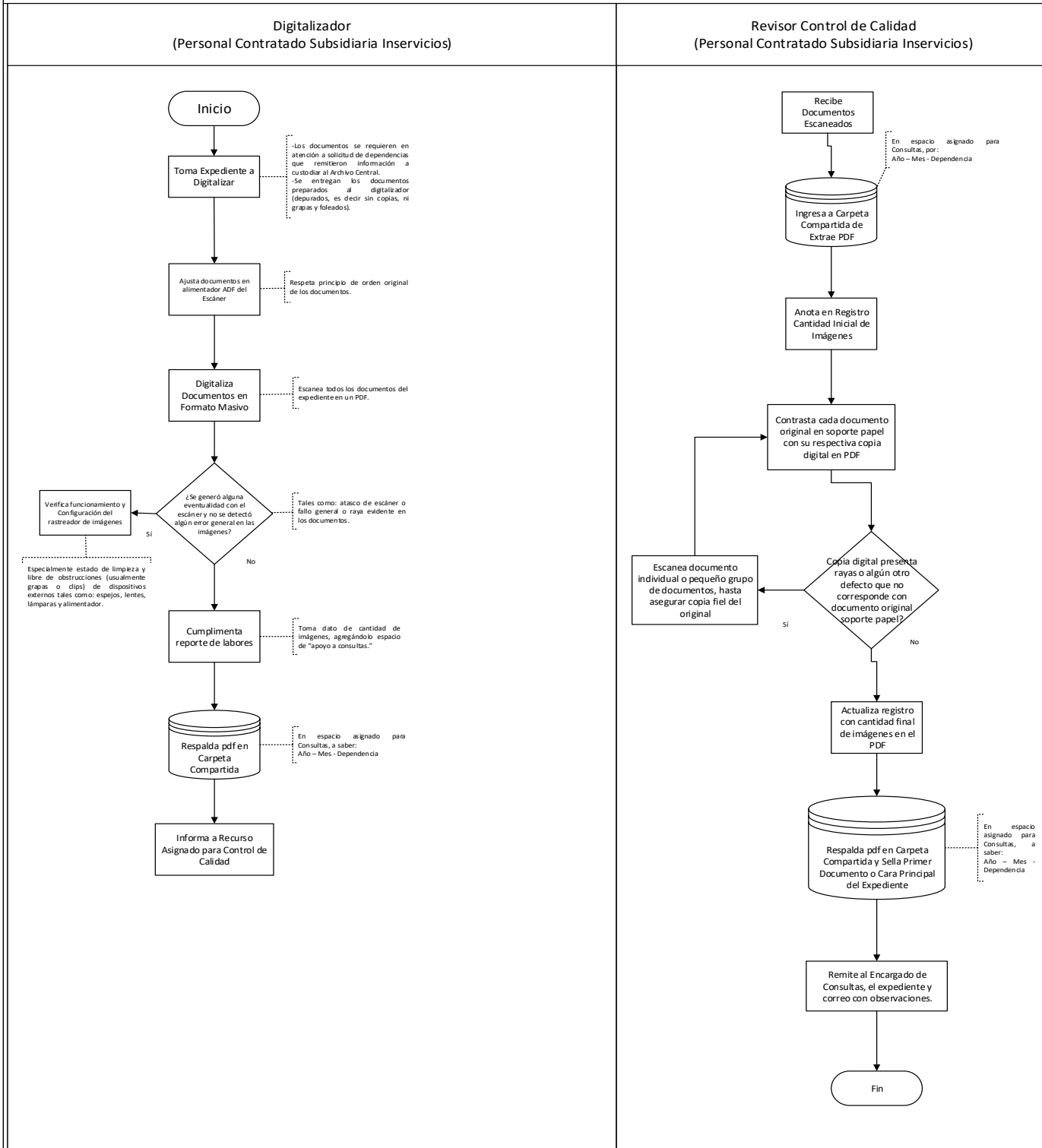
Nota: <https://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/7F85F33B-569D-45CF-9756-B7517907402A/5124/LeyReguladoradelContratodeSegurosLey8957.pdf>

#### **Digitalización Masiva de Documentos no Comerciales**

En los párrafos anteriores se detalló lo pertinente a digitalización de documentos comerciales, ahora compete incursionar en cómo se atiende en el Archivo Central el proceso de digitalización de documentos no comerciales, es decir “administrativo-financiero-contables”; de seguido, la figura 25 contiene el diagrama de flujo respectivo; a este proceso se le denomina en la jerga del Archivo Central, “Digitalización Masiva” por el diferente método respecto al anterior proceso.

**Figura 25: Diagrama de Flujo Digitalización (Masiva) de Documentos Administrativos en Archivo Central CSADM**

Descripción del Proceso: Digitalización de Documentos Generados en Dependencias no Comerciales (Contratos, expedientes de personal, informes especiales, estudios de créditos, entre otros)



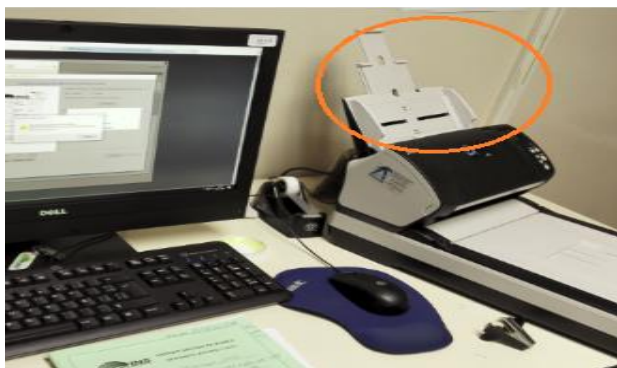
Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Para este proceso, debido a que en la mayoría de consultas, los documentos administrativos son de mayor volumen que los comerciales, el encargado de consultas primero coordina la depuración y/o alista el expediente, esto consiste en expurgar clips, grapas, copias, o papel carbón de los contratos, o cualquier otro objeto o artículo que pueda afectar el escaneo del documento y/o al rastreador de imágenes. Posteriormente, en caso de que corresponda el expediente, debe foliarse (a excepción de los expedientes de Proveeduría y Reaseguros que sí se reciben foliados), para ser entregado al digitalizador, a efectos de que proceda con el escaneo.

Se subraya que diariamente, al inicio de la jornada y al menos posterior al tiempo de almuerzo, los usuarios de digitalización deben verificar la configuración y estado de limpieza de los dispositivos externos del escáner, para con ello colaborar en el mantenimiento preventivo de dichos activos y evitar afectaciones en la calidad y eficiencia de sus labores.

Una vez que el digitalizador cuenta con los documentos, los debe ajustar adecuadamente al ADF del escáner (rastreador de imágenes), es decir alimentador automático de documentos, parte del dispositivo que se señala en círculo color naranja de la figura 26 a continuación.

**Figura 26: ADF del rastreador de imágenes**



Nota: Fotografía Jeniffer A. Fallas U.

Asimismo, digitaliza los documentos en formato masivo, es decir no utiliza la herramienta EE, solamente utiliza el software instalado originalmente en el rastreador de imágenes; en este caso es “Scan All Pro” para Fujitsu, con lo cual se genera un único documento en formato PDF y el usuario toma el dato de la cantidad de imágenes que contiene. Con dicho dato complementa el reporte de labores respectivas y procede a guardar y/o respaldar dicho archivo en el espacio de asignado de la carpeta compartida; una vez “cargado” en la carpeta le comunica al compañero que en esa fecha o periodo esté atendiendo el Control de Calidad.

En caso de alguna eventualidad en el momento de escaneo, tales como: atascos de papel, obstrucciones con clips o grapas, los que pueden “rayar” o generar suciedad en lámparas, espejos o hasta en lentes del dispositivo y con ello afectar la calidad de la imagen, porque en caso de no atender los mantenimientos preventivos en un periodo adecuado, pueden dañar el activo; se debe detener el escáner, pues este genera una alerta sonora o bien se evidencia en la forma como los documentos salen del alimentador en desorden o bien si la situación afecta a mayor escala y activa su mecanismo de seguridad automático, por lo cual se detiene.

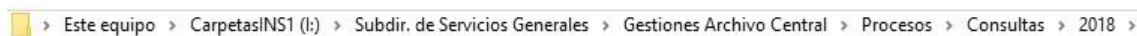
Cuando se genera lo anterior, algunos usuarios retiran documentos u objetos y continúan su labor y otros tratan de verificar que no quedó ningún otro objeto, documento o partes de documentos y limpian en el escáner con una toallita del “kit de limpieza” del dispositivo y dependen del nivel de suciedad detectado, se utiliza la hoja de calibración o hasta de manera superficialmente se retira polvo o suciedad con la sopladora, no obstante indican que es en el menor de los casos debido al tamaño de la misma es incómodo de manipularla.

Posteriormente se complementa el reporte de labores, en la columna de “apoyo a consultas” , debido a que en el Archivo Central la prioridad es la atención de digitalización de documentos Comerciales, por lo cual los documentos de índole comercial solamente se digitalizan cuando son requeridos para consulta o préstamo, es decir se requiere facilitar la información contenida en documento, cabe señalar que acorde a mejoras impulsadas desde mediados del 2016, se brinda este servicio como un valor agregado del Archivo Central, ya que antes de ello toda la documentación solicitada se remitía vía tradicional, es decir el soporte físico se enviaba por mensajería interna con lo que se incurría en gastos adicionales.

Aunado a dicha mejora generada, debido a una instrucción de la jefatura del CSADM desde finales de ese año, no se prestan documentos que de previo no han sido digitalizados, a excepción de Junta Directiva, pues no se cuenta con el equipo para digitalizarlos, ya que están empastados y no les es permitido desempastarlos. Por ello, al ser solicitados, se envía físicamente; consultando a la encargada del proceso indicó que desde el año pasado se propuso comprar de un escáner área para ese tipo de documentos, pero no se cuenta con la autorización debido al costo versus la baja cantidad de documentos a procesar, por ello, paralelamente se está gestionando una contratación para que una empresa externa al Grupo INS, realice el servicio completo para obtener la copia digital de documentos de esa superioridad.

Consecuente una vez que el usuario que digitaliza, anota la cantidad de imágenes finales en el reporte de labores, respalda el archivo PDF en el espacio de carpeta compartida (figura 27) e informa al usuario asignado para control de calidad la ubicación y le entrega los documentos físicos respectivos, este último una vez recibidos ingresa a la ubicación. Dependiendo de la cantidad de documentos, verifican el PDF desde esa ubicación o si son muchos documentos extraen el archivo respectivo y verifican de manera local, es decir en el equipo que tiene asignado, comentan que lo guardan en “el escritorio”.

### **Figura 27: Captura de ubicación carpeta compartida Archivo Central**



> Este equipo > CarpetasINS1 (I:) > Subdir. de Servicios Generales > Gestiones Archivo Central > Procesos > Consultas > 2018 >

Nota: Archivo Central, Centro de Servicios Administrativos INS.

Una vez el “revisor” tiene documentos en mano y archivo PDF “abierto”, procede a comparar uno a uno los documentos físicos con su respectiva copia digital, verificando que sean “copia fiel del original”. Ellos definen que el documento visualizado a través del monitor versus el documento en formato papel se ven iguales, es decir imágenes sin rayas, ni dobleces, que cubran información, a no ser que haya, según se muestra, un defecto del documento original, para lo cual, en algunos de los usuarios colocan el sello respectivo al documento y lo digitalizan de nuevo para que en la imagen quede el sello aclaratorio, tal y como se ejemplifica en la figura 28.

**Figura 28: Captura de imagen con sello de defecto de procedencia**

Nota: Archivo Central, Centro de Servicios

Una vez verificado que la totalidad de la copia digital del expediente es “fidel al soporte papel original” del mismo, el usuario guarda nuevamente en la carpeta compartida la “versión final” del PDF, coloca sello pertinente en el primer documento del expediente o cara principal de este, además entrega al Encargado de Consultas el expediente y le envía correo con observaciones, figura 29 corresponde a captura de un ejemplo de tabla de observaciones.

**Figura 29: Captura de ejemplo de observaciones**

Expediente Solicitado	Observaciones
E10039-2- del INS <sup>o</sup> Tomo 3	Consta de 1128 imágenes. Imagen N°97,154,240,258,328,358,361,494,1032 sin número de folio.
E10039-2- del INS <sup>o</sup> Tomo 4	Consta de 1057 imágenes.
E10039-2- del INS <sup>o</sup> Tomo 5	Consta de 2120 imágenes.

Nota: Archivo Central, Centro de Servicios

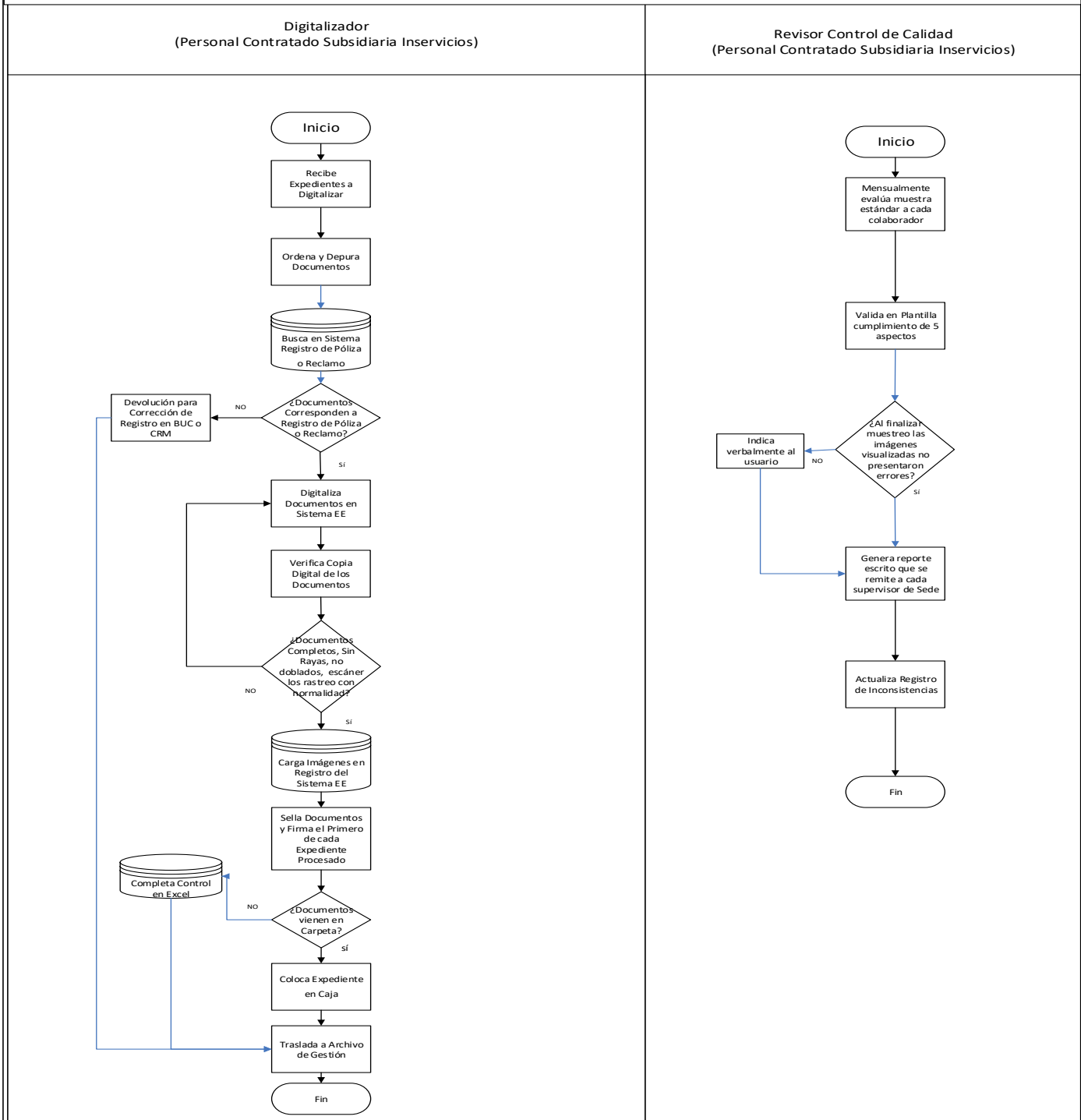
Como se evidencia, en este proceso, a diferencia del anterior, intervienen “dos actores”, con lo cual se procura brindar cumplimiento mínimo a aspectos ligados al Control Interno; ahora bien, si bien es cierto con estos dos procesos citados se esboza a grandes rasgos esta gestión que atienden el Archivo Central, una gran parte de las documentaciones que recibe ese ente institucional, se encuentran digitalizadas. Acorde a ello, se visitó la Sede San José, para conocer dicho proceso, el cual se proyecta en la figura 30, diagrama que según la experiencia en visitas a todas las Sedes por parte de personeros del Archivo Central, se validó con ellos y un usuario experto de la Sede San José, la información, tomada de observación directa y entrevistas en esas dos Sedes

**Figura 30: Diagrama de Flujo Digitalización en Sedes de Documentos de Pólizas y Reclamos**

<b>Digitalización EE en SEDES de Documentos de Pólizas y Reclamos</b>			<b>Diagrama Nivel III Versión 1</b>
---	--	--	---

Realizado por: JAFU	Autorizado por:	Rige a partir de:	Página 1 de 1
------------------------	-----------------	-------------------	---------------

Descripción del Proceso: Digitalización en Sistema EE de Expedientes de Suscripciones (Pólizas) e Indemnizaciones (Reclamos) Generadas en Sedes.



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Si bien es cierto, es el mismo sistema que se utiliza en el Archivo Central para digitalizar los documentos comerciales es decir, los documentos generados en Sedes que por distintas circunstancias (las que se visualizaron o comentaron eventualmente se mencionarán), la única variante debería de ser las dos fichas que se utilizan en el Archivo a diferencia de las cinco que se utilizan en Sedes, sin embargo en los próximos párrafos podrá constatar diferencias importantes, las cuales se marcan en figura 31.

**Figura 31: Captura de fichas exclusivas de uso Archivo Central en sistema EE**

Nota: Aura Portal, Expediente Electrónico

El digitalizador o como le denominan en Sedes el Encargado de Expediente Electrónico, que acorde a lo visto con la Archivista, en adelante se denominará usuario EE, él toma el expediente y procede a ordenar y depurar los documentos considerando el orden señalado en la tabla 4.

**Tabla 4: Ordenamiento de Documentos Según Tipo de Expediente**

Orden de Acomodo Expedientes de Suscripciones (Pólizas)	Orden de Acomodo Expedientes de Indemnizaciones (Reclamos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobante de entrega de documentos.</li> <li>-Solicitud de seguro, variaciones y otros documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones contractuales.</li> <li>- Aviso de accidente.</li> <li>- Solicitud de requisitos y de apoyo de otras dependencias</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección de Aseguramiento y fotografías.</li> <li>- Condiciones del seguro.</li> <li>- Documentos de identificación del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos y documentación de respaldo.</li> <li>- Informes técnicos de dependencias de apoyo.</li> <li>- Ajuste de pérdidas e indemnización o declinación del reclamo. Otros documentos de la línea.</li> </ul>
--	---

Nota: Dirección de Operaciones INS

El ordenamiento descrito en Sedes, fue instruido por la jefatura de la Dirección de Operaciones, es decir la dependencia INS que administra las Sedes y Puntos de Venta, que corresponden a las diferentes instalaciones y oficinas que el INS tiene distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, para comercializar y tramitar, es decir brindar servicios con respecto a los productos que conforman las líneas de seguros de dicha aseguradora.

Ahora bien, indican que dicho ordenamiento se actualizó desde hace aproximadamente un año; antes de ello, el ordenamiento era más complejo porque abarcaba una lista mayor; asimismo, los tipos documentales que pueden conformar un expediente de pólizas, dependiendo de la línea de seguro, son un promedio de 20, no obstante a efectos de facilitar el proceso, la jefatura de la Dirección descrita, concordó con jefaturas de Sedes, limitarlos a cinco tipos para pólizas y seis para reclamos, figura 32 contiene captura de algunas de las 200 fichas habilitadas en el sistema EE.

**Figura 32: Ejemplos de algunas de las 200 “fichas” del sistema EE**

The screenshot shows a web application interface for document management. At the top, there are navigation buttons: 'Guardar', 'Guardar y Salir', 'Crear Nuevo', and 'Eliminar'. The main title is 'Información del Documento - Completar'. The form is divided into two main sections:

- Left Section (List of Document Types):** A scrollable list titled 'Tipo de Documento' containing various document types such as 'ACEPTACIÓN DE REPARACIÓN', 'ACTA DE ENTREGA DE PÉRDIDA TOTAL', 'ANÁLISIS DE SINISTRALIDAD', 'BOLETA CONSULTA DE VIÁTICOS', and 'CARTA ACEPTACIÓN COND REASEGURO'.
- Right Section (Form Fields):** Contains input fields for 'Fecha Emisión Documento' and 'Fecha Vigencia Documento', a dropdown menu for 'Criterio de Validez', radio buttons for 'Es confidencial' (Yes/No) and 'Adjuntar desde' (Escáner/Mi PC), and a 'Continuar' button at the bottom.

CARTA ACEPTACIÓN COND REASEGURO	COBERTURA DE REASEGURO
CARTA DE ACEPTACIÓN DEFINITIVA	COBERTURAS ADICIONALES
CARTA DE DESPIDO	COBERTURAS ESPECIALES
CARTA DE PORTE	COBRO ADMINISTRATIVO AUTOS
CARTA DE RECLAMO	COMPROB ENTREGA Y RECEPCIÓN DOC
CARTA DEL BENEFICIARIO	COMPROBANTE DE MATRÍCULA
CARTA DEL TOMADOR DE SEGURO	COMPROBANTES CAJAS Y DÉBITOS
CARTA SOLICITUD DE INDEMNIZACIÓN	COMPROBANTES, FACTURAS Y RECIBOS
CARTA SOLICITUD DE SUSCRIPCIÓN	CONDIC ESP Y PART SEGURO - ADDENDA
CARTAS VARIAS - SOLICITUDES ESCRITAS	CONDICIONES DE REASEGURO
CARTAS VARIAS-SOLICITUDES ESCRITAS	CONDICIONES GENERALES
CÉDULA DE IDENTIDAD	CONDICIONES OPERATIVAS MULTIASIST AUT
CÉDULA DE RESIDENCIA	CONDICIONES PARTICULARES
CÉDULA JURÍDICA	CONSTANCIA DE NACIMIENTO
CERTIF DOC CREMACIÓN O SEPULTURA	CONSTANCIA DOMICILIO
CERTIFICACIÓN DE INGRESOS	CONSTANCIA SALARIAL
CERTIFICACION DE LA DEUDA DEL ACREEDOR	CONSULTA DE INFRACCIONES
CERTIFICACIÓN DE PÓLIZA	CONTRATO COMODATO DOC ESPECÍFICO DE LA PÓLIZA
CERTIFICACIÓN DE PROPIEDAD	CONTRATO DE COMPRAVENTA
CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE DEFUNCIÓN	CONTRATOS DE RESPONSABILIDAD CIVIL BÁS
CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE DEFUNCIÓN	CONTROL DE SERVICIO IRV
CERTIFICADO DE AFILIACIÓN	CORREO DE CLIENTES
CERTIFICADO DE INCAPACIDAD	CORREO DE LOS INTERMEDIARIOS
CERTIFICADO DE NACIMIENTO	CORRESPONDENCIA
CERTIFICADO DE NAVEGABILIDAD Y MATRÍCULA	CORRESPONDENCIA INSTITUCIONAL
CERTIFICADO OFICIAL DE DEFUNCIÓN	COTIZACIONES VARIAS
CERTIFICADOS EMITIDOS EN EL EXTRANJERO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
CERTIFICADOS Y CONSTANCIAS VARIAS	CUADERNO DE BITÁCORA
CHEQUES	CUENTA CLIENTE
COBERTURA DE REASEGURO	CUESTIONARIO COBERTURAS ESPECÍFICAS

Nota: Aura Portal, Expediente Electrónico

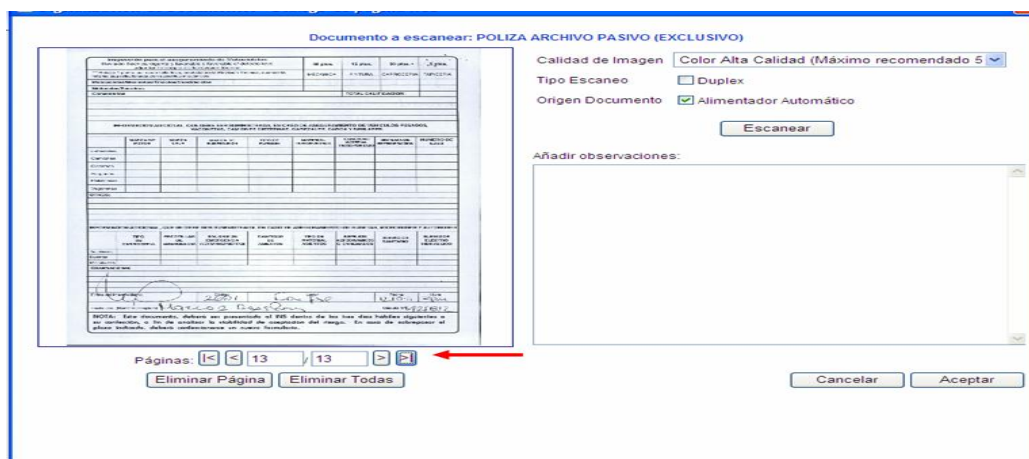
Respecto a dicha práctica, la Archivista indica que no es procedente esa metodología porque a nivel archivístico incumple el principio de orden original, con lo que podría alterar la cronología respectiva y hasta afectar en caso de que se requiera certificar dichos expedientes, eventualmente no se podrían autenticar como copia fiel del original.

Posteriormente, debe verificar en el sistema, si se cuenta con registro de la póliza o reclamo al que requiere ligársele y/o relacionársele imágenes, si la información descrita en los documentos coincide con registros, continúa el siguiente paso; de lo contrario, devuelve los documentos a usuarios BUC.

A diferencia del Archivo Central, la actualización en BUC en Sedes es más expedita, sin embargo si los usuarios BUC no logran ubicar la información, deben verificar posibles errores en CRM; se indica que esto sucedió con mayor frecuencia en los últimos siete meses; esos errores generan atrasos al procesar los expedientes, lo cual puede afectar trámites al cliente, ya que en Sedes se procura en un máximo de 24 horas, se digitalicen al menos los reclamos, porque son expedientes de constante consulta en diferentes oficinas.

Una vez verificada la existencia del registro en EE, se digitaliza en EE conforme al manual que se emitió en 2014, solo que dicho manual aún hace referencia al total de fichas y no contempla cargado de documentos electrónicos, posterior al escaneo y de previo al cargado de las imágenes en EE, el usuario debe verificar la calidad en las imágenes; sin embargo, señalan que debido al tamaño del visor y la producción diaria que les solicitan, se limitan a verificar la cantidad de documentos en el expediente soporte papel, versus la cantidad de imágenes descritas en el contador del visor (figura 33) y así como rayas o dobleces evidentes o fallos con el escáner por atascos de papel u obstrucciones de clips o grapas.

**Figura 33: Contador de imágenes, visor EE**



Nota: Aura Portal, Expediente Electrónico

Respecto a ese último punto, en Sedes no cuentan con el “kit de limpieza”, solo les realizan el mantenimiento de contrato que es cada seis meses, mediante el cual un técnico los atiende, limpia las superficies con materiales que él trae consigo y les cambia lo que indican como consumibles que son solo los rodillos, mismos que se subrayan en círculo color naranja en la figura 34. Indican que los cambian aunque aparenten estar bien, porque el requerimiento contractual y aparentemente la limpieza de escáner no es tan detallada y no utilizan hoja de calibración, por lo cual, en caso de eventualidades, ellos lo limpian con un pañuelo o un trapito de limpieza y dependiendo humedeciéndolo con un poco con agua.

**Figura 34: Ejemplos de Consumibles de los Escáner**



Nota: <https://www.youtube.com/watch?v=IT8iFGuGtFI>

Posterior a ello, una vez verificado o considerado que la copia digital del o los documentos es adecuada, se cargan los documentos en sistema según el tipo de documento en las fichas que se indican en las tabla 5:

**Tabla 5: Fichas del Sistema a Utilizar Según Tipo de Expediente**

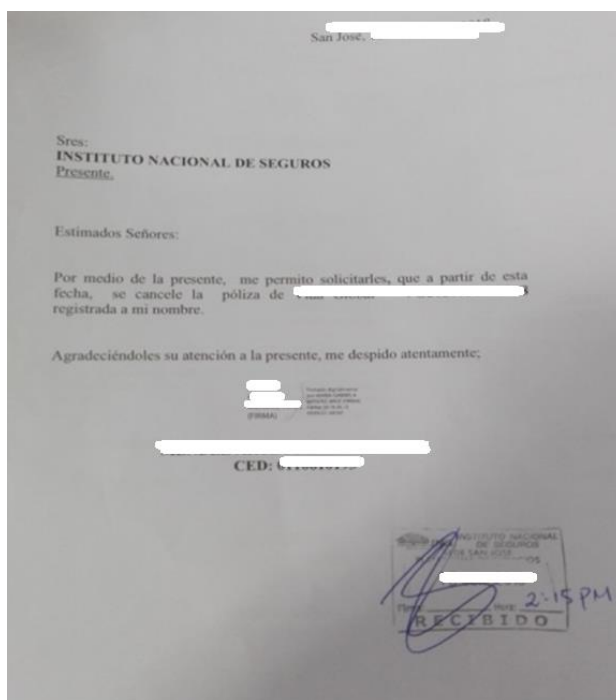
Fichas para Expedientes de Suscripciones (Pólizas)	Fichas para Expedientes de Indemnizaciones (Reclamos)
1. Condiciones particulares 2. Documentos de aseguramiento 3. Inspección para aseguramiento 4. Documentos Política Conozca a su Cliente	1. Documentos de Indemnización

Nota: Dirección de Operaciones

En cuanto a un aspecto importante de las fichas es que el sistema contiene la cantidad de opciones de fichas previstas desde 2014, las cuales superan más de 200, sin embargo con las mejoras propuestas para el proceso en 2017, se utilizan únicamente las descritas en la Tabla 5 es decir cuatro para pólizas y una para reclamos.

El siguiente paso consiste en sellar los documentos, algunos usuarios los sellan todos, otros solo el primero, sin embargo todos solo firman el sello colocado en el primer documento, este debe colocarse en un lugar del documento que no cubra información, la figura 35 contiene un ejemplo de documento sellado por proceso EE de Sedes.

### Figura 35: Ejemplos de documento con sello



Nota: Archivo Central, Centro de Servicios Administrativos

Posteriormente, si los documentos recibidos estaban contenidos en una carpeta, el usuario los coloca en la caja que él está "llenando" para transferencia a Archivo Central, caso contrario se completa el control en Excel y se trasladan los documentos al Archivo de Gestión.

Al respecto, los colaboradores del Archivo de Gestión de esa Sede ampliaron acerca del porqué de esa diferenciación y qué hacen en ese Archivo con los documentos que trasladan los usuarios de EE, por lo cual indicaron que en 2017 no se hacían expedientes para documentos procesados en EE, porque el anterior Archivista INS indicó “que eso ya no se usaba”, que con la nueva normativa después de seis meses se eliminarían los documentos digitalizados.

A mediados de 2017 recibieron la instrucción de generar expedientes, por lo cual los documentos pasan al Archivo para agruparlos en carpetas, en ambos casos se consulta sobre el tipo de instrucción e indicaron que únicamente fue verbal.

Con respecto a esa última indicación se les consultó a los colaboradores del Archivo, cuáles principios utilizan para archivar los documentos, e indicaron que por factor tiempo se les instruyó en lo que respecta a los documentos digitalizados, en EE solamente se les coloca en carpeta y se les asigna espacio en una caja acorde a la línea de seguro y periodo.

Se consultó además con respecto a capacitaciones en cuanto a temáticas archivísticas y solamente indicaron que definitivamente tienen interés, ya que lo único de archivística que conocen es lo que atienden de las indicaciones que envía el Archivo Central, que han aumentado de 2016 a la fecha; por lo que se sabe ocurre lo mismo con otras Sedes por conversaciones con encargados de esas dependencias o personal que ha rotado.

Comentando con la Archivista respecto a este último punto, indicó que efectivamente le han indicado de lo expresado por el anterior Archivista, no obstante solo fue un comentario verbal, situación “curiosa” porque otras indicaciones que se les han enviado por escrito no han sido aplicadas, además básicamente toda dependencia debe considerar principios archivísticos “tropicalizados” que denoten:

1. Los documentos que se producen en las dependencias deben ser reflejo de sus funciones.
2. Se debe respetar el orden original y el principio de procedencia de los documentos, en todo el ciclo documental, es decir desde la creación de los documentos hasta su disposición final

3. Priorizar los documentos declarados con valor Científico Cultura (en adelante con valor CC) y los sustantivos, estos últimos corresponden a documentos generados por dependencias de mayor rango institucional pero que corresponden a documentos de valor para toma de decisiones pero no son documentos con valor CC y finalmente los documentos facilitativos, es decir documentos administrativos con menor relevancia.

En lo que respecta al revisor de control de calidad descrito en el flujo de proceso pertinente (ver figura 30), acorde a averiguaciones, se conoció que desde hace tres años Inservicios tuvo la iniciativa de generar dicha evaluación, en congruencia con el valor agregado que ofrecen al servicio brindado al INS en este proceso y principalmente previendo respaldo ante posibles requerimientos INS. Sin embargo, aparentemente a la fecha el INS no ha solicitado ningún dato al respecto (ni siquiera los administradores del contrato que se encargan de obtener datos para gestionar los pagos respectivos); no obstante Inservicios lo brinda anualmente en el informe periódico que suministra a dicha aseguradora.

Respecto a este proceso se aclara que para la atención de las Sedes y Puntos de Venta, en los cuales se verifica dicho proceso únicamente lo atiende una persona y es quien ha realizado esa labor por tres años, no obstante acorde a los datos observados de los registros que él permitió visualizar, se evidenció que en el periodo citado, los resultados de las evaluaciones son similares, es decir los errores usualmente son los mismos, y mes a mes no se evidencian mejoras por lo cual se intuye que dicho proceso solamente recopila datos sin agregar valor, ya que solamente se documentan los hallazgos sin materializar mejoras o ajustes que propicien dichas mejoras.

Acorde a la visita mensual que el personero citado realiza a las instalaciones comerciales del INS, tanto dentro como fuera del Gran Área Metropolitana y tres del CGRA (es un área de procesamiento de casos de automóviles no comercializados, únicamente tramita indemnizaciones de las líneas de seguros ligadas a esos bienes), con lo que procede a verificar en sistema diez expedientes procesados por cada usuario (en total son 59 colaboradores que evalúa, tres de ellos son del CGRA), aparentemente dicha muestra no es aleatoria, porque los datos visualizados clarifican que el personero solicita expedientes que se digitalizaron el día anterior a su visita.

Los datos que validan de los expedientes están ligados a una plantilla que denominan “Glosario de Evaluación” que define cinco aspectos a considerar: expediente completo, calidad de copias, carpetas correctas, orden de expediente; una vez que verifica esos aspectos (todos con el mismo valor), él indica verbalmente al colaborador evaluado lo detectado y a final del mes, emite el reporte escrito consolidado con las notas de los usuarios a cada supervisor Inservicios destacado en cada instalación visitada, y con ello actualiza los datos del registro de inconsistencias; posterior el supervisor le transfiere a cada colaborador la calificación mensual.

Se resalta que a la fecha esas informaciones únicamente las conoce Operaciones de Inservicios y la dependencia INS cliente/usuario-administradora de ese servicio, desconocía completamente de ese proceso de “verificación de calidad” que realiza Calidad de Inservicios.

Al conocer dicho panorama del flujo que atiende el área en estudio, se solicitaron registros de datos históricos de las tareas que se ligan a la digitalización de documentos, por lo cual de seguido se puntualiza el resumen de las informaciones obtenidas con su respectivo análisis, a efectos de valorar comportamientos o tendencias para cada actividad, para lo cual se solicitaron datos de al menos dos periodos previos al actual y un corte del presente, es decir años 2016 y 2017, en cuanto a 2018 con corte a abril.

Con respecto al punto anterior, fue indicado que la mayoría de las tareas brindarían los datos que se tengan fidedignos que prácticamente corresponden de enero 2017 al periodo actual, esto porque debido a falencias en la administración de la información por parte del anterior Archivista, se detectó la pérdida de registros o informaciones incompletas.

Considerando el punto anterior, en primer lugar se trató de conocer lo pertinente a las entradas del proceso, por lo cual se requería verificar registros de documentos que ingresaron al Archivo Central; de seguido se detallan los datos obtenidos, al respecto fue brindado el registro concerniente de enero 2017 a abril 2018, mediante el cual se generó el diagrama ABC y el Pareto que corresponden a las tabla 6 y figura 35 respectivamente.

**Tabla 6: ABC de Expedientes Recibidos en Archivo Central de enero 2017 a Abril 2018**

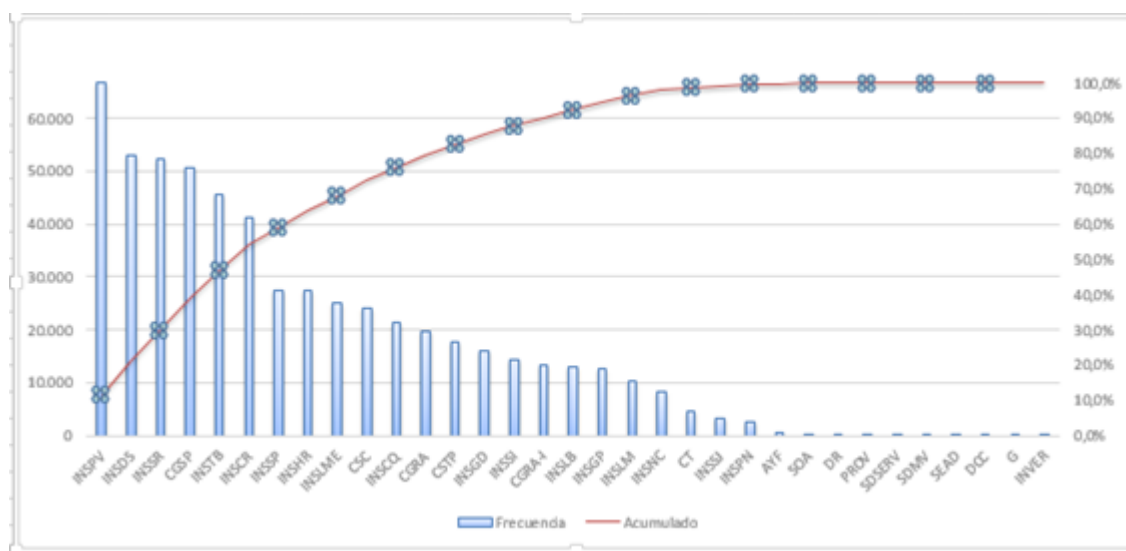
ID	Dependencia	Totales	Porcentaje	Acumulado	Clasificación ABC
INSPV	Sede Pavas	66.681	11,7%	11,7%	A
INSDS	Sede Desamparados	52.859	9,2%	20,9%	A
INSSR	Sede San Ramón	52.267	9,1%	30,0%	A
CGSP	Centro de Gestión de Seguros Personales	50.715	8,9%	38,9%	A
INSTB	Sede Tibás	45.719	8,0%	46,9%	A
INSCR	Sede Cartago	41.234	7,2%	54,1%	A
INSSP	Sede San Pedro	27.442	4,8%	58,9%	A
INSHR	Sede Heredia	27.365	4,8%	63,7%	A
INSLME	Sede La Merced	25.055	4,4%	68,1%	A
CSC	Centro de Servicios Complementarios	23.915	4,2%	72,2%	A
INSCQ	Sede Ciudad Quesada	21.239	3,7%	76,0%	A
CGRA	Centro de Gestión de Reclamos de Automóviles	19.639	3,4%	79,4%	A
CSTP	Centro de Servicios Técnicos Profesionales	17.587	3,1%	82,5%	B
INSGD	Sede Guadalupe	15.994	2,8%	85,3%	B
INSSI	Sede San Isidro	14.328	2,5%	87,8%	B
CGRA-I	CGRA Inservicios	13.355	2,3%	90,1%	B
INSLB	Sede Liberia	13.082	2,3%	92,4%	B
INSGP	Sede Guápiles	12.651	2,2%	94,6%	B
INSLM	Sede Limón	10.360	1,8%	96,4%	C
INSNC	Sede Nicoya	8.401	1,5%	97,9%	C
CT	Departamento de Contabilidad	4.684	0,8%	98,7%	C
INSSJ	Sede San José	3.172	0,6%	99,3%	C
INSPN	Sede Puntarenas	2.528	0,4%	99,7%	C
AYF	Administración y Fiscalización	452	0,1%	99,8%	C
SOA	Departamento de Gestión Operativa SOA	278	0,0%	99,8%	C
DR	Dirección de Reaseguros	275	0,0%	99,9%	C
PROV	Departamento de Proveduría	243	0,0%	99,9%	C
SDSERV	Subdirección de Servicios Generales	167	0,0%	99,9%	C
SDMV	Subdirección de Mercadeo y Ventas	95	0,0%	100,0%	C
SEAD	Servicios Administrativos Red de Salud	83	0,0%	100,0%	C
DCC	Dirección de Cliente Corporativo	50	0,0%	100,0%	C
G	Gerencia	37	0,0%	100,0%	C
INVER	Inversiones	36	0,0%	100,0%	C
	<b>Totales</b>	<b>571.988</b>	<b>100%</b>		

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Dicha tabla contiene el listado de las dependencias que de enero 2017 a abril 2018, realizaron transferencias al archivo central y la cantidad de expedientes trasladados; acorde al porcentaje que representan del total, se asignó y posteriormente, se generó el cálculo del acumulado, con respecto a lo que generó el respetivo ABC, así por ejemplo la Sede Pavas encabeza las transferencias con un total de 66 681 documentos lo que representan un 11,7% del total con lo que es parte de las “A”, de acuerdo con dichos datos, se generó la figura 37.

De la tabla 6, además se aclara que la separación de CGRA y CGRA-I, se debe a que son dos tipos de series documentales distintos, ya que lo que se recibe de CGRA son los reclamos y/o indemnizaciones tramitados en esa área ubicada en las cercanías del redondel de Zapote, en lo que respecta a CGRA-I los documentos recibidos son las boletas generadas por los inspectores contratados a la subsidiaria Inservicios, pero esos documentos tienen un tiempo de custodia menor y se encuentran debidamente respaldada tanto la información como la boleta en el sistema de captura de datos del CGRA.

**Figura 36: Pareto de Expedientes Recibidos en Archivo Central de enero 2017 a Abril 2018**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Como se visualiza en tabla 7 y figura 36, las documentaciones recibidas de nueve Sedes ocupan clasificación A; posteriormente se procedió a determinar la clasificación de documentaciones recibidas; de acuerdo con las informaciones descritas en tabla 6, cabe aclarar que esa tabla resumen se generó según los controles de documentaciones recibidas en el periodo previamente descrito.

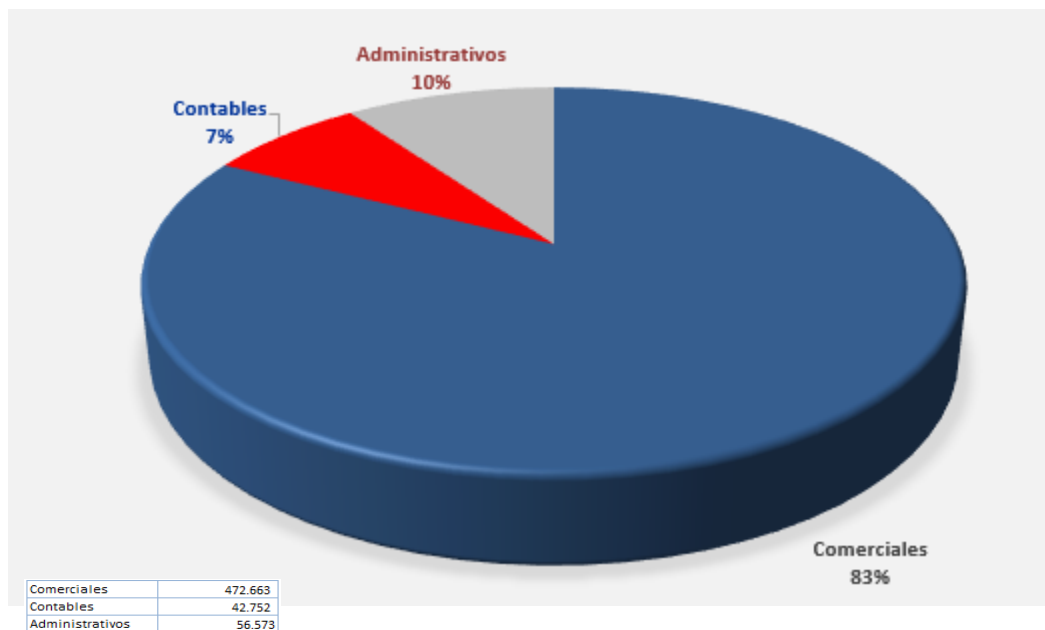
**Tabla 7: Resumen de Tipos de Documentos y Condición de Respaldo de Informaciones Recibidas de enero 2017 a abril 2018**

Dependencia	Total de Expedientes Recibidos	Documentos Comerciales	Documentos Comerciales Digitalizados	Documentos Contables	Documentos Administrativos	Documentos Administrativos Digitalizados
Sede Pavas	66.681	61.503	40.679	5.178		
Sede Desamparados	52.859	52.439	35.670	420		
Sede San Ramón	52.267	52.267	30.315			
Centro de Gestión de Seguros Personales	50.715	50.715	37.803			
Sede Tibas	45.719	38.415	26.679	7.304		
Sede Cartago	41.234	31.595	30.186	9.639		
Sede San Pedro	27.442	23.254	16.846	4.188		
Sede Heredia	27.365	27.365	19.156			
Sede La Merced	25.055	25.055	16.536			
Centro de Servicios Complementarios	23.915				23915	
Sede Ciudad Quesada	21.239	15.454	16.142	5.785		
Centro de Gestión de Reclamos de Automóviles	19.639	19.639	10.801			
Centro de Servicios Técnicos Profesionales	17.587				17587	
Sede Guadalupe	15.994	15.994	11.516			
Sede San Isidro	14.328	14.328	7.782			
CGRA Inservicios	13.355				13355	
Sede Liberia	13.082	13.082	9.288			
Sede Guápiles	12.651	11.807	7.324	844		
Sede Limón	10.360	7.720	7.045	2.640		
Sede Nicoya	8.401	6.331	5.429	2.070		
Departamento de Contabilidad	4.684			4.684		
Sede San José	3.172	3.172	2.284			
Sede Puntarenas	2.528	2.528	1.517			
Administración y Fiscalización	452				452	452
Departamento de Gestión Operativa SOA	278				278	
Dirección de Reaseguros	275				275	
Departamento de Proveduría	243				243	143
Subdirección de Servicios Generales	167				167	167
Subdirección de Mercadeo y Ventas	95				95	95
INS SALUD	83				83	
Dirección de Cliente Corporativo	50				50	50
Gerencia	37				37	37
Departamento de Inversiones y Tesorería	36				36	
<b>Totales</b>	<b>571.988</b>	<b>472.663</b>	<b>332.998</b>	<b>42.752</b>	<b>56.573</b>	<b>944</b>

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

La tabla 7 contiene un análisis más profundo de los datos descritos en tabla 6, ya que por ejemplo se tomó el dato de la dependencia que más cantidad de expedientes transfirió de enero 2017 a abril 2018, que corresponde a la Sede de Pavas; de ellos se determinó que 61 503 son documentos comerciales y el resto documentos contables, además que del total de documentos comerciales, únicamente 40 679 están digitalizados, es decir únicamente el 66,14%.

Además, según la información descrita en tabla 7, se procedió al análisis “seccionando” los datos para ampliar el panorama al respecto, en lo que respecta a documentos contables no se indica el detalle de digitalización debido a que los mismos no son digitalizados, como se representa en figura 37, pero todas las informaciones de ellos, se digitan y brinda una trazabilidad completa mediante el sistema SAP que, en el caso del INS, su versión se denomina SIFA (Sistema Integrado Financiero Administrativo), de esto solamente las imágenes pertinentes a facturas no son incluidas en dicho sistema.

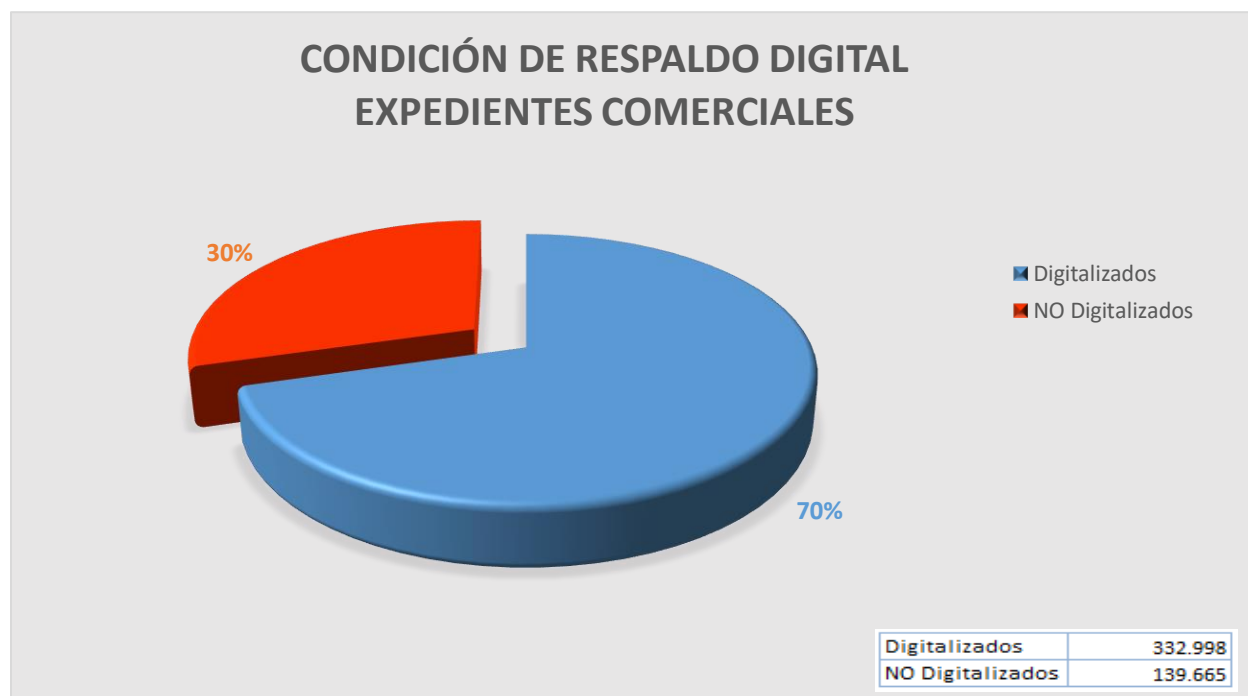
**Figura 37: Tipos de Expedientes Recibidos**

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

La figura 37 deja en evidencia la dimensión de documentos comerciales que ingresaron en los 16 meses, cabe señalar que debido a que cada Sede tiene su Departamento Contable, los documentos son recibidos en la misma transferencia, no obstante se clasifican como corresponde cada cual es decir los que el INS define comerciales (relativos a gestiones con pólizas y/o reclamos) y los contables por separado, debido a los plazos diferenciados de custodia y además de los diferentes respaldos transaccionales en que se respaldan las informaciones.

Una vez aclarado lo referente a separación de documentos comerciales y contables generados en Sedes, se solicitaron los datos respectivos, para determinar la dimensión de respaldo digital con que ingresan dichos documentos al Archivo y en la figura 38, se muestran los resultados.

**Figura 38: Condición de Respaldos Digitales de Expedientes Comerciales**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

En el caso de documentos comerciales que acorde a figura 37 representa el 83% de lo que ingresa al Archivo Central, es decir 472 663 expedientes, de ellos el 70% ingresó ya digitalizado y el restante 30% es decir 139 665 no fue digitalizado, este dato es importante, debido a que las documentaciones no digitalizadas usualmente son solicitadas al Archivo Central para préstamo por consulta, por ende en el Archivo se procederá a digitalizarlas y, dependiendo de la priorización de labores, únicamente se generará copia digital de los documentos solicitados por esa vía.

En la figura 39 se muestra el detalle de respaldo de las documentaciones administrativas.

**Figura 39: Condición de Respaldos Digitales de Expedientes Administrativos**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

En el caso de documentos administrativos, los datos arrojan que únicamente el 2% de las documentaciones se encuentra digitalizada, es decir 944 documentos que le corresponde a 6 dependencias, tal y como se detalla en tabla 7, mientras que en ese periodo se recibieron informaciones de 13 dependencias administrativas, es decir aproximadamente el 46% de dichas dependencias sí digitaliza sus documentos.

Pero aunque digitalizan no abarcan la digitalización de la totalidad de los mismos, se consultó al respecto y a lo que se indicó que las causas principales de dicho desinterés en mantener respaldos digitales de esos expedientes, es porque el contenido de los mismos se centra en SIFA y el Sistema de Correspondencia Institucional, es decir prácticamente documentos electrónicos, no obstante la información está dispersa en los mismos en caso de requerir consulta la inversión de tiempo sería bastante significativa para “reconstruir” los documentos.

Ahora bien, como se mostró oportunamente, el proceso subsecuente a transferencias es el pertinente a custodia de documentos, lo que consiste en que los documentos que se custodian en el Archivo Central, pero la información contenida en dichos expedientes puede ser requerida por lo que de seguido en tabla 8 se mostraran datos de los registros obtenidos respecto a ese proceso de consulta que atiende la unidad en estudio.

Tabla 8: Resumen de Consultas de enero 2016 a abril 2018

ID	Dependencia	Información Procesada	Total de Consultas	Total de Consultas Efectivas	Porcentaje Consultas Efectivas	Porcentaje de Consultas No Atendidas	Consultas no Atendidas	Consultas no Atendidas por Eliminación y Sin Respaldo	Consultas no Atendidas por Documentación en Condición de Préstamo	Consultas no Atendidas por Faltantes en Transferencias
PROV	Departamento Proveeduría	86.903	160	124	77,5%	22,5%	36	31	2	3
CGSP	Centro de Gestión de Seguros Personales	40.581	591	310	52,5%	47,5%	281	268	9	4
SDTH	Subdirección de Talento Humano	17.195	143	63	44,1%	55,9%	80	71	3	6
SDCC	Departamento de Créditos Personales	14.545	159	89	56,0%	44,0%	70	0	12	58
CGRA	Centro de Gestión de Reclamos de Automóviles	11.638	418	164	39,2%	60,8%	254	201	4	49
AYF	Administración y Fiscalización	5.813	33	21	63,6%	36,4%	12	0	9	3
INSGD	Sede Guadalupe	2.735	83	36	43,4%	56,6%	47	8	1	38
INSES	Sede Escazú (Anteriormente Sede Pavas)	2.603	84	46	54,8%	45,2%	38	9	0	29
AU	Auditoría	2.056	15	15	100,0%	0,0%	0	0	0	0
INSSJ	Sede San José	2.047	20	10	50,0%	50,0%	10	3	2	5
CSTP	Centro de Servicios Técnicos Profesionales	1.987	47	29	61,7%	38,3%	18	0	6	12
DR	Dirección de Reaseguros	1.839	10	9	90,0%	10,0%	1	0	0	1
INSSP	Sede San Pedro	1.561	19	11	57,9%	42,1%	8	3	2	3
INSGP	Sede Guápiles	1.252	15	10	66,7%	33,3%	5	3	1	1
INSLM	Sede Limón	993	19	11	57,9%	42,1%	8	1	0	7
INSLME	Sede La Merced	809	19	7	36,8%	63,2%	12	3	1	8
SDSERV	Subdirección de Servicios Generales	653	4	3	75,0%	25,0%	1	0	0	1
INSSI	Sede San Isidro	588	11	7	63,6%	36,4%	4	2	0	2
CSADM	Centro de Servicios Administrativos	561	2	1	50,0%	50,0%	1	0	1	0
INSLA	Sede Alajuela	453	47	8	17,0%	83,0%	39	29	2	8
INSSR	Sede San Ramón	313	3	1	33,3%	66,7%	2	1	0	1
INSDS	Sede Desamparados	289	6	1	16,7%	83,3%	5	3	0	2
INSHR	Sede Heredia	260	16	7	43,8%	56,3%	9	5	0	4
DJUR	Dirección Jurídica	223	5	1	20,0%	80,0%	4	0	1	3
INSCR	Sede Cartago	192	39	3	7,7%	92,3%	36	29	6	1
INSTB	Sede Tibás	169	3	1	33,3%	66,7%	2	1	0	1
INSLB	Sede Liberia	152	5	1	20,0%	80,0%	4	3	0	1
SEAD	Servicios Administrativos Red de Salud	113	8	2	25,0%	75,0%	6	3	1	2
INSCQ	Sede Ciudad Quesada	89	3	1	33,3%	66,7%	2	1	0	1
CSC	Centro de Servicios Complementarios	61	29	9	31,0%	69,0%	20	8	0	12
INSPN	Sede Puntarenas	59	2	1	50,0%	50,0%	1	1	0	0
SOA	Departamento de Gestión Operativa SOA	49	3	2	66,7%	33,3%	1	1	0	0
INSNC	Sede Nicoya	48	2	1	50,0%	50,0%	1	1	0	0
DOP	Dirección de Operaciones	25	4	1	25,0%	75,0%	3	1	1	1
DSAS	Dirección de Seguros Solidarios	0	4	0	0,0%	100,0%	4	2	1	1
G	Gerencia	0	6	6	100,0%	0,0%	0	0	0	0
INSCN	Ciudad Neilly	0	5	0	0,0%	100,0%	5	4	0	1
CMGP	Centro Médico Guápiles	24	1	1	100,0%	0,0%	0	0	0	0
<b>Totales</b>		<b>198.878</b>	<b>2043</b>	<b>1013</b>			<b>1030</b>	<b>696</b>	<b>65</b>	<b>269</b>

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

De los datos resumidos en tabla anterior, se desprende que de las 2 043 consultas recibidas en el periodo descrito, 1 013 se completaron satisfactoriamente, es decir se clasifican como “efectivas”, lo que corresponde a un 49,5%, en lo que respecta al 50,5% de consultas no efectivas; en otras palabras, las 1 030 restantes, el 67,6% no se atendieron, se debe a documentaciones eliminadas en otros periodos y sin respaldo en sistemas. Además, un 6,3% no se atendió ya se encontraban prestadas en otras dependencias o la misma dependencia solicitante y no lo devolvió al Archivo Central en el periodo estipulado y el restante 26,1% no se atendió ya que fueron informaciones no recibidas, es decir la dependencia no las envió en la transferencia correspondiente.

El proceso anterior está ligado intrínsecamente al de clave de estudio, ya que desde 2016 como valor agregado para sumar esfuerzos en la mejora de atención al cliente meta, se propuso a la jefatura valorar autorizar que todas las informaciones del Archivo Central se remitieran únicamente en versión digital, y solo enviar físicamente los documentos que así lo requiriesen; no obstante, de igual manera se generarían el respaldo digital de ellas, por lo cual acorde a las consultas efectivas se verificó el estado actual de conservación de las copias digitales de esas documentaciones como se resume en la siguiente tabla 9.

**Tabla 9: Resumen de respaldo digital expedientes requeridos por consultas**

ID	Dependencia	Información Procesada	Total de Consultas	Total de Consultas Efectivas	Promedio de Imágenes por Expediente	Información Contendida en Respaldo Digital	Información Respaldata	Información NO Respaldata	Observaciones
PROV	Departamento Proveeduría	86.903	160	124	701	61.328	70,6%	29,4%	11 archivos digitales de contratos dañados
CGSP	Centro de Gestión de Seguros Personales	40.581	591	310	131	39.082	96,3%	3,7%	
SDTH	Subdirección de Talento Humano	17.195	143	63	273	13.807	80,3%	19,7%	4 expedientes digitales dañados
SDCC	Departamento de Créditos Personales	14.545	159	89	163	9.795	67,3%	32,7%	6 expedientes digitales dañados
CGRA	Centro de Gestión de Reclamos de Automóviles	11.638	418	164	71	11.003	94,5%	5,5%	
AYF	Administración y Fiscalización	5.813	33	21	277	5.613	96,6%	3,4%	2 expedientes digitales dañados
INSGD	Sede Guadalupe	2.735	83	36	76	2.509	91,7%	8,3%	
INSES	Sede Escazú (Anteriormente Sede Pavas)	2.603	84	46	57	2.584	99,3%	0,7%	
AU	Auditoría	2.056	15	15	137	2.003	97,4%	2,6%	
INSSJ	Sede San José	2.047	20	10	205	1.984	96,9%	3,1%	
CSTP	Centro de Servicios Técnicos Profesionales	1.987	47	29	69	1.714	86,3%	13,7%	1 expediente digital dañados
DR	Dirección de Reaseguros	1.839	10	9	204	1.633	88,8%	11,2%	
INSSP	Sede San Pedro	1.561	19	11	142	1.408	90,2%	9,8%	
INSGP	Sede Guápiles	1.252	15	10	125	1.201	95,9%	4,1%	
INSLM	Sede Limón	993	19	11	90	857	86,3%	13,7%	
INSLME	Sede La Merced	809	19	7	116	793	98,0%	2,0%	2 expedientes digitales cargado incorrectamente
SDSERV	Subdirección de Servicios Generales	653	4	3	218	589	90,2%	9,8%	
INSSI	Sede San Isidro	588	11	7	84	520	88,4%	11,6%	
CSADM	Centro de Servicios Administrativos	561	2	1	561	403	71,8%	28,2%	3 archivos digitales de contratos dañados
INSLA	Sede Alajuela	453	47	8	57	412	90,9%	9,1%	
INSSR	Sede San Ramón	313	3	1	313	291	93,0%	7,0%	
INSDS	Sede Desamparados	289	6	1	289	273	94,5%	5,5%	
INSHR	Sede Heredia	260	16	7	37	248	95,4%	4,6%	
DJUR	Dirección Jurídica	223	5	1	223	219	98,2%	1,8%	
INSCR	Sede Cartago	192	39	3	64	159	82,8%	17,2%	
INSTB	Sede Tibás	169	3	1	169	159	94,1%	5,9%	
INSLB	Sede Liberia	152	5	1	152	149	98,0%	2,0%	
SEAD	Servicios Administrativos Red de Salud	113	8	2	57	111	98,2%	1,8%	
INSCQ	Sede Ciudad Quesada	89	3	1	89	87	97,8%	2,2%	
CSC	Centro de Servicios Complementarios	61	29	9	7	60	98,4%	1,6%	
INSPN	Sede Puntarenas	59	2	1	59	56	94,9%	5,1%	
SOA	Departamento de Gestión Operativa SOA	49	3	2	25	45	91,8%	8,2%	
INSNC	Sede Nicoya	48	2	1	48	43	89,6%	10,4%	1 expediente digital cargado incorrectamente
DOP	Dirección de Operaciones	25	4	1	25	25	100,0%	0,0%	
DSAS	Dirección de Seguros Solidarios	0	4	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
G	Gerencia	0	6	6	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
INSCN	Ciudad Neilly	0	5	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
CMGP	Centro Médico Guápiles	24	1	1	24	24	100,0%	0,0%	
<b>Totales</b>		<b>198.878</b>	<b>2043</b>	<b>1013</b>	<b>140</b>				

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

De la tabla anterior se desprenden datos tales como, de las 1 013 consultas efectivas, se generaron 198 878 imágenes, debido a que las consultas se generaron de 38 dependencias, el promedio de imágenes es de 140 imágenes por expediente consultado y/o solicitado en condición de préstamo al Archivo Central. Considerando factores de seguridad de la información, se procedió a verificar el estado de custodia digital de dichas documentaciones, de lo cual se determinó que de ellas el 82,8% si se encuentran respaldadas lo que corresponde a 161 187 imágenes, en contrario con el restante 17,2% es decir 133 530

Además de los detalles citados de respaldo, de esas 38 dependencias, 8 es decir el 21% se detectó que los archivos digitales sí estaban, pero dañados porque al abrirlos generó mensaje y no mostró imágenes, de esta situación el ejemplo más preocupante corresponde al Departamento de Proveeduría ya que 11 archivos se encontraron dañados, y debido a su promedio por imágenes, es decir 701 es de resaltar dicha afectación que correspondería a 7 711 imágenes aproximadamente. Además en lo que respecta a la Sede La Merced, se ubicaron 2 expedientes cargados incorrectamente en el sistema, que si bien es cierto la cantidad de imágenes promedio es menor a Proveeduría, este dato arroja información importante en cuanto a puntos de mejora para el proceso.

Ahora bien, centrándose en las consultas efectivas, es decir en las que sí se suministró la información solicitada por las diferentes dependencias, respecto a ellas se verificó el estado actual de conservación de las copias digitales de esas documentaciones. Se determina lo descrito en la tabla 10.

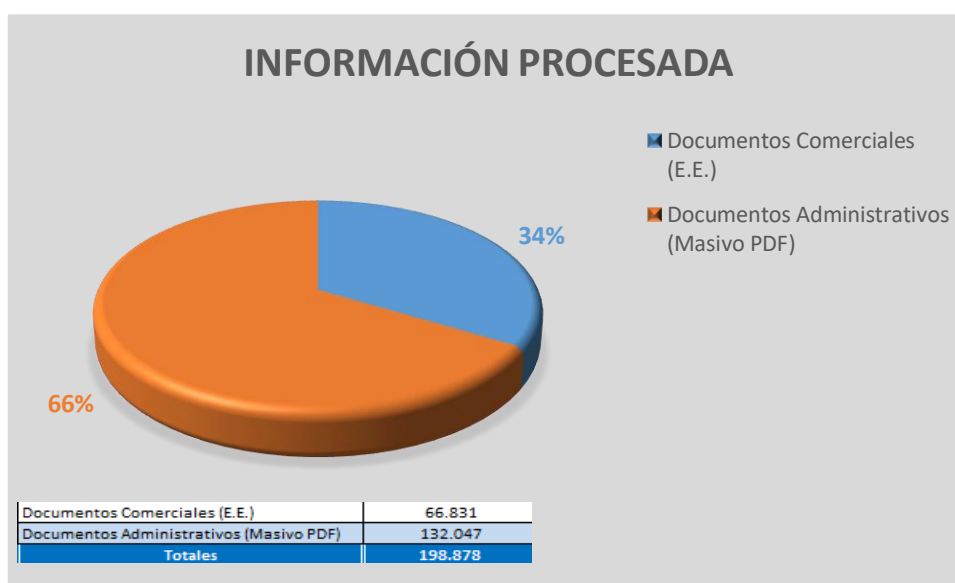
**Tabla 10: Resumen de respaldo digital de tipos documentales requeridos por consultas**

Clasificación	Información Procesada	Total de Consultas	Total de Consultas Efectivas	Promedio de Imágenes por Expediente	Información Contenida en Respaldo Digital	Información Respaldata
Documentos Comerciales (E.E.)	66.831	1405	637	119	63.818	60.973
Documentos Administrativos (Masivo PDF)	132.047	633	376	174	97.369	72.556
<b>Totales</b>	<b>198.878</b>	<b>2038</b>	<b>1.013</b>	<b>147</b>	<b>161.187</b>	<b>133.529</b>

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

De los datos insertos en tabla anterior se discurre que de los 66 831 documentos comerciales procesados, solamente el 95,49% fue digitalizada y el 95,54% del total, es decir 60 973 imágenes se encontró el respaldo, el otro 4,46% no se encontró. Sumado a que del total de consultas únicamente el 31,05% corresponde a documentos administrativos, el resto de las consultas se deben a documentos comerciales, por ejemplo la figura 40 muestra los datos de la información procesada; dicho dato se obtuvo de las imágenes que se generaron para cada consulta, según los datos ingresados por los usuarios del Archivo Central en los respectivos reportes de labores.

**Figura 40: Resumen distribución porcentual de documentos comerciales y administrativos digitalizados**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Respecto al dato de distribución porcentual de la información procesada, se procedió a verificar el contenido global de cada Sede en los distintos respaldos a saber: Sistema Expediente Electrónico y los archivos PDF respaldados en la carpeta compartida del Archivo Central y base de datos lotus.

Al respecto se constataron que efectivamente las diferencias, a saber: entre la información procesada versus la información contenida en el respaldo digital, por ejemplo se tiene que para el Departamento de Proveeduría se procesaron 86 903 imágenes, no obstante al acceder los respaldos de los contratos ubicados, les corresponde únicamente 61 328 imágenes, es decir aproximadamente el 71%.

Aunado a lo anterior, al ingresar a esos expediente digitales algunos están dañados, otros hacen referencia a un dato de un contrato y contienen otro; por ello, de la información procesada para Proveeduría solo se detectaron finalmente 51 280 imágenes, lo cual corresponde a aproximadamente el 84% de las mismas; esta situación es bastante preocupante que tanto la archivista como el auxiliar administrativo del área consideran que es debido a la rotación de personal, deficiencias en capacitaciones y los niveles de seguridad y controles en la carpeta compartida.

En lo que respecta a los expedientes recibidos de Sedes, se obtuvo acceso a informaciones del año 2017 y fueron facilitados 100 expedientes (aleatorios) de cada Sede; es decir, un total de 2 000 expedientes que representa un 0.61% de los expedientes descritos, figura 41 corresponde a una captura de una parte de los datos tabulados respecto a dicha muestra. Cabe señalar que dicha muestra fue la recomendada por la Archivista INS, ya que esa cantidad corresponde a la producción mensual de un colaborador del proceso en estudio con respecto a documentos comerciales.

**Figura 41: Captura de una parte de las informaciones tabuladas respecto a los expedientes valorados de Sedes**

Sede	Nº Cx	Serie Documental	Línea de Seguro	Identificación	Año de Digitalización	Nº Imagen	Calidad de Imagen	Valores de Configuración	Observaciones
Ciudad Neilly	2	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012199	2016	7	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes / 8 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	2	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012131	2016	7	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original / 1 página sin digitalizar (falta información) / 22 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	2	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012019	2016	9	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Neilly	4	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012377	2016	8	Visible	Color	Se observa una línea no perteneciente al documento original / 20 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	4	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012417	2016	7	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original / 11 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	4	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012514	2016	8	Visible	Color	Se observa una línea no perteneciente al documento original / 22 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	3	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012362	2016	23	Visible	Blanco y Negro	1 página doblada obstruyendo información / 1 página en blanco / 17 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	3	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12214	2016	10	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes / 17 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	3	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12272	2016	13	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes / 18 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	5	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12727	2016	16	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes / 8 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	5	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12517	2016	23	Visible	Blanco y Negro	1 factura sin digitalizar (falta información) / 16 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	5	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12607	2016	12	Visible	Blanco y Negro	Una factura no cargada en el EE, varias páginas cargadas en blanco / 16 páginas no cargadas en el EE (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	6	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT0012820	2016	13	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes
Ciudad Neilly	6	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12728	2016	13	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes / 8 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Neilly	6	Expedientes de Pólizas	Automóviles	010SAUT12738	2016	10	Visible	Blanco y Negro	Sin inconvenientes / 8 páginas sin digitalizar (Acuerdos de aseguramiento)
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002419	2014	1	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002419	2014	8	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002419	2014	1	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002419	2014	7	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002419	2014	3	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002419	2014	5	Visible	Blanco y Negro	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002487	2014	1	Visible	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002487	2014	4	Visible	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002487	2014	5	Visible	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002487	2014	6	Visible	Escala de Grises	Sin inconvenientes
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002487	2014	2	Visible	Escala de Grises	Sin inconvenientes
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002487	2014	5	Visible	Escala de Grises	3 páginas dobladas no obstruye información
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002545	2015	1	ilegible parte de la información	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002545	2015	1	Visible	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002545	2015	1	Visible	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original
Ciudad Quesada	52	Expedientes de Pólizas	Responsabilidad Civil	0106PRC0002545	2015	1	Visible	Escala de Grises	Se observa una línea no perteneciente al documento original

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Del total de la información tabulada de dicha muestra, en primera instancia, se detectan que de los 2 000 expedientes “confrontados” en el muestreo, se detectó que el 52% no presentó ningún error de digitalización, lo que corresponde a 1 040 expedientes, en lo que respecta a los 960 restantes se desprenden los siguientes datos incluidos en la tabla 11:

**Tabla 11: Distribución porcentual de tipos de configuración detectados de imágenes**

Configuración de Imágenes	
Digitalizados en Escalas Grises	2%
Digitalizados a Color	21%
Digitalizados en Blanco y Negro	77%

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Respecto a la figura anterior, se muestra que los usuarios están cambiando las configuraciones de los escáner puesto que no se utiliza solo una; este punto es importante a efectos de normalizar dicho proceso a efectos de que los usuarios no distraigan tiempo de sus labores en atender configuraciones que deben atenderse acorde a indicaciones de la Subdirección de Informática (departamento interno de la empresa que se encarga de administrar aspectos tecnológicos)

Dicha normalización además generaría aprovechamiento de recursos paralelos porque cada una de esas configuraciones representa espacio en servidores, por ejemplo las imágenes en escalas grises pueden tener un “peso” promedio de 210 kb, mientras las de color alrededor de las 185 kb y las blanco y negro 120kb.

Otros aspectos detectados se resumen en tabla 12 inserta de seguido:

**Tabla 12: Distribución porcentual de incongruencias detectadas en muestreo**

Incongruencias Detectas	
Documentos sin digitalizar	27%
Documentos físicos no ubicados	21%
Informaciones cargadas en fichas incorrectas	19%
Con dobleces que obstruyen información	11%
Con rayas	10%
Incorrecta configuración de tamaño de documento	5%
Páginas en blanco digitalizadas	4%
Documentos físicos desordenados	3%

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

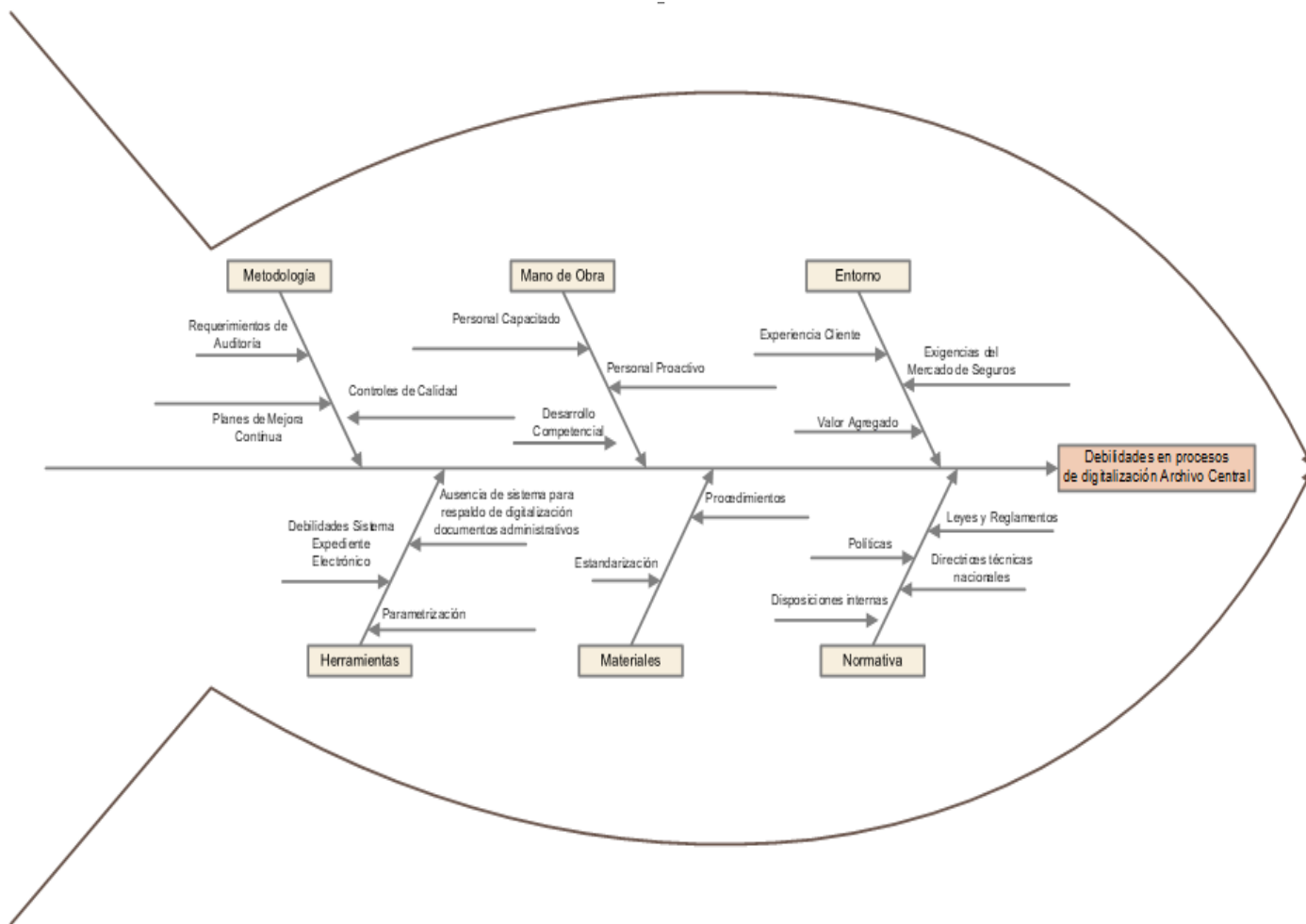
La Archivista consultó respecto al resultado de dicha muestra y se le mostraron los datos anteriores, con lo cual indicó que efectivamente deja en evidencia una serie de vacíos innegables en el proceso en estudio, y aumenta su preocupación debido a que la Unidad de Calidad de Inservicios no está contemplando muchos de esos aspectos, además solo se han dedicado a obtener datos periódicos sin considerar puntos de mejora y seguimientos respectivos.

Dichas incongruencias detectadas clarifican por qué las Sedes solicitan al Archivo Central digitalizar informaciones que en teoría anteriormente fueron procesadas en el área de EE de dichas Sedes; es decir, se generan reprocesos por factores tales como la limitante de controles en el proceso analizado.

### **Diagrama de Ishikawa**

Acorde con los puntos previamente descritos, se utilizará el diagrama de Ishikawa, pueses una herramienta que permite ampliar el panorama de análisis, por cuanto facilita la categorización de las informaciones recabadas, ello en los posibles factores o causas que contribuyen a la existencia del problema; ello considerando las características de la calidad, por lo cual la figura 42 diagrama lo contemplado:

Figura 42: Diagrama Ishikawa



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Con el análisis validado con la Archivista, respecto al problema determinado respecto a las Debilidades en los procesos de digitalización que atiende el Archivo Central, se analizaron los aspectos de: metodología, mano de obra, entorno, herramientas, materiales y normativa. En lo que respecta a metodología, se señalan los requerimientos de Auditoría, porque a la fecha no se cumple con todos ellos; los controles de calidad debido a que no se cuenta con estos y los planes de mejora continua que hasta el momento no se han iniciado, aunque se evidencia la necesidad.

Respecto a mano de obra, se indicó personal capacitado, personal proactivo y desarrollo competencial, por cuanto todos esos puntos presentan deficiencias según lo indicado por la Archivista y colaboradores involucrados en el proceso. Referente al entorno, se anotan la experiencia cliente, exigencias del mercado de seguros y el valor agregado, ya que en el entorno esos puntos, se presentan falencias. En cuanto a las herramientas, las debilidades del sistema EE, la ausencia de un sistema para digitalizar documentos administrativos y la parametrización de los equipos, ello en cuanto a los rastreadores de imágenes.

Ahora bien en cuanto a materiales, por el insumo en este servicio, la desactualización de los procedimientos y la ausencia de estandarización son causantes de dicho efecto en el proceso es decir la debilidad del mismo. En cuanto a normativa, las influencias en políticas, disposiciones internas, leyes reglamentos y directrices nacionales no han sido adaptadas a los procesos de capacitación, a las actualizaciones de procedimientos, todo ello es causa a considerar.

Acorde a lo indicado por la Archivista y colaboradores del Archivo Central, al ser cliente interno de los Archivos de Gestión y atender requerimientos de otros clientes internos del Grupo INS, tiene claridad en que definitivamente la ausencia de adecuados controles de calidad, así como procedimientos oficializados y capacitaciones, y mejoras en el sistema EE y contar con un sistema para digitalizar las informaciones administrativas son las principales causas de la presencia de debilidades en el proceso.

### Análisis ABC

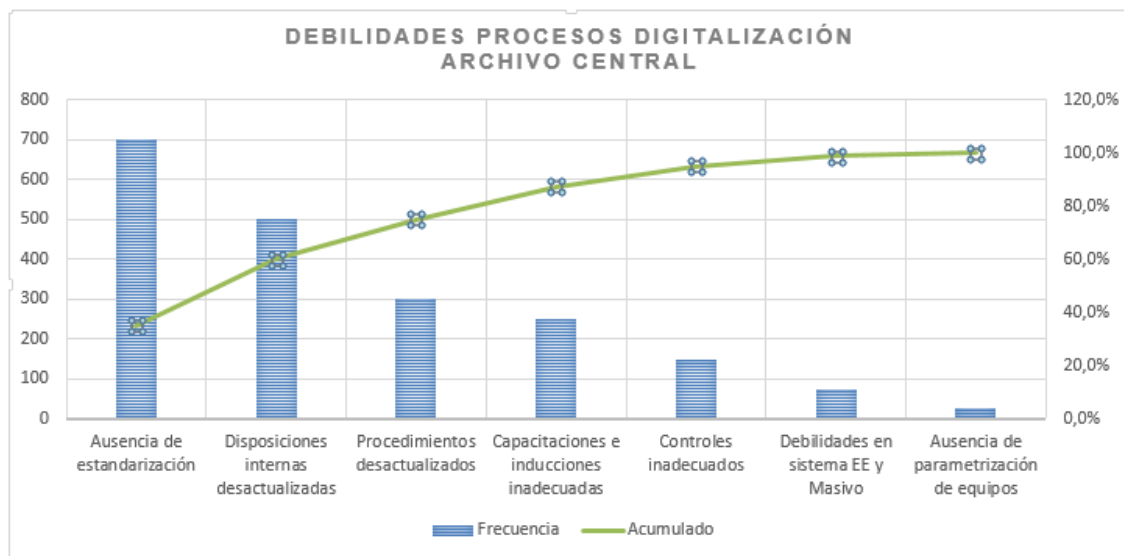
A efectos de clasificar las principales variables críticas de la calidad detectadas, se realizó el análisis ABC que se muestra en tabla 13; considerando el criterio experto respecto a la figura 42, se generó acorde a los registros de observaciones de inconsistencias y lo descrito por los usuarios expertos del proceso de digitalización que la archivista indicó. Como se ve en dicha figura, con ese análisis, se logró identificar el 20% de las causas que provocan el 80% del problema es decir efecto de las debilidades en el proceso de digitalización que atiende el Archivo Central.

**Tabla 13: Diagrama ABC**

VCC	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Clasificación ABC
Ausencia de estandarización	700	35,0%	35,0%	A
Disposiciones internas desactualizadas	500	25,0%	60,0%	A
Procedimientos desactualizados	300	15,0%	75,0%	A
Capacitaciones e inducciones inadecuadas	250	12,5%	87,5%	B
Controles inadecuados	150	7,5%	95,0%	C
Debilidades en sistema EE y Masivo	75	3,8%	98,8%	C
Ausencia de parametrización de equipos	25	1,3%	100,0%	C
<b>Totales</b>	<b>2.000</b>	<b>100%</b>		

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Considerando el promedio mensual de expedientes que procesa un usuario, es decir 2 000 expedientes, se generó la distribución de frecuencia de las variables señaladas por los expertos en el proceso, como se evidencia en el análisis ABC las variables que generan el 80% de las causas del problema en estudio. Corresponden a: ausencia de estandarización, disposiciones (manuales internos) y procedimientos se encuentran desactualizados; indican que en su mayoría, no conocen las disposiciones, ni los procedimientos, por lo cual realizan sus tareas como les fue explicado (de boca a oído), ello provoca descontrol, reprocesos, confusión; además no permite realizar gestiones de manera eficiente, eficaz y transparente.

**Figura 43: Pareto “Debilidades procesos de Digitalización Archivo Central**

Nota: Jeniffer A. Fallas U.

Al respecto, se consultó y fue indicado que los procedimientos se actualizaron en 2012, y en febrero 2017 se realizó un ajuste en el Manual de Disposiciones interno, sin embargo debido a que en gaceta de setiembre del 2017 se publicó el nuevo reglamento a la ley del Sistema Nacional de Archivos, el cual no se actualizaba desde 1995, ello implica que deben ajustarse tanto el manual como a los procedimientos.

La archivista enfatizó que toda la problemática en estudio no permite garantizar la transparencia, que es fundamental en la rendición de cuentas requerida para una empresa como lo es el Instituto Nacional de Seguros, el papel del Archivo es crucial para ello, pero es necesario que el proceso de digitalización refleje la organización documental.

### **Análisis Acorde a Requerimientos de Ley**

Como se ha mencionado anteriormente, desde diciembre 2017 entró en vigencia un nuevo reglamento ejecutivo a la Ley del Sistema Nacional de Archivos por lo cual se procede a verificar lo indicado en el reglamento interno INS. Al respecto, en el título XI del mismo hace referencia a temas de Archivo y en el capítulo IV denominado “Tratamiento, respaldo y eliminación de documentos digitalizados asociados a la actividad comercial el INS” se indica:

**ARTÍCULO 246:** Regulación de la actividad. Se refiere al tratamiento de información y documentos físicos asociados a la actividad del INS que han sido digitalizados, en alguna base de datos, servidor, plataforma o medio tecnológico idóneo que garantice la perdurabilidad de la información con el tiempo.

**ARTÍCULO 247:** Aplicabilidad. Aplica para todo documento físico derivado de la actividad del INS que se encuentre soportado en algún sistema, plataforma digital o electrónica, según Ley N° 8454: Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos y Directriz 067-MICITT-H-MEIC, artículo 6 Gestión y conservación de documentos electrónicos y el procedimiento institucional definido.

**ARTÍCULO 248:** Responsables. Las dependencias responsables de cada etapa en la vida de un documento generado por el INS serán las siguientes:

- Cada unidad generadora o promotora de documentos será la responsable de cumplir con los procedimientos, manuales de usuarios y otros establecidos para tal fin.
- El Centro de Servicios Administrativos será el responsable de definir en conjunto con la Subdirección de Planificación, la creación y actualización de los procedimientos que garanticen la calidad del documento y su eliminación.
- La Subdirección de Informática será la responsable de garantizar que la información estará disponible, con las medidas de seguridad correspondientes y con la capacidad de respaldo y acceso durante el tiempo que se requiera

**ARTÍCULO 249:** Respaldo. La Gerencia General avala los plazos en los que se mantendrá respaldado cada tipo de expediente, según la plataforma electrónica correspondiente, basados en los informes y recomendaciones que cada Unidad Generadora de documentos emita en conjunto con la Subdirección de Informática.

Cada Unidad Generadora deberá ajustarse a los plazos mínimos establecidos en la Ley.

**ARTÍCULO 250:** Fiscalización. El Centro de Servicios Administrativos adscrito a la Subdirección de Servicios Generales será el órgano que fiscalizará el cumplimiento de lo normado en las presentes disposiciones, por lo que en caso de valorar cualquier cambio o recomendación hacia la Administración Superior será responsable de analizar y emitir las recomendaciones de mérito.

Acorde a lo indicado en dichos artículos, es interesante que en primera instancia y conforme se verificó en el reglamento, no se cuenta con ninguna regulación en lo que a documentos administrativos se refiere, además acorde a la Ley 7202, los plazos son definidos por parte de la CISED; en concordancia con ello, adicionalmente este capítulo del reglamento descrito, se aprobó en abril 2017 y aunque está vigente a la fecha, no considera las regulaciones citadas en actual reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Archivos, específicamente artículos 85, 86 y 87, que se citan a continuación:

**Artículo 85.** Digitalización. Se entiende por digitalización el proceso de convertir información analógica o en soporte físico, en información digital que contiene la imagen fiel e íntegra del documento original. El uso de la digitalización no implica de ninguna manera la eliminación del documento original sin la autorización correspondiente y emitida por la CNSD. Es recomendable el uso de procesos de digitalización de documentos originales en soportes físicos o analógicos como estrategia de conservación, así como para facilitar el acceso y difusión de la información.

**Artículo 86.** Medidas para la Digitalización de Documentos en Soporte Físico o Analógico. Sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos N° 8454 y su Reglamento y demás normativa atinente, en los procesos de digitalización se deben aplicar las siguientes medidas: **a-**. Establecer objetivos y alcances para cada proceso de digitalización de documentos en soporte físico o analógico. **b-**. Generar un protocolo en el que se definan las características y calidades de los dispositivos de digitalización, de las imágenes generadas y de los mecanismos para su resguardo. **c-**. Establecer mecanismos de control, que garanticen la autenticidad, integridad, confiabilidad, calidad y disponibilidad de los documentos digitales generados.

**d-**. Prever la generación e incorporación de los metadatos en los documentos que resultan de la digitalización.

**e-**. Normalizar la nomenclatura de los archivos o registros de los documentos generados en la digitalización, que resulte comprensible, significativa, que facilite y asegure el acceso y búsqueda futura, así como su ubicación.

**f-**. Prever las necesidades de almacenamiento, para albergar este tipo de archivos digitales y para su resguardo a efectos de consulta y de conservación a largo plazo.

**g-**. Establecer mecanismos de respaldos periódicos.

**h-**. Cualquier directriz o normativa emitida por la Junta sobre el particular.

**Artículo 87.** Medidas de Preservación de Documentos en Soporte Electrónico. Los archivos del Sistema deben establecer los mecanismos y procedimientos necesarios para asegurar la autenticidad, integridad, inalterabilidad y disponibilidad de los documentos electrónicos de archivo, en el largo plazo, entre ellas los siguientes:

**a-. Seguridad Física y Lógica.** Prever un entorno de almacenamiento estable y seguro. Se refiere a la instalación de seguridad perimetral, políticas de acceso a la información, espacios físicos seguros y con control de ambiente, así como políticas de respaldo, replicación de información en localizaciones alternas al original, uso de varios tipos de soportes de respaldo y planes de contingencia y recuperación.

**b-. Cambio de Soporte.** Establecer procesos continuos de transferencia de los documentos electrónicos a nuevos soportes, previendo su eventual obsolescencia en donde se almacenan o mantienen. Para ello deberán considerarse características como capacidad de almacenamiento, tasa de transferencia, durabilidad aproximada del soporte, presencia y estabilidad del soporte en el mercado.

**c-. Metadatos.** Prever la generación de metadatos vinculados a los documentos electrónicos que permitan la inteligibilidad de la información en el futuro, por lo menos, información sobre los contextos en que se creó y usó el documento, así como técnicos, de preservación, descriptivos, y cualquier otro que garantice la conservación y acceso a largo plazo de los documentos.

**d-. Componentes.** Deberá generarse información que identifique al documento electrónico, su ubicación y los eventuales vínculos con componentes que lo integran (tales como *links*, componentes multimediales, base de datos). La ubicación (ruta lógica) donde se podrá acceder al documento en el dispositivo de almacenamiento (soporte en el que se almacena) debe quedar debidamente establecida para su consulta posterior. Para el caso de documentos electrónicos multimediales, deberá documentarse y ubicarse donde encontrar los componentes que los integran, para que la consulta sea completa e íntegra.

**e. Formatos.** Utilizar formatos normalizados e interoperables que permitan la independencia del software en los que se producen los documentos electrónicos. El uso de este tipo de formatos facilitará el intercambio de documentos electrónicos, así como su difusión y acceso. Para los documentos electrónicos con valor científico cultural la Junta dictará la normativa correspondiente.

**f. Estrategia de Migración.** Prever una estrategia que permita migrar información de un entorno a otro diferente, sin pérdida de contenido ni de contexto, y con la menor pérdida posible de estructura. Debe quedar documentado el proceso que implicó la generación de la información a partir de la ya existente y el mecanismo para autenticar nuevamente el contenido.

**g.** Si se custodian documentos electrónicos en soportes tales como, discos compactos, cintas, y otros soportes externos, preferiblemente se debe realizar una migración ordenada de estos soportes hacia repositorios digitales confiables de almacenamiento de alta disponibilidad o los que existan de acuerdo con la técnica imperante. Si no existe posibilidad presupuestaria para la adquisición de estos medios se deberá entonces aplicar las siguientes recomendaciones:

**1.** Mantener una humedad relativa entre el 30% y 40% y temperaturas entre 16° C y 20° C en las áreas de depósito y asegurar condiciones similares en los sitios donde se facilitan los documentos, esto con el fin de garantizar la estabilidad física y funcional de estos, por eventuales cambios bruscos en las condiciones ambientales.

**2.** Disponer los soportes electrónicos en mobiliario adecuado y mantenerlo libre de polvo y suciedad.

**3.** Manipular debidamente los documentos almacenados en ese tipo de soportes.

**4.** Evitar colocar los documentos cerca de fuentes de campos magnéticos.

**5.** Realizar copias de seguridad de los documentos y conservarlos en otros repositorios o soportes.

**6.** Mantener un programa de revisión y limpieza de estos soportes para minimizar el riesgo de daños por su uso frecuente.

**7.** Facilitar la información preferiblemente por medio de una copia en un dispositivo diferente u otro mecanismo alternativo, con el fin de proteger el original.

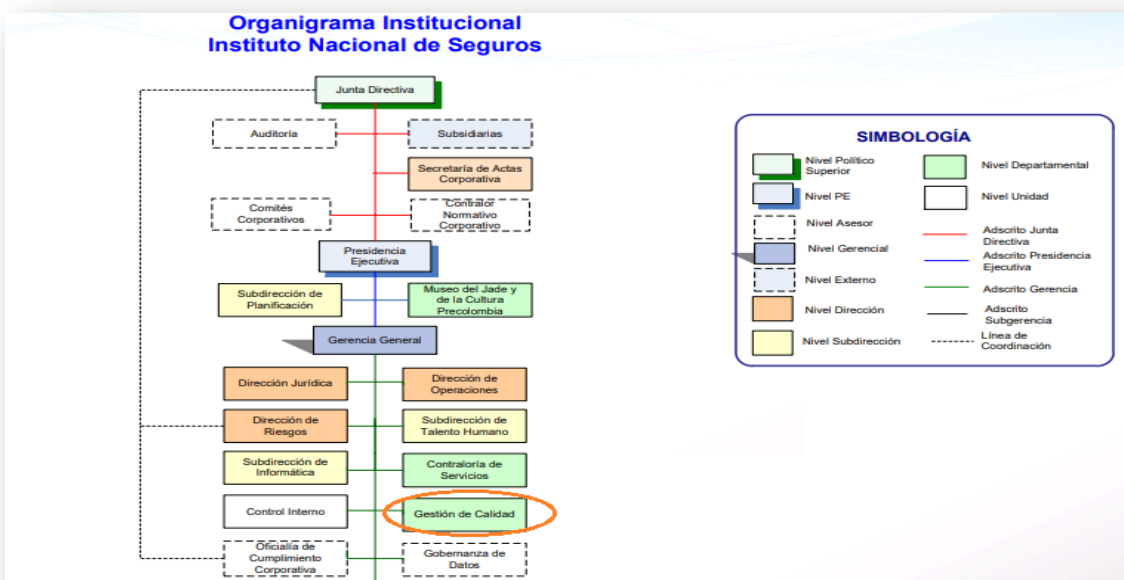
Dado los artículos citados, es evidente que el capítulo referente a digitalización del reglamento INS debe actualizarse considerando el reglamento de la Ley 7202.

### Análisis de la Organización respecto a la norma ISO 9001: 2015

Considerando los aspectos mínimos de calidad requeridos en este proceso y alineando las metas del área en estudio, la Archivista indica que se les solicitó para finales de este año, generar las bases para a partir de 2019 contar con un sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

Lo que se define como como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción o de servicios (como es el caso en estudio); con el objetivo de dar al cliente, productos o servicios con la calidad requerida, y en el área en estudio, fue indicado que el INS está buscando aumentar su compromiso con la calidad y mejora continua, por lo cual, paulatinamente, están realizando las gestiones para formalizar a través de sistemas de calidad, de ahí que en el organigrama actualizado en abril del presente año, la Unidad de Calidad se incluyó en el mismo pero con nivel departamental, tal y como se señala con elipse color naranja en la figura 44.

**Figura 44: Parte de organigrama INS que señala ubicación del Departamento de Gestión de Calidad**



Nota: Portal INS

Sin embargo, la jefatura del departamento tiene claro que el INS dará prioridad a las áreas comerciales de la empresa, no obstante se han puesto la meta de ir avanzando para alinear los procesos en busca de la mejora continua, por lo que solicitó analizar aspectos ligados a la norma ISO 9001:2015, los cuales se analizan de seguido:

### **Contexto de la organización**

Respecto al capítulo cuatro de la norma descrita, la empresa en estudio, considera factores externos tales como pérdida paulatina de participación en el mercado e internos, como lo son los costos operativos; asimismo, ha determinado que es clave migrar al alineamiento de procesos, por lo cual se ha incluido en sus planes estratégicos cumplir en plazo máximo de 18 meses el proceso de alineamiento descrito. Por ello ha iniciado paulatinamente en áreas claves de la organización, iniciando con la migración de una Unidad a un Departamento de Gestión de Calidad, el cual está atendiendo un proyecto de mapeo y documentación de procesos, pero en lo que concierne al área en estudio, de momento no se encuentra en las áreas prioritarias, por consiguiente, es de importancia para dicha área contar con el presente estudio.

Centrándose en el área en estudio, no se ha realizado el seguimiento y revisión de las informaciones que les competen directamente en aspectos externos e interno, a efectos de satisfacer a las partes interesadas, mismas que no están claramente definidas; en lo que respecta al sistema de gestión, en este caso, el alcance se le limitará al proceso de digitalización que atiende el Archivo Central.

Si bien es cierto mediante este proyecto se determinaron entradas y salidas, se evidencian mejoras a realizar en el proceso, mismas que se indicarán en el apartado pertinente a la propuesta donde se incluye el detalle de los procesos necesarios y sus interacciones en concordancia con la norma mencionada.

### **Liderazgo**

Referente al capítulo 5 de la norma, el INS ha incluido en sus planes estratégicos el migrar al alineamiento por procesos, además reforzó la gestión de Calidad, de una Unidad de Calidad a un Departamento de Calidad; por lo que la jefatura del área de estudio se ha puesto como meta a finales de este año, contar con las bases de los cursos de acción para encaminar para 2019 la búsqueda para implementar un Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, al menos para los procesos de Digitalización que atiende el Archivo Central.

Lo anterior deja en evidencia un alto compromiso y liderazgo, sumado a que el INS declaró a lo interno este 2018 con “Año de la Prevención”; en el enfoque por procesos se considerarán los riesgos y más que el área en estudio pertenece a un Departamento que cuenta con la Unidad de Seguros, esta es el área interna que administra todas las pólizas del Grupo INS en calidad de Cliente Corporativo y el encargado de dicha área indica que está ajustando las actividades que realiza a la nueva política interna de Gestión de Riesgos recientemente aprobada.

Lo señalado comulga completamente con el compromiso respecto al cliente, puesto que todos los ajustes se deben a la baja escalonada de participación en el mercado del INS del 2008 a la fecha, por lo cual al generar la política respectiva, debe incorporarse el compromiso de la transparencia en cuanto a mantener documentada la información de mérito y realizar la difusión apropiada para que esté disponible a las partes interesadas; por supuesto, sin perder de vista el enfoque al cliente e indicar claramente las responsabilidades y roles de todas las partes.

### **Planificación**

En cuanto al capítulo 6 de la norma, de momento considerando los planes estratégicos de la empresa, se tiene al menos una base importante, no obstante el área en estudio requiere reforzar los aspectos ligados a riesgos y oportunidades de su operativa, considerando que es el ente interno que fiscaliza la gestión documental por ende tiene la potestad para brindar las pautas a nivel corporativo en la materia; sin embargo, requiere para ello al menos trabajar más de cerca con las unidades usuarias o ligadas a sus procesos y generando objetivos medibles, incluyendo la trazabilidad debida.

Además la política que se genere, debe considerar cierta “flexibilidad”, con lo cual se permita la reacción y ajustes a cambios; no obstante, en materia de la Ley que atañe a este proceso, como se mencionó, desde el año 1995 no se daban ajustes importantes en la materia, al menos a nivel nacional, sin embargo se debe estar vigilante de las sanas prácticas o recomendadas en otras latitudes y adaptarlas al contexto INS.

### **Apoyo**

Referente al capítulo 7 de dicha norma, afortunadamente el INS cuenta con un músculo financiero, que permite realizar las inversiones justificables, para brindar el apoyo requerido para implementar exitosamente el Sistema de Calidad mencionado, inversiones que ya ha realizado a nivel interno; alineado a ello, desde abril del presente año, la jefatura del área en estudio ajustó su estructura, de manera tal que la ligó a un nivel de asesoría, a la Unidad denominada: Gestión de Riesgos y Mejora Continua, la cual está conformada por dos estudiantes de Ingeniería Industrial a nivel licenciatura, el encargado de la Unidad de Seguros, y dos auxiliares.

Con dicho ajuste en la estructura departamental, se busca trabajar en el alineamiento por procesos; considerando el enfoque de riesgos, la idea es que una vez se cuente con el mapeo, proseguir con la actualización de manuales y procedimientos, y posteriormente, dicha Unidad atendería fiscalización, seguimiento y auditorías de los procesos.

Como es de conocimiento, el INS cuenta con infraestructura adecuada; respecto a nivel de clima organizacional, tiene una serie de políticas de ética e inclusión con las cuales se buscan garantizar un ambiente adecuado; cuenta a la vez con psicólogos y abogados en la Subdirección de Talento Humano con los cuales atender situaciones especiales de los colaboradores. En esa misma Subdirección, se cuenta con el área de capacitación que atiende dichas necesidades; además a nivel departamental, se cuenta con presupuesto para atender las necesidades de actualizaciones profesionales y contar con el personal idóneo en competencias, tal es el caso de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua del departamento al que está suscrito el área en estudio, que tres de ellos recientemente iniciaron un proceso de capacitación en Certificación Seis Sigma Green Belt.

Respecto a dicha Unidad ligada al área en estudio, tienen previsto realizar actividades internas y comunicados con los cuales concienciar la importancia del compromiso con la mejora continua, sin embargo deben considerar la periodicidad, así como lo señalado en el apartado 7.4 de la norma es decir: qué, cuándo, a quién, cómo y a quién comunicar.

En lo que respecta al apartado 7.5 de la norma denominado “Información documentada”, el Archivo Central únicamente cuenta con procedimientos y manuales desactualizados, por lo que tiene una base pero debe considerar en detalle todo lo indicado en ese apartado de la norma, ya que el manejo adecuado de esa información es uno de los aspectos clave para el sistema de calidad.

### **Operación**

Respecto a lo pertinente al capítulo 8 de la norma descrita, esta área cuenta con manuales y procedimientos que deben actualizarse, ya que los principales requisitos a cumplir es todo lo atinente a la ley del Sistema Nacional de Archivos y su reglamento ejecutivo vigente, en los cuales se hace referencia a la ley N° 8454, Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos.

Respecto a comunicación con el cliente, en este caso es propiciar la cercanía y continua comunicación con los clientes internos, es decir los Archivos de Gestión del Grupo INS, además mantener los seguimientos respectivos y canales adecuados para retroalimentación del sistema interno.

Es importante subrayar que la Gestión Documental debe ajustarse en tal medida en el Grupo INS que sea participe en la generación de los diferente productos, es decir seguros, porque es intrínseco a la creación de documentos que evidencien las gestiones, y dichos documentos pueden ser en diferentes soportes, tales como: papel, digital, electrónico y otros, y todas las actividades posteriores a dicha creación, es decir la trazabilidad en el ciclo de vida los documentos, situación que actualmente está analizando la Archivista debido a que el presente proyecto, se centra en la digitalización.

### **Evaluación del desempeño**

En lo que al capítulo nueve de la norma se refiere, anteriormente se mencionó que el Departamento al que está adscrito el área en estudio, hace unos meses creó la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua, con la cual se pretende monitorear y Auditar los diferentes procesos del Departamento; en el caso del Archivo Central le corresponderá oportunamente que se le realicen las Auditorías del sistema, para determinar conformidades o no conformidades, las cuales serán presentadas a la jefatura del departamento para que tome las decisiones requeridas para solventar los puntos de mejora y posibles necesidades de cambios a realizar.

### **Mejora**

Ahora bien, en lo que corresponde al capítulo diez de la norma mencionada, al menos con la conformación de la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua, se vislumbra un compromiso consciente de adecuarse a los cambios para eficiencia y eficacia de las labores; es decir gestionar adecuadamente, lo cual en definitiva contribuirá a reducir la brecha entre el problema analizado y la meta a la situación idónea en que quiere encontrarse esta empresa respecto a los procesos de digitalización.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Acorde al análisis expuesto en el capítulo anterior, se generan una serie de conclusiones del proceso en estudio, mismas que se enlistan a continuación:

En la realización de la evaluación del sistema, procesos, materiales, equipos pertinentes al proceso EE y Masivo de digitalización que atiende el área en estudio se determinó: El sistema EE: no garantiza principios archivísticos respecto a orden original y principio de procedencia; además, debido a los diferentes aspectos señalados, no se permite la seguridad de la información requerida, al consentir duplicidad de datos, inducir a errores de cargado de imágenes de un asegurado en los registros de otro asegurado.

Referente al “Masivo”, dichas documentaciones no se respaldan en una plataforma adecuada, ya que solamente se digitalizan con el software de los escáneres y se “respaldan” en una carpeta compartida, que como se evidenció, presenta deficiencias para la seguridad de la información contenida en la misma.

En cuanto a ambos procesos, se cuenta con un único procedimiento genérico que no está actualizado, al igual que el reglamento interno regulador de temas archivísticos; además para EE se tiene un manual desactualizado, el cual no hace ninguna referencia a la manipulación de documentos electrónicos. Además, no se cuenta con controles adecuados para ambos procesos, tanto por la trazabilidad pertinente como por la retroalimentación para los procesos e involucrados en el procesamiento.

Respecto a los materiales y equipos, “los materiales” de estos procesos son los documentos generados en las diferentes dependencias-oficinas productoras y según se evidenció existen problemas de estandarización en dichas áreas, además no existe una configuración y el mantenimiento preventivo para los rastreadores de imágenes, lo cual afecta la calidad de las imágenes, en consecuencia del dato, lo que repercute en los procesos de certificaciones y los procesos de indemnizaciones.

Debido a las colaboraciones (por requerimiento de jefatura) que el Archivo Central brinda en las gestiones de apoyo atendido por el departamento al que pertenece, se generan atrasos en las labores propias del Archivo y en años anteriores el encargado anterior no daba continuidad a los pendientes ni retroalimentaba a la jefatura en ese aspecto. Sumado a ello, de 2014 a la fecha, el total de colaboradores que brindan atención permanente a la digitalización son solamente tres colaboradores; previo a ello, eran ocho personas a tiempo completo, de ahí las labores acumuladas, por cuanto los otros cinco los trasladaron a dar soporte a las demás labores del Archivo Central.

Dado lo expuesto, se concluye que acorde a la normativa interna del INS y los requerimientos de Auditoría, los procesos de digitalización que atiende el Archivo Central no cumplen con lo requerido, por cuanto no se reflejan falencias respecto lo establecido en incisos “a”, “b” e “i” del artículo 15 de la Ley General de Control Interno, a saber:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.(La negrita no es del original).

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución...."

En lo que respecta a las medidas correctivas para lograr mejoras en ambos procesos de digitalización, el capítulo seis contiene el detalle de las mejoras propuestas.

Sumado a lo anterior, la normativa interna en materia de gestión documental requiere actualizarse en lo que al proceso de digitalización corresponde.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis del proceso, en el presente apartado se brindan recomendaciones que de ser aplicadas, pueden aportar a las mejoras requeridas por el proceso:

Respecto a las debilidades que presenta el Sistema EE, se recomienda coordinar con la Dirección de Informática para que realice las mejoras en el sistema, coordinando con el proveedor de dicha herramienta; respecto a la digitalización en Masivo, se requiere contar con una plataforma apta de respaldo. Sin embargo, indican que no puede utilizarse EE porque dicho sistema fue adquirido exclusivamente para digitalización de documentos comerciales; no obstante que se están reanudando los acercamientos con los administradores internos del sistema ePower, para adquirir licencias y adecuar índices para digitalización de dichas documentaciones.

Es imprescindible actualizar el procedimiento, reglamento y manual que regulan los procesos de digitalización analizados; además, como ente regulador en la materia a nivel INS, el Archivo Central debe impulsar de igual manera la actualización de los procedimientos ligados a gestión documental en las diferentes dependencias-oficinas productoras, además coordinar con las áreas respectivas la obtención de los estándares que se deben aplicar y referenciarlos en los procedimientos.

Por otra parte, debe procurar que se genere al menos un plan bimestral para el mantenimiento preventivo para los rastreadores de imágenes y que en dichas visitas se verifique la configuración adecuada del escáner.

Referente a los atrasos en labores por apoyo a otras áreas del departamento, la Archivista debe emitir al menos reportes mensuales a la jefatura en los cuales se evidencie la afectación en cuanto a las labores programadas, en relación con la cantidad de personal que atiende a tiempo completo el proceso de digitalización, la Encargada del proceso indicó que se está generando un proceso contractual para reforzar la cantidad de personal para esa área.

A efectos de solventar las falencias de los procesos respecto a la legislación vigente en materia archivista, se recomienda actualizar el capítulo pertinente a este proceso del reglamento interno y en cuanto a lo establecido en incisos “a”, “b” e “i” del artículo 15 de la Ley General de Control Interno, se recomienda generar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad, mediante el cual documentar, actualizar y divulgar apropiadamente, políticas, normas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto ligado a la gestión documental.

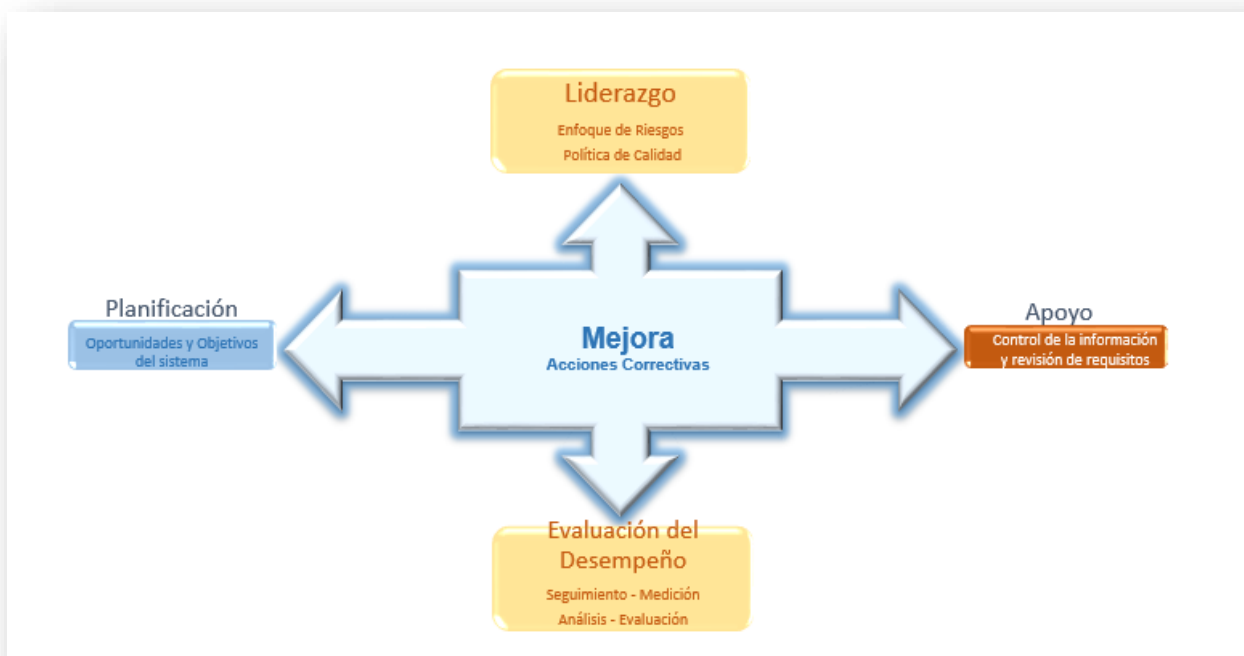
## CAPÍTULO VI. PROPUESTA

En concordancia con el análisis, conclusiones y recomendaciones descritas en los capítulos anteriores, en este apartado se presenta el detalle de las propuestas de mejora.

Posteriormente, se muestra las propuestas para que sean evaluadas y determinar si son posibles de aplicar en la organización, cuya decisión corresponde a la empresa. El enfoque va dirigido a las propuestas de tipo: organizacional, información, procesos y procedimientos, relacionados para que la gestión y aseguramiento de la calidad cumpla a cabalidad su objetivo en la empresa, así como la propuesta del objetivo de calidad, política de calidad.

A continuación la figura 45, corresponde al diagrama del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad propuesto para el área en estudio basado en la norma ISO 9001:2015:

**Figura 45: Diagrama base del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad propuesto**



Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Como se muestra en la figura 45, debido al empoderamiento que la jefatura del departamento le ha dado al equipo de Gestión de Riesgos y Mejora Continua, la mejora será el pilar de dicho sistema a efectos de gestionar la mejora continua, al menos, mediante el seguimiento y atención de las medidas correctivas, apuntando principalmente al liderazgo que la jefatura muestra, al mostrar el interés de implementar dicho sistema y ser partícipe.

Del lado derecho se inserta la planificación, en la cual se recomienda considerar las oportunidades e indiscutiblemente los objetivos del sistema, del lado izquierdo se incluyó el apoyo a efectos de la adecuadas prácticas en los procesos para un adecuado control de la información y la revisión de los requisitos o necesidades del entorno y el negocio para materializarlas en la operativa y finalmente la evaluación del desempeño del sistema que se reflejará en los seguimientos, medición, análisis y evaluación del mismo.

Aunado a lo anterior, de seguido se detallan cada uno de las mejoras recomendadas a considerar para oportunamente lograr la implementación del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 para el área en estudio.

### **Contexto de la organización**

#### **Mejora en comprensión de la organización y de su contexto**

Respecto a este apartado de la norma el Archivo Central, este requiere como primera medida, en concordancia con el entorno legal, actualizar procedimientos y manuales respecto a digitalización y documentos electrónicos, ello acorde a la legislación vigente, ya que el manual que tienen a la fecha y los procedimientos no se adaptan al reglamento ejecutivo que se encuentra vigente desde diciembre 2017, en apéndice 2 se incluye la propuesta del nuevo capítulo a valorar, sin embargo la misma recientemente se validó con la Archivista del Grupo INS, quien está de acuerdo en remitirla al área respectiva a efectos de completar las formalidades internas requeridas.

Pertinente a entorno tecnológico, esta área debe explorar en el mercado la posibilidad de obtener una herramienta que se adapte a sus necesidades y paralelamente permita actualizar el método con el cual atienden la gestión documental, por cuanto el 95% de los controles los llevan en Excel, y en el mercado existen herramientas que puedan aportar en las mejoras del proceso, o bien acudir a opciones internas, como bases de datos en el correo lotus o algún software que pueda crearse internamente.

Debido a que la gestión documental es fundamental en la realidad competitiva del mundo empresarial, el Archivo debe identificar las partes interesadas de sus procesos y considerar las necesidades de estos en materia de gestión documental, para propiciar acercamientos periódicos al menos una vez al año con cada oficina productora del corporativo.

Dicha identificación de partes interesadas la debe realizar mediante un análisis integral de la conformación organizacional, ya que del mismo se derivan las funciones de cada área, dirección, departamento u otros, para lo cual el apéndice tres contiene la descripción de funciones definidas tal y como se obtiene del portal INS, como se muestra en figura 46.

**Figura 46: Fuente de descripción de funciones**



**Fuente:** SAC-00238-2018 del 23 de marzo 2018 y SAC-00341-2018 del 07 de mayo 2018

Fecha de última actualización: 16 de mayo del 2018

Nota: Portal INS

Se debe además considerar las partes interesadas, para delimitar claramente el alcance de este sistema para con los involucrados en los procesos o subprocesos que tienen interacciones con el proceso analizado.

### **Mejora en procesos**

Acorde a las oportunidades de mejora del proceso, se propone implementar los cambios necesarios en el mismo con prioridad para asegurar que el proceso logre los resultados previstos, y de este periodo en adelante que estos sean revisados, al menos una vez cada año, para lo que se puede involucrar a los gestores de calidad asignados, que la jefatura indicó recaerá dicha labor en los dos ingenieros que forman parte de la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua.

Considerando el macro proceso, se propone que las actualizaciones en procedimientos, reglamentos y flujos contemplen desde la producción de documental en las diferentes oficinas productoras, ello ajustando en el manual de disposiciones de Archivo indicando que al generarse nuevos documentos se debe coordinar con el área de asesoría del Archivo Central y desde allí complementar una plantilla de trazabilidad que en la cual se llevará el detalle de los expedientes acorde a la atención recibida en los diferentes subprocesos.

En el apéndice cuatro se incluye el diagrama del flujo propuesto, este debido a que en el proceso de recabar datos para el presente estudio se quedó en claro que parte de las debilidades de EE se debieron a la omisión de aspecto técnicos en Archivística, como lo sería en un proceso de Planificación Documental, en el cual la Archivista brindaría el análisis respectivo, para acorde a las necesidades recomendar metadatos a utilizar y otros aspectos a considerar en procesos de digitalización de documentos comerciales o administrativos o bien indicar que dicha necesidad se puede canalizar por otra vía.

Otro cambio importante es delimitar claramente las responsabilidades de las labores de archivo en equipos de trabajo de los diferentes subprocesos que se centren en el cumplimiento de metas y, al menos semestralmente, rotar con los demás equipos, a efectos de ampliar el panorama del proceso y con ello, aportar ideas que sean consideradas para la mejora continua del macro proceso.

Adicionalmente figura 47 contiene la propuesta de flujo a utilizar como base en los procesos de inducción, ya que las mejoras al flujo contemplan el respectivo proceso de inducción.

**Figura 47: Diagrama de proceso para inducciones**



Nota: Jeniffer A. Fallas U.

### **Mejora en Liderazgo**

Como se indicó en apartados previos, ya la jefatura realizó ajustes que muestran interés en la implementación adecuada del sistema de calidad, sin embargo aún debe asegurar que se establezca la política de calidad acorde a los objetivos de su representada; para lo cual se deben realizar sesiones de trabajo interdisciplinarias en las que se involucre al menos a la jefatura del departamento, la encargada del área y el equipo que atenderá la gestión de calidad.

Es importante recalcar que ya inició promoviendo el enfoque por procesos, sin embargo fue indicado que en diferentes oportunidades la jefatura ha promovido buenas ideas y proyectos que no ha concretado, con lo que ha perdido la credibilidad ante los colaboradores.

Dado lo previamente descrito, la jefatura debe apoyarse en la mancuerna que la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua está realizando a nivel departamental y, a través de ellos, ir materializando la implementación de este sistema y tener claro que el liderazgo requerido por la jefatura debe asegurarse en el enfoque al cliente, exponiendo claramente al equipo involucrado (el interdisciplinario descrito en párrafo anterior) la necesidad del enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente pero considerando los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad con los servicios.

### **Mejora en política de calidad**

De momento el área en estudio no cuenta con una política de calidad, por lo cual de seguido se recomienda considerar la siguiente:

#### **Política de calidad para el Archivo Central**

Debido a las gestiones que atiende el área en estudio, las cuales están apoyadas en aspectos legales, se establece que para cumplir con dichos lineamientos jurídicos, así como las exigencias del mercado, con la mejora continua como herramienta diaria a través del sistema de aseguramiento de la calidad, se definen las gestiones de dicha área a continuación:

“Regular y promover el establecimiento de la mejora continua en los procesos de Gestión Documental en el Grupo INS con los cuales se garantice el cumplimiento de la legislación vigente y las mejores prácticas en esa materia, mediante la debida trazabilidad de todos los documentos, garantizando orden, y demás acciones para prevenir y protegerlos de deterioro, pérdida o extravío. Asimismo que se facilite la localización de dichos documentos en el momento requerido y a la vez, que sirvan en la gestión de la información a fin de contar con información útil y oportuna para la toma de decisiones y gestión eficiente de la administración, así como fuente de información o elemento probatorio, en los casos que ameriten”.

Es así como a partir de esta política se construyen las siguientes directrices:

Determinar pautas, estándares, metodologías, procedimientos, para la creación, uso, mantenimiento, retención, acceso y preservación documental, definiendo responsables que faciliten la gestión de los documentos.

Velar por el cumplimiento de los principios archivísticos y demás aspectos ligados a la materia, en todos los archivos de gestión del Grupo INS mediante periódicas capacitaciones e inducciones, así como visitas de asesoría, fiscalización e inspecciones.

Garantizar la adecuada conservación, preservación y disposición de los documento en cualquier medio de soporte que este se encuentre a efectos de atender las necesidades de facilitación de la información o consulta.

Atender los criterios, normas técnicas y jurídicas para que los archivos cumplan su función de transparencia y apoyo en la rendición de cuentas, teniendo en cuenta lo establecido en la Ley General del Sistema Nacional de Archivos, su reglamento ejecutivo vigente y las directrices que la Dirección General del Archivo Nacional emita.

Promover el acercamiento con los encargados de los diferentes Archivos de Gestión del corporativo, organizando anualmente una charla o capacitación en la cual se presenten todos los encargados de los Archivos de Gestión, así como la Archivista del Corporativo y otros miembros del Archivo Central, en la cual se enfaticen actualizarse en la materia y dar espacio para ideas de mejora u otras sugerencias.

### **Planificación**

Respecto a las acciones para abordar los riesgos, se insiste que lo primero es implementar los cambios con lo cual se pueda asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos; aumentando la satisfacción de los usuarios y clientes, reduciendo la posibilidad de generar efectos no deseados, y por ende, evitar reprocesos, además con ello lograr la mejora requerida, por lo que a continuación se incluye la filosofía y objetivo propuestos para el sistema.

### **Filosofía de calidad**

En la figura 48 se incluye la propuesta de filosofía base para el proceso de cambio requerido en los miembros del equipo en razón de cumplir con la política y directrices de calidad descritas en los apartados previos.

**Figura 48: Propuesta filosofía de calidad**



Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

### **Objetivo de la calidad**

Respecto al área en estudio el objetivo se define como:

“Garantizar la transparencia y apoyo en la toma de decisiones y la rendición de cuentas mediante la aplicación de la legislación vigente y las mejores prácticas en los procesos de gestión documental del Grupo INS.”

### **Mejora en Capacitaciones**

Acorde a apartados 7.1.1 y 7.1.2 de la norma ISO 9001:2015, se debe brindar al personal las herramientas para aprovechamiento de sus capacidades y con ello la implementación del sistema sea eficaz, por lo que se deben de trabajar la creación de procesos de inducción y capacitación adecuados y en este último caso periódicos de al menos una vez al año.

Por lo anterior, de momento se propone iniciar procesos de capacitación al menos como los descrito en tabla 14, y conforme los miembros del equipo interdisciplinario detecten necesidades de capacitación las coordinen para su realización, de momento se propone iniciar con la metodología 5's, y abarcar el reglamento ejecutivo vigente de la Ley del Sistema Nacional; posteriormente, en 2019, brindar capacitaciones referentes al reglamento interno pertinente a Gestión Documental y los procedimientos de Gestión Documental, esos dos ítems se recomiendan pues se tiene previsto para ese periodo completarse formalmente su actualización.

**Tabla 14: Propuesta de capacitaciones iniciales**

Tema	Facilitador	Fechas Previstas	Duración Estimada por Sesión	Duración Estimada por Total
Herramientas 5's	Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua	Los días viernes del mes de Agosto 2018	20 minutos	1 hora y 40 minutos
Reglameto Ejecutivo Vigente de la Ley del Sistema Nacional de Archivos	Archivista	7 sesiones bisemanales de Setiembre a diciembre del año en curso	20 minutos	2 horas y 10 minutos
Reglamento Gestión Documental	Archivista	5 sesiones bisemanales de Enero a Febrero 2019	20 minutos	1 hora y 40 minutos
Procedimientos	Archivista y miembro de Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora	Los tres primeros viernes de Marzo 2019	20 minutos	1 hora
<b>Tiempo Total por Persona</b>				6 horas y 30 minutos

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

En lo que respecta al apartado 7.1.3 de la norma ISO 9001:2015, el INS cuenta con fortalezas en su infraestructura, sin embargo en lo que respecta a este proceso en cuanto a tecnologías de la información y la comunicación, se ha evidenciado que cuenta con puntos de mejora, por ello se recomienda verificar a nivel interno la posibilidad de utilizar herramientas existentes ajustándolas como lo son las bases de datos en lotus, principalmente en lo que respecta a la trazabilidad del ciclo de vida de las documentaciones.

Referente al ambiente para realización de labores, el INS ha avanzado en el compromiso con la ética e igualdad para la diversidad de colaboradores con que cuenta, sin embargo existen vacíos en cuanto a cómo gestionar denuncias de cualquier tipo de discriminación. Por ello se propone que el equipo interdisciplinario incluya en el sistema la guía de mérito o al menos mencione la política o manual que se debe consultar.

### **Mejora en seguimiento y medición**

Si bien es cierto se cuenta con algunas plantillas para atender ciertos subprocesos, es necesario generar las mejoras en estos, por lo que se recomienda utilizar los formularios insertos en el apéndice b, a saber: Control de Ingreso de Transferencias UGD-01, en este documento se le asignará un consecutivo a la transferencia y ese será el índice utilizado para la trazabilidad de la misma, ejemplo TD-01-2018, además se debe complementar el detalle de fecha de ingreso de los documentos y el nombre del equipo de trabajo que la recibió, así como los responsables de la revisión de la misma y las no conformidades detectadas en la misma. Control de Inventarios de Custodia UGD-02 dicho formulario llevará ligado el número de consecutivo asignado a la transferencia así como el consecutivo del oficio en el que se informó a la oficina productora el resultado de la revisión.

En lo que respecta al proceso de consultas, se le asignará un consecutivo a las mismas y se incluirá en el formulario UGD-03, así por ejemplo la primer consulta que se recibe en 2019 llevará el consecutivo ACI-01-2019, con la cual detallar el control de los requerimientos, porque fue indicado que en ocasiones el desorden de la oficina productora es tal que en un periodo puede que soliciten en más de una ocasión la misma información.

Respecto a atender la función de fiscalizador de digitalización a cada solicitud o auditoría atendida se le asignará consecutivo, con lo cual la primera solicitud que se reciba o atienda en 2019 se identificará como: FD-01-2019, y estará asociada al formulario UGD-04 en el cual debe indicar el número de consecutivo asignado; si la fiscalización se debe a cronograma del Archivo Central o solicitud de la oficina productora y el consecutivo de la instrucción o solicitud de atención de dicha solicitud, así como el nombre de los integrantes del equipo fiscalizador, y cada una de las conformidades y no conformidades encontradas.

Pertinente a la digitalización que se atiende en el Archivo Central, se deberá asistir el formulario UGD-05, en el cual se coloque fecha y hora de solicitud, motivo de solicitud, es decir ya sea por atención de consulta o por plan de trabajo asignado, igual se le asignará un consecutivo al número al servicio de digitalización que se atienda, con lo que el primero que se atienda en 2019 por plan de trabajo será el SDP-01-2019, en este caso se le asignará a la caja a procesar y se incluirá el consecutivo no solo en el UGD-05; respecto al primer servicio de

digitalización que se atienda en 2019 por solicitud de consulta, se le asignará el consecutivo SDC-01-2019, en el formulario UGD-05 se anotará el detalle de las observaciones encontradas en el proceso de control de calidad de las informaciones.

Finalmente, para el proceso de eliminación, se utilizará el formulario UGD-06, el cual debe incluir el número de solicitud de eliminación con el consecutivo de la tabla de plazos que se está aplicando y esta solicitud debe llevar la firma digital de la Archivista Encargada del Archivo Central y el consecutivo CISED de aprobación de eliminación.

Conforme se consideren otros procesos que no están ligados al alcance de este proyecto, se recomienda asignarles número de formulario, a partir de UGD-07 y se aclara que con respecto a los formularios descritos, se recomienda sean utilizados de manera electrónica, con lo cual al menos desde el Archivo Central, potenciar el uso de firma digital y la disminución del uso de papel, para ser consecuentes con el compromiso que el INS ha generado de manera interna en cuanto a sostenibilidad.

Respecto a asegurar la validez de los resultados, se subraya que con la implementación del manual de calidad todas las actividades relacionadas al proceso, deben ser documentadas y comunicar a los miembros y partes interesadas cada ajuste y anuencia a las mejoras de los mismos, ello en razón de estar comprometidos y alineados a la filosofía de trabajar con calidad en todos los procesos; se recomienda que cada comunicado se realice mediante al menos una pequeña reunión de la cual se genere la minuta con los acuerdos respectivos y esta, igualmente, se encuentre disponible para consulta de las partes interesadas.

Debido a que en este proceso se involucran equipos especializados como lo son los rastreadores de imágenes (escáner) y la destructora de papel, en los formularios MRI-2019 y MDP-2019, respectivamente; se llevará el control de cada uno de ellos, en el cual debe de indicarse el número de placa SIFA (corresponde al consecutivo de equipo que el INS asigna mediante sistema SAP a cada activo del inventario). Mediante dicho formulario se debe validar que los acorde su uso dichos activos reciban su mantenimiento preventivo básico diario (limpieza de partes) y los mantenimientos preventivos de rutina, en el caso de los escáner al menos una vez al mes y la destructora de papel uno por semestre; dichos formularios incluirán el nombre y detalles del contacto INS que administra el contrato con las empresas que brindan el mantenimiento correctivo.

En lo que se refiere a conocimiento de la organización, competencias y toma de conciencia al menos una vez al año, se debe reunir al equipo para comentar ajustes en la dinámica organizacional y valorar requerimientos de capacitación para alinearse a los mismos, estos se formularán en la plantilla RCC-2019, con lo cual fomentar la participación, el empoderamiento y la motivación del personal.

### Mejora en información documentada

En concordancia con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 que deben tener estos documentos, será responsabilidad del gestor nombrado para el sistema del área en estudio, resguardar adecuadamente la información generada, acorde a dicho sistema y validar que se genere de manera correcta, por lo que si bien es cierto el Archivo Central cuenta con una carpeta compartida, esta es utilizada sin ningún control por los quince miembros del área. Por lo que se propone que el Auxiliar Administrativo que atiende el rol de asistente de la Archivista sea el único administrador de la misma y lleve un inventario de las documentaciones contenidas y tenga control total de ellas, los demás miembros únicamente tendrán permisos de acceso para consultas de información, si requieren actualizar o incluir informaciones en la carpeta deberán remitirlas al correo del Gestor y del Administrador de la información mediante el formulario ADS-20xx. (xx corresponde a año de inclusión).

Se recomienda que dicha carpeta compartida mantenga, al menos, el ordenamiento señalado en figura 49:

**Figura 49: Propuesta de Ordenamiento Carpeta Compartida Archivo Central**

Nombre	Estado
Asesorías e Inspecciones	✓
Clasificación y Selección	✓
Control de Activos	✓
Digitalización	✓
Disposición Final (Eliminación)	✓
Documentos Archivista	✓
Facilitación de Información (Consultas)	✓
Formularios y Demás Documentos	✓
Inducciones y Capacitaciones	✓
Mantenimiento y Mejora	✓
Procesos de Comunicación (Reuniones, Sesiones de Trabajo, Actividades Clima Organizacional)	↻
Referencias Legales	✓
Transferencias Documentales	✓

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Dentro de cada carpeta se deben mantener las informaciones por periodo ejemplo 2018, 2019, 2020, entre otros, es de suma importancia que la persona asignada por el gestor para administración y control total de la carpeta, tenga comunicación constante, por lo cual debe reunirse al menos en una vez a la semana por quince minutos y el encargado será quien genere la minuta y el gestor dará seguimiento a los acuerdos.

Como se mencionó, todos los miembros del equipo tendrán acceso a la información pero con perfil de consulta, ello para garantizar la seguridad de esta, respecto a la actualización de los documentos y procedimientos debe cumplimentar la plantilla que se muestra en figura 50, ya que de los procedimientos observados cuya actualización solo hace referencia al año 2012, solo se cumplimentó la tabla marcada en elipse color naranja.

**Figura 50: Control de cambios plantillas de procedimientos INS**

Glosario				
1. N/A				

Historial de Revisión, Aprobación y Divulgación				
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Oficio y fecha (rige a partir de):
1	Nombre del Colaborador Dependencia	Nombre del Colaborador Dependencia	Nombre del Colaborador Dependencia	

Anexos	
Código:	Nombre:
N/A	

Registros					
Código:	Nombre:	Responsable:	Modo de Indexar y Almacenamiento:	Acceso Autorizado:	Tiempo de Retención:
N/A					

Control de Cambios	
Versión Modificada:	Descripción:
1	Creación.

Nota: Archivo Central, Centro de Servicios Administrativos

Dicho control de cambios es adecuado pero se debe asegurar que se cumplimente adecuadamente, para garantizar la trazabilidad de los mismos y con ello se habitúa el actuar en

busca de la mejora en el servicio y por ende mejora continua, previniendo la incidencia a errores como los señalados en los apartados de análisis, conclusiones y recomendaciones.

### **Consideraciones para el Manual de calidad**

Acorde al análisis realizado de la problemática y situación actual del Archivo Central, respecto al proceso de digitalización y los subprocesos con que interactúa, se propone el aprovechamiento del equipo interdisciplinario, para atender la confección del manual de calidad, para gestión y aseguramiento en base a la norma ISO 9001:2015, máxime que es parte de las metas que deben cumplir a un años plazo máximo.

Además se requiere de la actualización del reglamento interno, cuya propuesta se indicó previamente en esta investigación y con ello proceder a actualizar las mejoras en manuales de digitalización; ahora bien, aunque se requiere mejoras en los procedimientos, no se realizó la propuesta de los detalles de cada procedimiento, ya que en lo que respecta a áreas técnicas como la que está en estudio, en el INS de previo, se requiere la aprobación a las actualizaciones del reglamento interno para con ello proceder a ajustar los procedimientos; por lo cual se propone que una vez aprobadas dichas actualizaciones al reglamento, se atienda la actualización de los procedimientos.

Es de recalcar que el manual de calidad, será el documento en el cual se contendrán los objetivos y estándares de calidad establecidos para el proceso en estudio, además incluye los instrumentos necesarios con los que se buscará garantizar la mejora continua del proceso de digitalización, pues este documentará toda la información que se desea abarcar con el sistema de aseguramiento de la calidad., por lo que de seguido se incluyen las propuestas de apartados a incluir en el mismo.

Se recalca que debido a las debilidades detectadas en el proceso y como resultado del estudio, se determinaron que las principales causas del problema corresponden a: ausencia de estandarización, disposiciones (manuales internos) y procedimientos se desactualizados, además de los vacíos en los procesos de inducción y capacitación, lo cual provoca descontrol, reprocesos, confusión; por ello no es posible realizar gestiones de manera eficaz y eficiente. Por consiguiente, se validó con la Archivista la importancia de una propuesta que atienda la necesidad de creación de un manual de aseguramiento de la calidad.

### **Objetivo general propuesto para el Manual**

Establecer los mecanismos, instrumentos y procedimientos adecuados que aseguren el cumplimiento de los requisitos legales en materia de gestión documental para el Grupo INS.

### **Objetivos específicos para el Manual**

Definir la política de calidad de Gestión Documental Grupo INS, abarcando la estructura de apoyo que garantice su aplicación.

Determinar los requisitos y normas que deben ser establecidos en el Grupo INS para garantizar el cumplimiento de los aspectos incluidos en el Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

Apoyar la gestión estratégica del Grupo INS en materia de enfoque al cliente y riesgo, para alcanzar los objetivos trazados en la calidad integral de sus servicios y productos.

### **Responsable para el Manual**

Debido a la particularidad técnica del área la creación de dicho manual, se recomienda sea atendida por el gestor asignado de la Unidad de Calidad interna en conjunto con la Archivista

Corporativa; con dicha dupla, se aprovechará el conocimiento de ambos en la materia que les compete para desarrollar un documento que abarque las necesidades respectivas.

### **Tiempo de duración**

Se proyecta que la duración mínima requerida para levantamiento de la información, es de aproximadamente quince y un máximo de veinte semanas.

### **Contenido propuesto para el Manual**

En la tabla 15 se muestra la estructura propuesta respecto al contenido del manual gestión y aseguramiento de la calidad para la Gestión Documental Corporativa que atiende el Archivo Central del Centro de Servicios Administrativos:

### **Tabla 15: Propuesta de contenido estructura de manual de gestión de calidad**

<b>Contenido</b>	
0	<b>Introducción</b>
0.1	Definición e importancia de la Calidad
0.2	Parámetros de la Calidad
0.3	5's y Mejora Continua
0.4	Generalidades de la empresa
0.5	Misión, Visión y Valores
1	<b>Objeto y campo de aplicación</b>
2	Referencias normativas
3	<b>Términos y definiciones</b>
2	Referencias normativas
4.1	La gestión documental y las necesidades del mercado de Seguros
4.3	Alcance del sistema de gestión
4.4.1	Requisitos de la Ley del Contrato de Seguros y la Ley del Sistema Nacional de Archivos
4.4.2	Responsabilidades
5	<b>Liderazgo</b>
5.1.1	Rendición de cuentas de partes interesadas del Sistema
5.1.2	Enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos
5.2.1	Pólítica de calidad
5.2.2	Comunicación de la política de calidad
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades
6	<b>Planificación</b>
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
6.2	Objetivos para la calidad y planificación para logros
6.3	Planificación para cambios
7	<b>Apoyo</b>
7.1.2	Personal
7.1.3	Infraestructura, recursos y tecnología
7.1.4	Gestiones para clima organizacional
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones
7.2	Competencias
7.3.7.4	Toma de conciencia y comunicación
7.5	Control de la información documentada
7.5.2	Manual del proceso
8	<b>Operación</b>
8.1	Criterios de aceptación
8.2.4	Cambios en los requisitos
8.3	Planificación del diseño y desarrollo
8.3.3	Entradas, controles y salidas del diseño
8.3.6	Cambios del diseño
8.4	Control de los procesos, productos y servicios
8.4.2	Tipo y alcance del control
8.5.2	Identificación y trazabilidad
8.5.6	Control de cambios
8.7	Control de las salidas no conformes
9	<b>Evaluación del Desempeño</b>
9.1.1	Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.1.2	Satisfacción del cliente
9.1.3	Análisis y evaluación
9.2	Auditoría interna
9.3	Revisión por la dirección
10	<b>Mejora</b>
10.2	No conformidades y acción correctiva
10.3	Mejora continua



detectaron puntos de mejora importantes respecto al recurso humano del Archivo Central, tal y como se indicó en la mejora del proceso, la tabla 16 muestra los ajustes recomendados

**Tabla 16: Propuesta de distribución de recurso humano en procesos de archivo central**

Subprocesos	Cantidad de Técnicos en Archivística	Cantidad de Auxiliares de Archivo
Inspecciones y Asesoramientos	1	3
Transferencias		3
*Consultas	1	4**
Clasificación y Descripción	1	3
Disposición Final		2
<b>**3 de ellos atendiendo permanentemente el subproceso de digitalización</b>		

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde


Acorde a lo anterior, si bien es cierto como se ha indicado en diferentes apartados de esta investigación, desde octubre 2017 el INS cuenta con una profesional en Archivística, debido a la dinámica y tamaño de la empresa, máxime que desde este 2018 se está en un proceso de transición para en 2019 dar apoyo a todo el corporativo, se considera que requiere el apoyo de, al menos, tres técnicos especializados en archivística para que lideren los subprocesos descritos, con lo cual la cantidad de auxiliares de archivo pasaría de las trece actuales, a quince.

Es decir en ese caso solo se aumentaría en dos adicionales; a continuación según lo validado con la Archivista, se detalla el perfil propuesto para ambos tipos de recurso humano, así como las funciones que apoyarían se insertan en apéndice cinco de este documento.

## Mejora en la Comunicación

Acorde a entrevistas en el presente estudio se determinó que la jefatura limita la comunicación solamente a algunos miembros del departamento, y los demás se enteran por comunicación informal, por lo cual se recomienda que el equipo de trabajo realice al menos una reunión semanal de un máximo de quince minutos en la cual se actualicen temas importantes a nivel departamental, del proceso o corporativo; posterior a la misma, se genere una minuta (como la incluida en figura 51) que se resguarde en la carpeta compartida para que sea visualizada por todo el equipo; la plantilla a utilizar será la remitida por Gerencia en enero del 2018; a esta solamente se le agregará el consecutivo GD, para referenciar que corresponde a la minuta del área descrita.

**Figura 52: Plantilla de minuta de reuniones**

**GRUPO** |  **INS**  
 Seguros | Valores e Inversiones | Red de Servicios de Salud | Museo del Jade | Bomberos

**Centro de Servicios Administrativos**  
**Minuta GD-xx-xxxx**

Fecha y hora:

Objetivo de la reunión:

Asistentes:

Nombre	Proceso

Temas	Acuerdos	Responsable	Plazo de atención
	•		
	•		
	•		

Nota: Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua

Adicionalmente en la siguiente reunión semanal se debe iniciar verificando el cumplimiento de los acuerdos de la anterior, como parte de las conformidades por atender en el proceso.

### **Mejora en Satisfacción del cliente interno**

A efectos de medir la voz del cliente que en este caso corresponde a los Archivos de Gestión del Grupo INS, se recomienda al menos semestralmente remitir vía correo lotus el formulario ECS-xx-2018, con el cual medir la satisfacción del cliente interno y obtener datos de sus necesidades, dudas u aportes a la mejora del proceso.

Además considerando el grado de rotación del personal de dichas áreas, se recomienda que dentro de la misma se consulte:

- ¿Recibió alguna inducción o capacitación cuando le encargaron el Archivo de Gestión?
- Sí su respuesta es positiva, refiérase a dicho proceso.
- Sí su respuesta es no, favor agregue que temas le interesa recibir en un posible proceso de capacitación respecto a temas de Archivo.
- ¿Conoce la normativa interna del Grupo INS respecto al tema de Archivos?
- ¿Conoce los procedimientos que debe aplicar en las labores de Archivo?
- ¿Ha realizado solicitudes de consultas al Archivo Central?
- En caso de respuesta positiva, ¿cómo fue su experiencia?, favor incluya los aspectos a mejorar que considere u otras observaciones al respecto.
- En caso negativo, indique si conoce cual procedimiento debe aplicar para realizar dichas solicitudes.
- ¿Qué otros servicios ha obtenido del Archivo Central?, y por favor, refiérase de preferencia, ampliamente a su experiencia, además agradecemos se sirva incluir las observaciones o puntos de mejora que considere.
- ¿Atiende procesos de digitalización?
- En caso positivo, indique, ¿cuál procedimiento utiliza en dicha tarea? y los aspectos de mejora que recomienda.

- En caso negativo, favor indicar qué área del departamento atiende dichos procesos o bien si requieren apoyo en dicho proceso.
- ¿Tiene firma digital?
- En caso afirmativo, favor indicar en qué gestiones la utiliza.
- ¿Ha procesado documentos electrónicos?
- En caso afirmativo favor indicar qué procedimiento aplica en esos casos.

Con la aplicación de dichas consultas se obtendrán datos importantes para la mejora continua del proceso, máxime que según lo comentado por la Archivista, tiene claro que los cuellos de botella del Archivo Central son los reprocesos que se generan de labores pendientes de los Archivos de Gestión.

Por lo que los datos respectivos deben ser tabulados por el asistente de la Archivista, para ser evaluados, al menos, bimestralmente por el equipo interdisciplinario y con ello generar las mejoras que acorde a los datos se evidencien.

### **Mejoras en seguimiento y medición de los procesos**

Acorde a las no conformidades que detecte el gestor asignado por la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua, remitirá vía correo lotus, el formulario INC-xx-2019, en el cual debe detallar la descripción de la no conformidad, y en un plazo máximo de cinco días hábiles el Encargado del Archivo debe responder con los siguientes detalles:

- Descripción de la acción correctiva adoptada
- Evidencia documental
- Responsable de implantación
- Fecha de seguimiento (esta fecha no puede superar los diez días hábiles a la fecha de remisión del correo del gestor)

Posterior a ello, dentro de un mes plazo de la detección de la no conformidad, el gestor debe comprobar y evaluar la eficacia de la acción correctiva; en caso positivo, genera el cierre indicando la conformidad respecto a la acción correctiva e indicando el estimado de coste de dicho proceso.

Una vez atendido el cierre, el gestor transfiere el INC-xx-2019 a la asistente administrativa de la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora Continua, para que proceda al

respaldo digital en la base de datos del sistema y actualización de los registros de indicadores de mejora continua y generar la base de acciones preventivas, en caso de situaciones similares. En caso de que al plazo no se cierra dicha no conformidad, el gestor evalúa el plazo máximo de atención brindando un acompañamiento, pero toda gestión debe quedar documentada.

Además, al menos mensualmente, el equipo interdisciplinario o al menos la Archivista Corporativa y el gestor asignado, tomarán las decisiones del caso para eliminar la causa de la no conformidad con el objetivo de prevenir se repita la situación, medidas que son recomendadas para minimizar los efectos de las no conformidades que se encuentran y a futuro resolver de manera más expedita, facilitando el proceso.

### Mejoras en indicadores

Acorde a lo previamente descrito, dichas mediciones y seguimientos permitirán obtener datos relativos a la mejora continua para determinar la eficiencia del sistema, y en lo que respecta a la evaluación del servicio, actualmente la calidad de este servicio considera únicamente la cantidad de días que se brindó o no el servicio y no hace referencias numéricas por lo cual, de seguido en figura 53, se detallan los indicadores recomendados aplicar.

**Figura 53: Indicadores propuestos**

Indicador de Calidad	Tipo de Indicador	Objetivo	Proceso	Fórmula	Unidades	Meta	Periodo
Solicitudes Atendidas	Eficacia	Medir la calidad del proceso de consultas	Consultas	Cantidad de Solicitudes Atendidas a Satisfacción/ Cantidad de Solicitudes Recibidas	%	100	Semanal
Plan de Trabajo Mensual	Eficacia	Medir la calidad del proceso de transferencias	Transferencias	Cumplimiento/Plan de Trabajo	%	100	Mensual
Requerimientos Atendidos	Eficacia	Medir la calidad del proceso del Archivo Central	Archivo Central	Cantidad de Requerimientos Atendidos/Cantidad de Requerimientos	%	100	Semanal
Seguimiento de Acuerdos	Eficiencia	Medir la eficiencia del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad	Mejora Continua	Mejoras Efectivas / Acuerdos de Mejora	%	100	Mensual
Calidad del Proceso	Eficacia	Medir la calidad del proceso de digitalización	Digitalización	Cantidad de Imágenes Aprobadas / Cantidad de Imágenes Revisadas	%	100	Semanal

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Todos los indicadores previamente descritos corresponden para los procesos de Gestión Documental que el INS defina y el resultado de la medición, no solo corresponderá a cantidades, ya que toda atención, gestión y procesamiento debe realizarse en tiempo y forma acorde a los

lineamientos que defina el INS , Ley 7202, reglamento ejecutivo vigente y toda normativa asociada.

Los indicadores de solicitudes atendidas, plan de trabajo mensual y requerimientos atendidos serán validados por la Archivista Encargada del Archivo Central, y los dos restantes por el gestor del sistema; en caso de no conformidad con el resultado de la meta, debe detallarse ampliamente los justificantes respectivos.

### **Mejora Continua**

Se recomienda que, al menos, bimestralmente el equipo interdisciplinario se reúna y con base en los datos obtenidos de las auditorías internas, acciones preventivas y correctivas, el análisis y evaluación de los indicadores, se determinen y prioricen los puntos críticos para tomar las medidas respectivas para obtener las mejoras requeridas.

### **Metodología 5 S y su Aplicación a un Sistema de Gestión de la Calidad**

Debido a la aparente simplicidad pero eficiencia de la metodología 5s, es una herramienta útil para introducir procesos de estandarización y mejora continua, por lo cual se recomienda aplicarla, ya que con ella paralelamente se permite a cada uno de los miembros colaborar en alcanzar objetivos individuales y que incidirán en los cambios y compromiso requerido por cada miembro para garantizar el éxito del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad.

Dado lo anterior, capacitar a los miembros del Archivo Central en 5'S, forma parte de las propuestas de mejora que se exponen en este proyecto; estas son algunas de los puntos de mejora que se deben de tomar en cuenta para la implementación y mejora de la situación actual, ya que esta herramienta permite: mejorar y mantener condiciones de orden y limpieza en las áreas de trabajo, creando condiciones de seguridad, motivación y por ende eficiencia; además colabora en la eliminación o al menos, disminución de despilfarros o desperdicios, con lo cual se optimizan los recursos, aspecto claves en el panorama actual. Esta herramienta se compone de los siguientes principios:

**Seiri (Separar):** En este paso se deben separar los elementos necesarios e innecesarios de la actividad que se está realizando, para esto se hace un recuento de lo que se tiene actualmente en el puesto de trabajo.

Todo aquello que no sea necesario se debe etiquetar para que se identifique que ese ítem, elemento, artículo, entre otros no se necesita en el puesto de trabajo, y de esta forma poder separarlo de forma más fácil.

**Seiton (Ordenar):** Después de tener claro qué se necesita para el desarrollo de las funciones, todos esos materiales o herramientas se deben ordenar, cada cosa debe tener un lugar y, de igual manera, cada vez que se tome se tiene que volver a colocar en el mismo sitio, esto es parte de la mentalidad que deben tener los colaboradores, deben estar conscientes que todo se debe colocar en su lugar.

**Seiso (Limpiar):** Se debe limpiar el puesto de trabajo, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo, este punto debe formar parte del día a día de los colaboradores para que se vuelva parte de sus responsabilidades; en este caso, se cuenta con un contrato de limpieza por lo que colaboradores de la empresa contratada atienden dicha limpieza, sin embargo respecto a las gavetas de los escritorios y cubículos asignado a cada colaborador, no se realiza, por cuanto son asignados para guardar objetos personales.

**Seiketsu (Estandarización):** En este punto se pueden señalar anomalías, se distingue fácilmente una situación normal de una anormal, aplicando normas sencillas, estandarizando procesos y formas de trabajar para de esta forma tener una visión clara de cómo y dónde se deben realizar las tareas.

**Seiketsu (Sistematizar- Disciplina):** Continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días y tomarlo como un hábito o rutina disciplinada, sin dejar de lado ninguno de ellas. Esta es una de las más difíciles ya que depende en un 100% del colaborador poner en práctica este punto, pero con el sistema de calidad se auditará el reporte de metodología 5s.

### **Implementación 5's**

La persona que va implementar este plan debe ser un conocedor de esta herramienta, para que pueda transmitir más fácilmente ese conocimiento a los colaboradores, por lo que se recomienda apoyarse en el personal de la Unidad de Gestión de Riesgos y Mejora continua.

En primera instancia, se debe reunir a los colaboradores y explicarles cada uno de los de los cinco conceptos así como los beneficios que se pueden obtener con la aplicación de cada uno de ellos.

Se puede dar una capacitación de 15 minutos o hasta media hora máximo con información general y utilizar 45 minutos para explicar el primer paso dentro de los 5 de esta herramienta, explicar cómo se va a realizar, quienes son los responsables y qué tipo de beneficios se esperan con esta implementación, ese mismo día se puede iniciar con la puesta en marcha de “organizar o seleccionar”.

Al siguiente día se dedican 15 minutos a evaluar resultados y 45 minutos para profundizar en el segundo punto, ese día se implementa el segundo y continúan con el primero. Así sucesivamente se desarrollan todas las 5’S.

#### **Propuesta de desarrollo para plan 5’S**

La figura 54 resume la propuesta de capacitación para la implementación a desarrollar, dicha capacitación estará a cargo del gestor del sistema con el apoyo de la Archivista.

#### **Figura 54: Propuesta de capacitación inicial 5’s**

DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
15 minutos Explicación global de 5'S	15 minutos Análisis de Seiri	15 minutos Análisis de Seiton	15 minutos Análisis de Seiso	15 minutos Análisis de Seiketsu
45 minutos Profundizar en Seiri	45 minutos Profundizar en Seiton	45 minutos Profundizar en Seiso	45 minutos Profundizar en Seiketsu	45 minutos Profundizar en Shitsuke

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Se propone la semana posterior al inicio de la capacitación descrita en tabla 12, los días lunes del mes de agosto del año en curso coordinar su inicio el 06/08/2018 y su final el 03/09/2018, ello para reforzar la metodología 5's conforme se propone en figura 54, dichas actividades de capacitación respecto a este temán estarán a cargo del gestor de calidad asignado.

### Objetivos para cada S

**Separar:** El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las tareas diarias.

Lo primero que se debe de hacer es identificar lo que no se necesita, esto se puede lograr formando dos grupos (lo que se necesita y lo que no). Cuando ya se tienen identificados esos artículos se deben hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Qué debemos tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otra área o departamento?
4. ¿Qué deberíamos reparar?
5. ¿Qué debemos vender o donar?

Cuando se tienen las respuestas, se procede a guardar, botar reparar, o vender ese artículo, herramienta o material, de esta manera se obtendrán los siguientes resultados:

- Más espacio: Menos cosas en el área de trabajo.
- Mejor control de lo que actualmente se maneja en el puesto de trabajo: se maneja menos herramientas o materiales en el puesto de trabajo, por lo que el control es más fácil.
- Se elimina el despilfarro: el posible derrame de sirope, café, etc. sobre el puesto de trabajo queda descartado.
- Menos accidentes: se evitan resbalones con objetos que no estén en su lugar.

La tabla 17 contiene algunos objetivos y acciones al aplicar la primera S, es decir Seiri

**Tabla 17: Objetivos y acciones Seiri**

OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS	ACCIONES
Reducir las necesidades de espacio	Tomar fotografías de falta de organización del área de trabajo	Aumentar la productividad de las personas implicadas	Apoyo de la dirección para la toma de decisiones para tirar innecesarios
Facilitar el transporte el control del proceso y la ejecución del trabajo en el tiempo	Dividir el área y asignar a cada zona a un equipo	Provocar mayor sentido de la clasificación	No demorar la eliminación de innecesarios, desechar lo que no se usa
Evitar la compra innecesaria de herramientas por duplicado y también daño de materiales	Buscar innecesarios donde la luz no es tan alta, o lugares no muy visibles	Disminuir el cansancio físico	Todos los innecesarios tienen su causa de aparición y si no se remedia volverán a generarse
Aumentar el retorno del capital invertido	Listar los materiales innecesarios por categorías si son muy abundantes y repetitivos	Retroalimentación del desarrollo de las actividades	Se deben hacer reuniones periódicas donde se busquen mejoras de lo que cada grupo está desarrollando

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

**Organizar:** colocar aquello que realmente se necesita en un lugar accesible, para hacer esto se deben colocar las cosas según seguridad, calidad y eficacia.

Las herramientas, suministros, entre otros, deben quedar en un lugar donde no se vayan a caer o a estorbar en el flujo normal de las operaciones, además de que no vayan a sufrir algún problema físico. También es muy importante tomar en cuenta el recorrido que hará el colaborador para conseguir los diferentes materiales y/o insumos. La tabla 16 contiene algunos objetivos y acciones al aplicar la segunda S, es decir Seiton.

**Tabla 18: Objetivos y Acciones Seiton**

OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS	ACCIONES
Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta	Preparar planos del área de trabajo en blanco para realizar anotaciones durante el proceso.	Aumentar la productividad de las personas implicadas.	Comenzar por los elementos de uso común y luego abordar cada puesto
Disminuir la necesidad de controles de stock, más que nada de los materiales que se encuentran en el área de trabajo	Utilizar la lista de materiales como referencia para evitar el desperdicio.	Provocar mayor sentido de la clasificación	Consultar todas las dudas con los operarios haciéndoles partícipes del análisis
Facilitar el transporte interno, el control y la ejecución del trabajo.	Tener presentes abundantes ejemplos de aplicación de los de los conceptos de orden	Disminuir el cansancio físico, mental y mejora el ambiente laboral	
Evitar la compra de materiales y componentes innecesarios y también los daños a los materiales o productos almacenados.	No abordar grandes cambios de distribución en planta.		

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Los enemigos grandes de la selección vienen cuando se utilizan frases como las siguientes:

- Por si se necesitan
- Por si acaso
- Por mientras

**Limpieza:** mantener el lugar de trabajo completamente limpio para que no haya polvo en el suelo, maquinaria o equipo. Se refiere también a la higiene personal. Por lo que la tabla 17 incluye los objetivos y acciones ligadas a esta tercera S.

**Tabla 19: Objetivos y acciones para Seiso**

OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS	ACCIONES
Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta	Asegurarse que todos comprenden el objetivo de este paso: Limpiar a fondo para localizar las fuentes de suciedad y anomalías del equipo	Aumentar la productividad de las personas implicadas.	Aprovechar para formar sobre el fin de los procedimientos y el modo de su elaboración y utilización
Disminuir la necesidad de controles de stock.	Formar a los trabajadores sobre el buen funcionamiento de las instalaciones		
Facilitar el transporte interno, el control y la ejecución del trabajo.	Emplear el tiempo necesario para observar las áreas a realizar la limpieza		

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

#### Pasos

1. Primero elimine las manchas y suciedad en paredes, pisos, techos, equipo y materiales.
2. Localice las causas de las manchas y elimine la fuente de contaminación que las originó.
3. Establezca estándares de limpieza que serán ejecutadas por todos los colaboradores.

Quien llega a trabajar a un puesto de trabajo y no lo encuentra limpio y en perfecto estado de uso, empieza su trabajo con menos motivación. Los defectos y las anomalías son menos obvios en los lugares que están sucios.

**Estandarizar:** Desarrollar normas o estándares para diferenciar con facilidad una situación normal de otra anormal, de forma sencilla y visible para todos, utilizando apoyos como mapas, colores, etiquetas, indicadores, marcas, símbolos, luces y sonidos. Tabla 20 contiene objetivos y acciones ligadas a esta cuarta S.

**Tabla 20: Objetivos y acciones para Seiketsu**

OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS	ACCIONES
Facilitar la seguridad y el desempeño de los trabajadores	Fomentar la creatividad y utilizar ejemplos de dispositivos y técnicas de control visual.	Mejorar la imagen interna y externa de la empresa interna	Exponer los procedimientos en lugares fáciles de ver
Evitar los daños a la salud del trabajador	Emplear dispositivos de bajo coste en su instalación, mantenimiento y utilización, como por ejemplo: Mapas, colores, marcas , símbolos, luces, sonidos	Crear avisos, instrucciones, recordatorios sobre mantenimiento preventivo, requisitos de limpieza, instrucciones y procedimientos de limpieza, instrucciones y procedimientos de trabajo	

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

La falta de estandarización da pie a que el desorden y al suciedad regresen, los trabajadores trabajan según ellos creen que es correcto.

Colocar aquello que realmente se necesita en un lugar accesible, para hacer esto se deben colocar las cosas según seguridad, calidad y eficacia.

### **Recomendaciones para este punto**

Establecer estándares y procedimientos de trabajo para mantenimiento de las 3 primeras “S”. Incorporar como parte de la descripción de cada puesto las responsabilidades y prácticas de estas. Asimismo, evaluar su aplicación integral en el área y equipos o maquinaria de trabajo, realizando auditorías para verificar la aplicación de los procedimientos establecidos. Establecer puntos de control que muestren la aplicación y secuencia de los procedimientos desarrollados.

**Disciplina:** En este punto todos los colaboradores del Archivo, deben estar conscientes de la importancia de la puesta en marcha de todos los puntos anteriores, para esto la jefatura o al menos la encargada debe estar comprometida a capacitar al personal, y hacerlos sentir parte del cambio, para que así todos los días puedan trabajar en lo mismo buscando siempre el orden, la organización y demás aspectos del programa 5’S. Tabla 19 objetivos y acciones para la quinta S.

### **Tabla 21: Objetivos y acciones para Shitsuke**

OBJETIVOS	ACCIONES
Trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.	Resaltar la importancia de seguir los procedimientos y normas establecidas y la necesidad del esfuerzo compartido para evitar volver a las antiguas prácticas.
Hacer que las etapas anteriores se mantengan en el tiempo	Realizar evaluaciones con frecuencia , para determinar las acciones correctivas necesarias.
	Poner en marcha programas de sugerencias en el mantenimiento del orden y de la limpieza
	Celebrar reuniones periódicas de corta duración para la identificación y resolución de problemas del día a día relacionados con esta actividad

Nota: Jeniffer A. Fallas Ugalde

Hay tres tipos de lugares donde la empresa puede desarrollar su trabajo

- Un lugar de trabajo de tercera clase: con personas tirando basura alrededor pero ninguna la recoge.
- Un lugar de trabajo de segunda clase: con personas tirando basura alrededor y otro grupo de personas recogióndola.
- Un lugar de trabajo de primera clase: sin personas tirando basura alrededor, y todas las personas limpiando.

### **Evaluación de 5s ver 5s en cronogramas que no se contradigan**

La puesta en marcha de esta herramienta se puede evaluar de distintas formas, estas son alguna de ellas.

- Autoevaluación: cada colaborador puede evaluar si está poniendo en práctica los distintos puntos de las 5'S, sabe si colocó o no los materiales, suministros o equipo en el lugar correspondiente, si tiene solo el material o las herramientas necesarias para el trabajo, si eliminó todo aquello que no necesita, lo cual corresponde a estos puntos como parte fundamental de este apartado.
- Evaluación por parte de un experto: de este punto se puede encargar la Archivista o el gestor para que evalúe el desarrollo de las actividades.

- Combinación de los tres anteriores: el Archivo Central puede evaluar la puesta en marcha utilizando las dos formas anteriores de evaluar, esto puede implicar costos económicos y de tiempo, pero con un compromiso adquirido por ambas partes puede lograr excelentes resultados, además de utilizar una matriz de control en la cual se lleve la estadística del proceso; esta será responsabilidad del gestor.
- Competencia entre equipos: para hacer la puesta en marcha un poco más dinámica e interesante se puede dividir al equipo de trabajo en dos o en más equipos y hacerlos competir de forma sana.
- Además en razón de garantizar el éxito de esta metodología, se propone crear un equipo de seguimiento 5's conformado por al menos dos miembros del área, los cuales al menos una vez a la semana, mediante lista de chequeo, validen la estandarización y disciplina alcanzadas y anoten las oportunidades de mejora.

### **Factores Críticos de Éxito**

Las propuestas descritas brindarán la mejoras en el proceso, pero para ello hay factores que se deben tomar en cuenta tales como, la causa raíz pertinente al señalamiento de Auditoría respecto a documentar, actualizar y divulgar apropiadamente, políticas, normas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional. Otro factor importante, el cual esta intrínsecamente ligado a la razón de ser de la empresa, es la prevención de todo aspecto ligado a la gestión documentar, por ende factor clave de éxito corresponde a las actualizaciones en los manuales, procedimientos y aplicación de los diferentes controles citados en el presente proyecto, para fundamentar la evidencia documental del sistema es el apoyo que el Auxiliar Administrativo; el asistente de la Archivista atenderá en cuanto al control de gestiones vía correo lotus.

Paralelamente el apoyo y aprobación por parte de al menos de la jefatura del Centro de Servicios Administrativos, en cuanto a la creación del Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, situación que en teoría está garantizada por el interés mostrado, además del apoyo de la jefatura para la realización de las capacitaciones requeridas, en torno a la política de calidad y filosofía 5s; por parte de los colaboradores, se requiere el compromiso para con todo el proceso

de implementación del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad y cumplir con los requerimientos que este exige, para lo cual se debe reforzar el tema de los beneficios del mismo.

### **Evaluación Económica**

Para determinar el costo beneficio de la inversión del presente proyecto, se debe tener lo invaluable del trasiego adecuado de informaciones, ya que son claves para procesos de tomas de decisiones INS, y así como gestiones jurídicas derivadas de la operativa de la empresa, por lo cual la Archivista facilitó el borrador de una tabla que está utilizando para realizar el análisis respecto a los aspectos señalados por autoría para presentar ante la gerencia a razón de priorizar las necesidades correspondientes al software de digitalización de las mejoras en EE y la adquisición del software para documentos administrativos.

### **Figura 55: Borrador de Matriz de Riesgos Digitalización**

Matriz de Riesgos de Subproceso Digitalización

Activo	Riesgo	CAUSA	EFFECTO - CONSECUENCIA	Medidas a Considerar
Recurso Humano	Mala manipulación de los Equipos o sistemas	Ausencia de transferencia de conocimiento y falta de capacitación	servicios afectados para los usuarios internos y externos. Afectación a toda la Entidad	Procedimientos establecidos y documentado, además de un plan de capacitación
	Falta de personal debidamente capacitados para la realización de las actividades del proceso.	Inadecuada inducción al personal, falta de procedimientos	Fallas en procesos de seguridad de la información	
	Deficiente supervisión por parte del encargado del proceso lo que implica pérdida de información	Control de calidad no adecuado de la información que es cargada al sistema	Deficiente calidad de la información (Reprocesos)	Procedimiento establecido y plan de control de calidad
Software y/o Aplicaciones	Afectación de la integridad de los datos	Niveles de seguridad de la información inadecuada	Afectación a la disponibilidad y acceso a la información	Establecer perfiles y roles según la competencias de cada usuario y contemplar reportes de trazabilidad
	Afectación de la disponibilidad del respaldo de la información en los procesos	Periodo en el que se realiza el respaldo de la información (Cada cuanto), Saturación de capacidad de almacenamiento.	Perdida de la continuidad del negocio	establecer un plan de respaldo periódico
	No permite aplicar mejoras	Un sistema tercerializado y no propio de la institución, por lo cual no permite realizar cambios en la aplicación, Obsolescencia Tecnológica	Tiempo de respuesta y consulta menos ágiles ( Retrasos en los procesos en general)	Solicitar actualización del sistema según la última actualización
	Funcionamiento inadecuado del aplicaciones de software que afectan el proceso.	Bloqueo a nivel de servicios de la aplicación	Perdida de la información	Monitoreo preventivo para determinar anomalías

Nota: Archivista INS

Dado lo anterior se procede con el análisis de costos de las propuestas de lo cual únicamente se requiere la contratación de dos recursos más para atender labores de auxiliares de archivo, y el costo de los mismos, acorde al contrato respectivo, es de ¢616 214 mensuales, además de la contratación de tres técnicos en archivística cuyo costo estipulado en el contrato con la subsidiaria es de ¢1 124 461 de acuerdo con la imagen 56 que contiene el detalle de los costos según el convenio entre INS e Inservicios.

**Figura 56: Detalle de costos individuales para nuevos recursos para el Archivo Central**

Puesto	Grupo Profesional	Monto Salario Base	MO Indirecta	Total	Cargas Sociales
Auxiliar de oficina (Administrativos y digitadores)	D1	€386.080,00	€34.975,00	€421.055,00	€195.159,00
Técnico en archivística	C1	€757.260,00	€34.975,00	€792.235,00	€367.201,00

Nota: Área de Talento Humano, Inservicios

En lo que respecta a los costos por el gestor que atenderá el desarrollo de manuales, capacitaciones y demás gestiones asociadas al Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, el costo estipulado por Insevicios es de €1 501 734, cuyo costo incluye las cargas sociales, por lo cual la inversión inicial total es de €4 875 117 adicionales mensuales (como se muestra en figura 57). Considerando los riesgos de demandas e imagen para con el Grupo INS, es una inversión en la calidad que una empresa del reconocimiento nacional que debe estar a la vanguardia, por lo cual al menos ha iniciado pasos en el camino a la mejora continua, máxime porque dicha inversión colaborará paulatinamente en revertir de participación decreciente en el mercado de seguros que ha experimentado el INS desde hace 10 años con la apertura de dicho mercado nacional, datos que son parte de lo que se muestra en figura 2 del presente documento.

**Figura 57: Costos Mensuales Adicionales por recursos para las mejoras**

Gestor de Calidad	€	1 501 734
Tres Auxiliares de Archivo	€	3 373 383
<b>Total</b>	<b>€</b>	<b>4 875 117</b>

Nota: Área de Talento Humano, Inservicios

Cabe subrayar que dichos costos no son significativos, debido a que los riesgos de incumplimiento legales son mayores, pues según al artículo 37 de la Ley del Mercado de Seguros Ley N°8653, se aplicaría una multa de hasta un 5% del patrimonio de la entidad, que de acuerdo con estados financieros con corte al 30/04/2018 insertó en portal INS, el patrimonio de dicha empresa consta de € 880.729.574.104 por lo que un 5% equivale a €44.036.478.705

### **Beneficios para el área en estudio**

Las propuestas de mejoras descritas en el presente documento se espera que brinden al menos los siguientes beneficios:

- Atender los requerimientos de Auditoría Interna y demás aspectos legales.
- Potenciar la imagen del área a nivel corporativo.
- Mejora en la calidad de los servicios y productos; al corregir los sistemas de trabajo, permite ser más eficaces y eficientes, en consecuencia competitivos.
- Disminución de reprocesos y otros desperdicios o despilfarros.
- Control de los procesos, con lo cual se da un máximo aprovechamiento de los recursos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes; en este caso, clientes internos, por lo cual puede colaborar en motivar realizar labores de calidad en todos los ámbitos.
- Aumenta la motivación de los colaboradores que forman parte del área que tiene implementado el sistema de calidad.
- Promueve la mejora continua, debido a que los fallos se entienden como oportunidades para la excelencia.
- Simplifica la interacción y comunicación departamental o entre procesos.


## REFERENCIAS

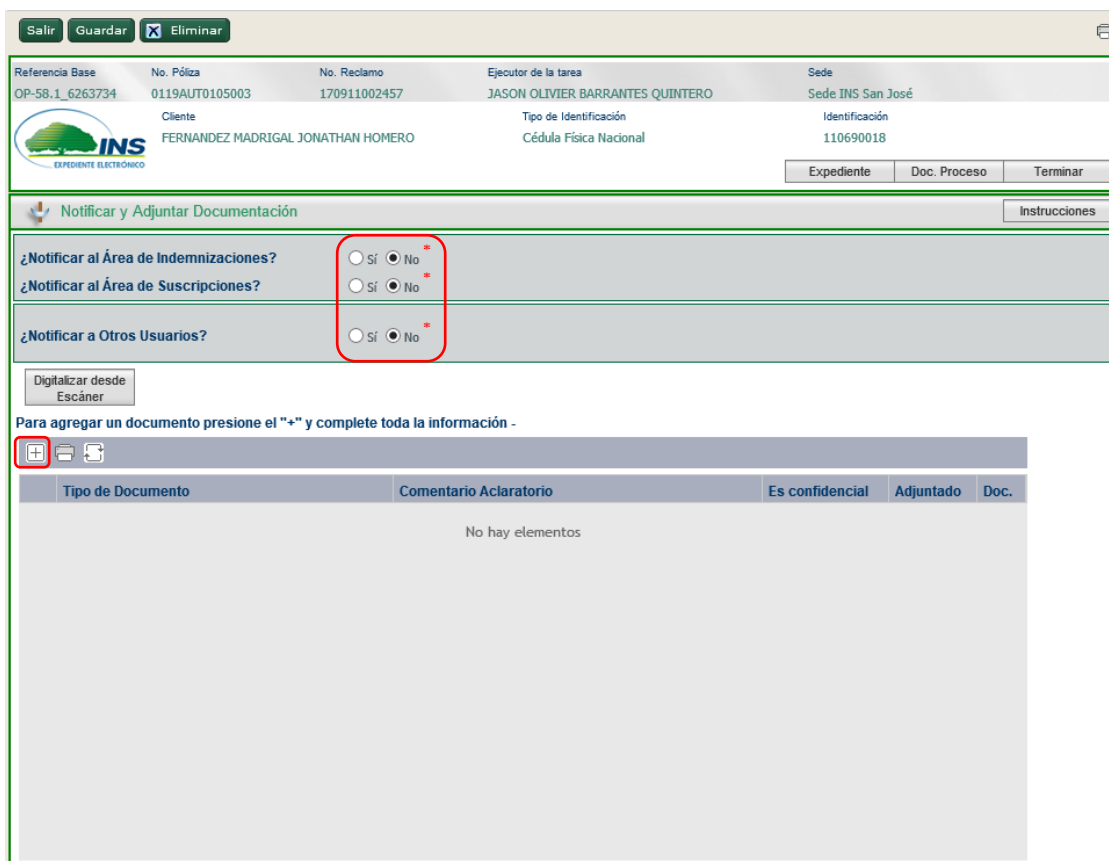
- Acuña, J. (2012). *Control de Calidad*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Grech, P. (2013). *Introducción a la Ingeniería Industrial*. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, H., & de la Vara, R. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. M. (2017). *Fundamentos de Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. España: Esic Editorial.
- Rustom, A. (2012). *Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Una visión conceptual y aplicada*. Chile: Universidad de Chile.
- Suárez, F. (2007). *Kaizen*. México: Panorama.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

## APÉNDICE


### Apéndice 1 propuesta de Manual de Usuario para Cargado de Documentos Electrónicos en EE

Para cargar documentos desde un documento PDF, se realiza el mismo procedimiento inicial, hasta llegar a la página de carga de los documentos:

- Se marcan todas las opciones obligatorias en “no”, y posteriormente se pulsa el signo 



Salir Guardar Eliminar

Referencia Base OP-58.1_6263734	No. Póliza 0119AUTO105003	No. Reclamo 170911002457	Ejecutor de la tarea JASON OLIVIER BARRANTES QUINTERO	Sede Sede INS San José
		Cliente FERNANDEZ MADRIGAL JONATHAN HOMERO	Tipo de Identificación Cédula Física Nacional	Identificación 110690018

Expediente Doc. Proceso Terminar

Notificar y Adjuntar Documentación Instrucciones




¿Notificar al Área de Indemnizaciones?  Sí  No \*

¿Notificar al Área de Suscripciones?  Sí  No \*

¿Notificar a Otros Usuarios?  Sí  No \*

Digitalizar desde Escáner


Para agregar un documento presione el "+" y complete toda la información -

Tipo de Documento	Comentario Acclaratorio	Es confidencial	Adjuntado	Doc.
No hay elementos				

- Selecciona las opciones obligatorias del sistema, según correspondan en caso de pólizas o reclamos (en el ejemplo utilizamos un reclamo) e indicar la siguiente opción

Adjuntar desde  Escáner  Mi PC

- Posteriormente se pulsa 

Extensión

Guardar Guardar y Salir Crear Nuevo Eliminar

Información del Documento - Completar -

**Tipo de Documento**  
RECLAMO ARCHIVO PASIVO (EXCLUSIVO) \*

**Agrupación**  
DOC. ESPECIFICO DEL RECLAMO \*

**Comentario Aclaratorio**

**Observaciones**

**Fecha Emisión Documento**

**Fecha Vigencia Documento**


**Criterio de Validez**  
Validez para el Trámite \*

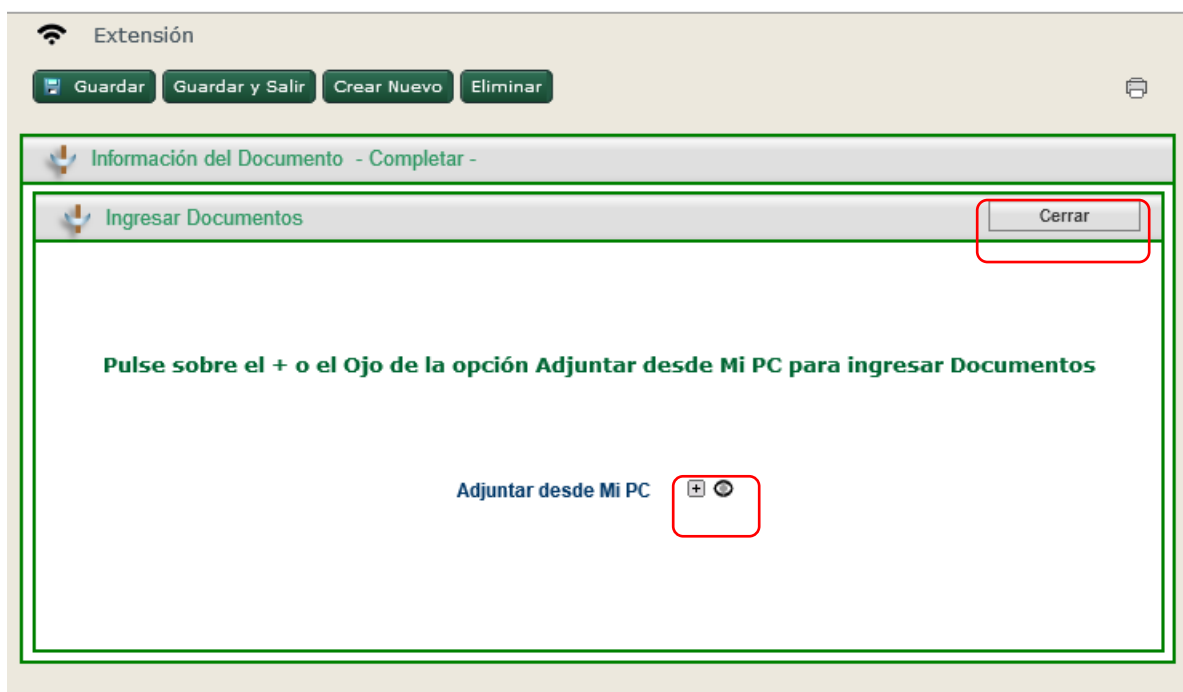
**Es confidencial**  Sí  No \*

**Adjuntar desde**  Escáner  Mi PC \*

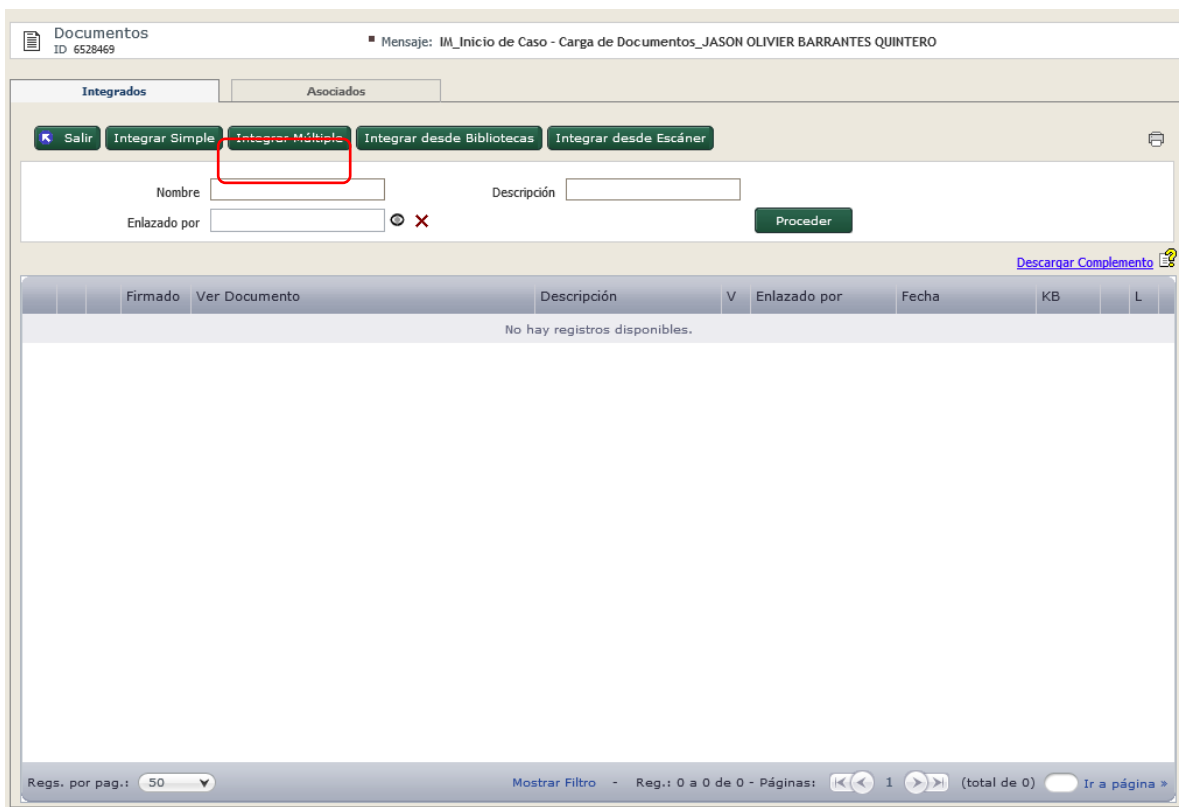
**Pulse Continuar para ingresar Documentos**

Continuar

- En la siguiente ventana se debe pulsar el icono 

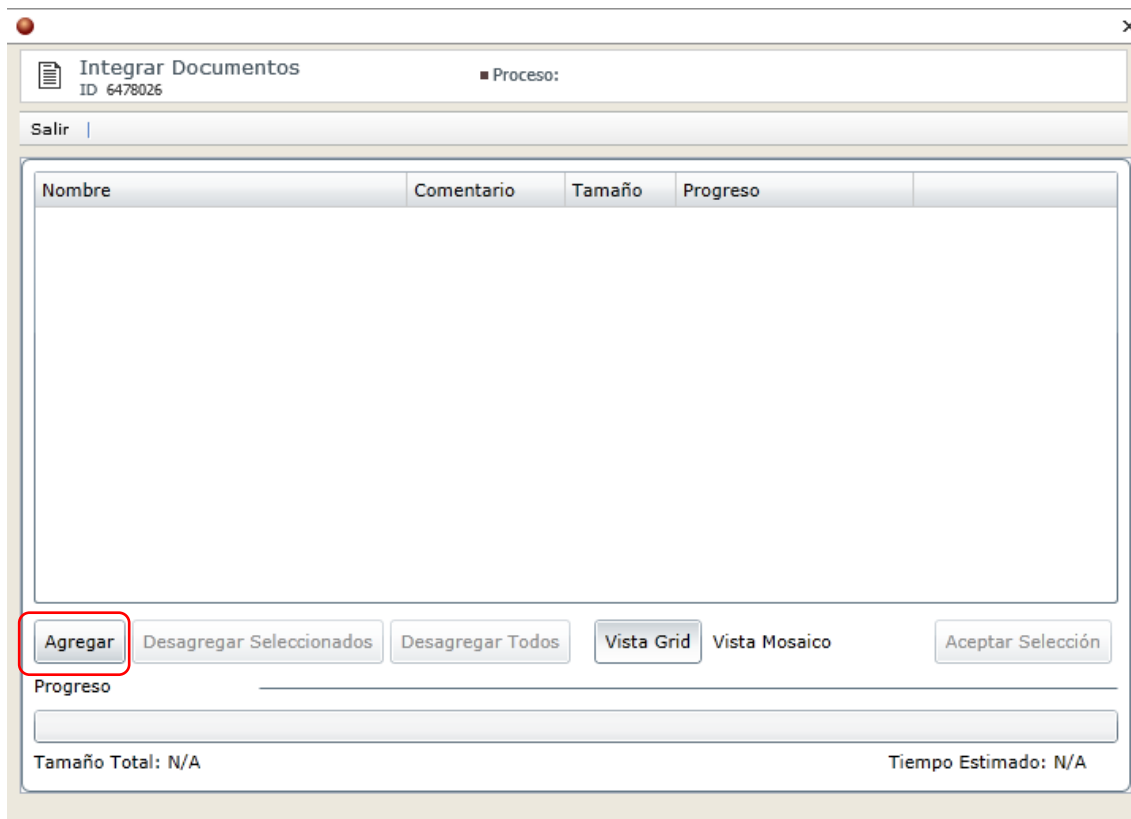


Posteriormente se debe pulsar la opción **Integrar Múltiple**



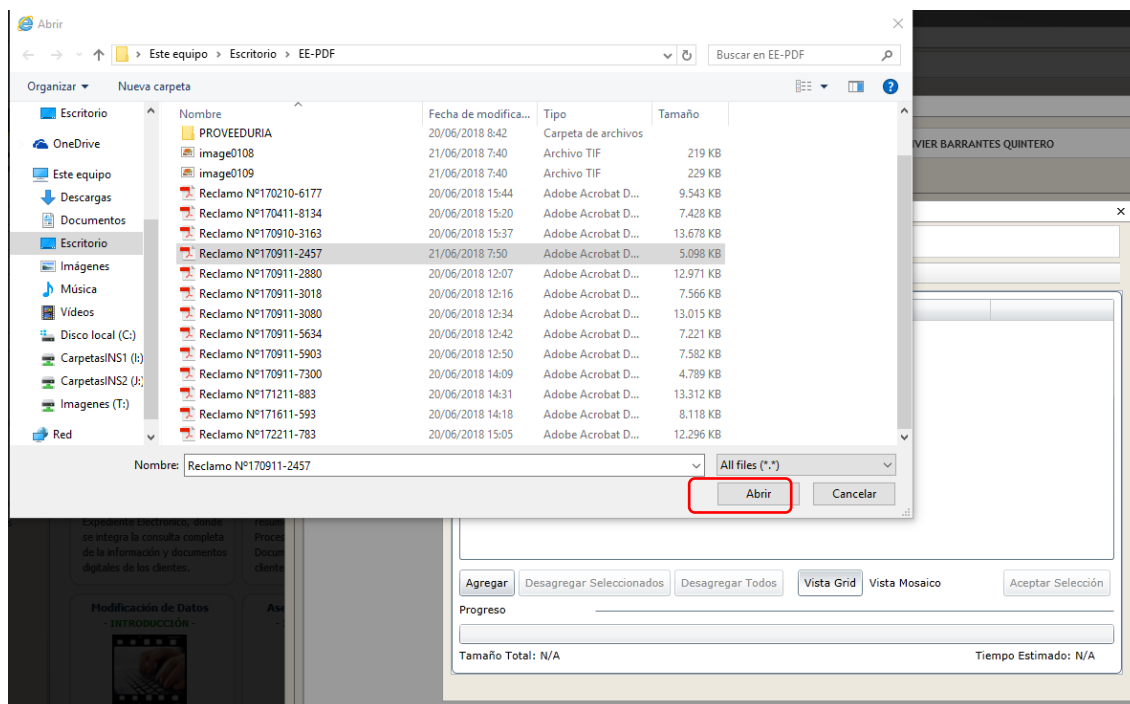
- En la nueva ventana emergente se debe seleccionar

Agregar



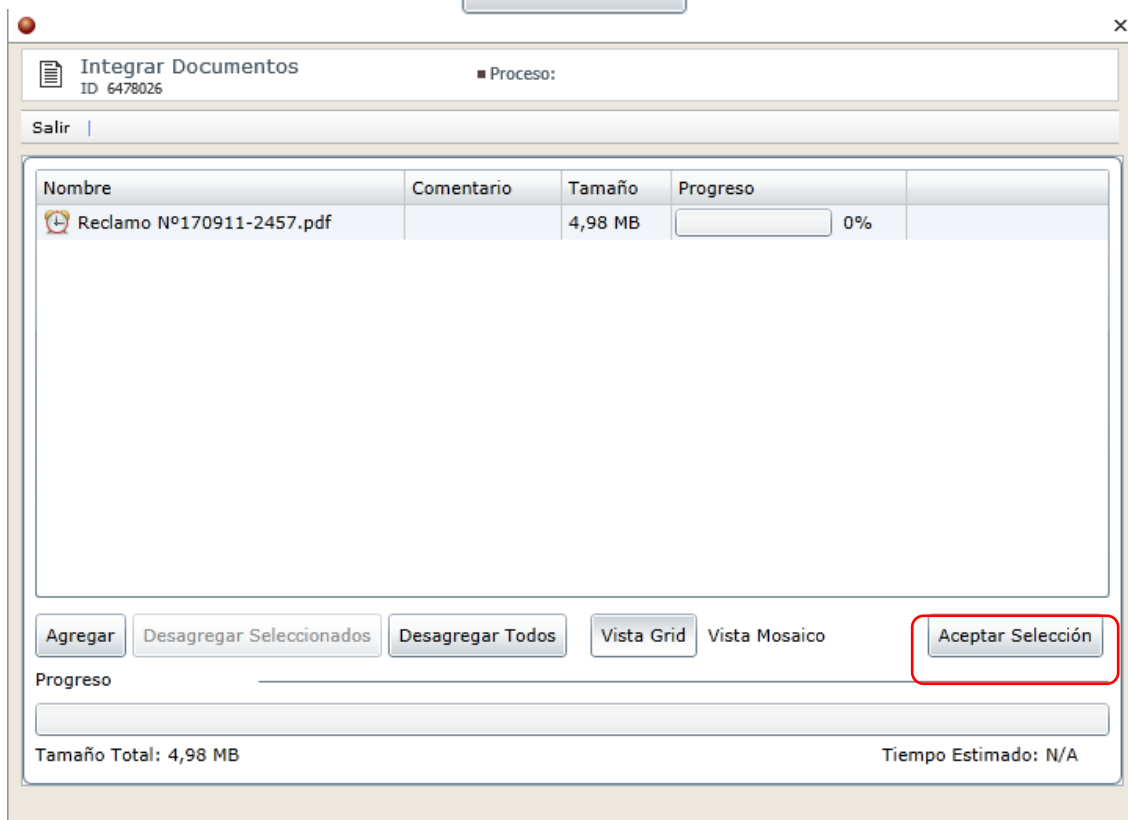
- Al aparecer la siguiente ventana, se debe indicar la ruta donde se guardó en el ordenador el o los documentos PDF (un máximo de 25MB de tamaño por documento), marcarlos y posteriormente presionar

Abrir

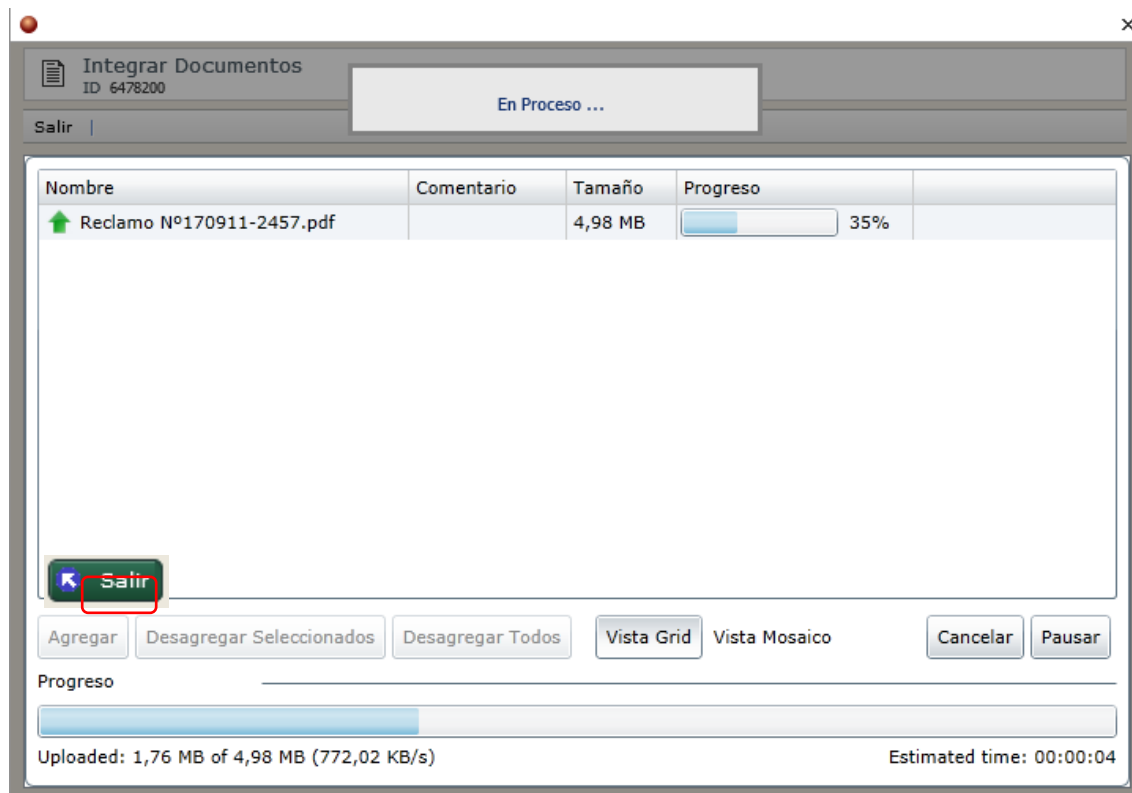


Se procede a pulsar la opción

Aceptar Selección

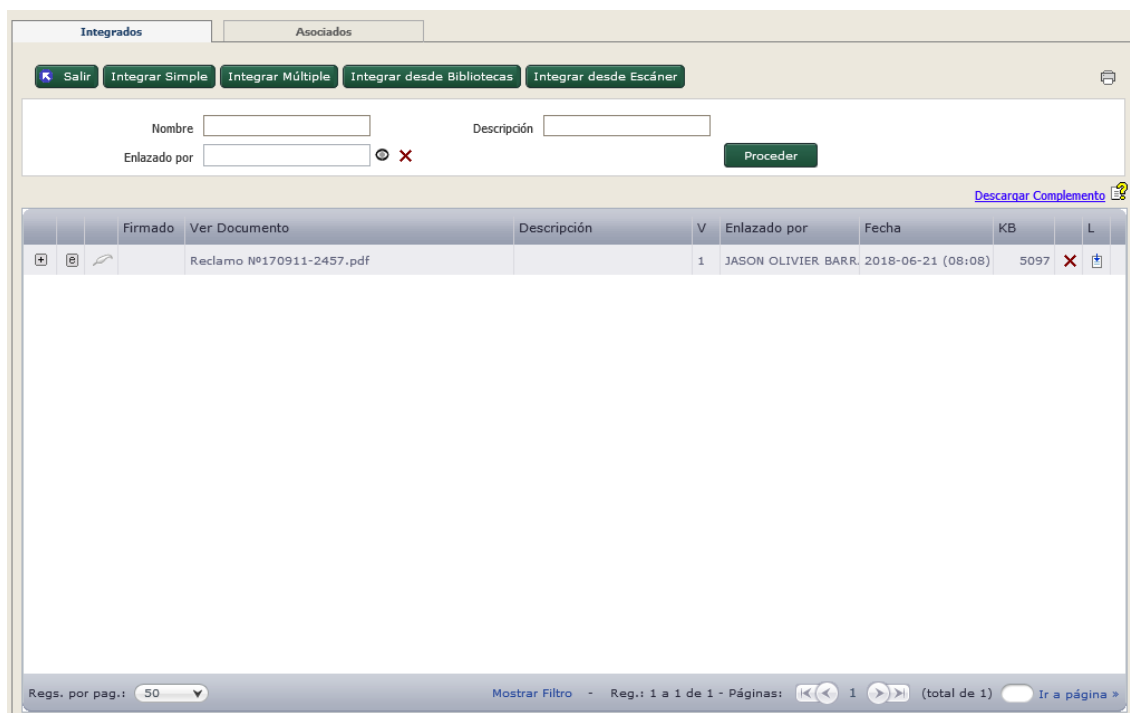


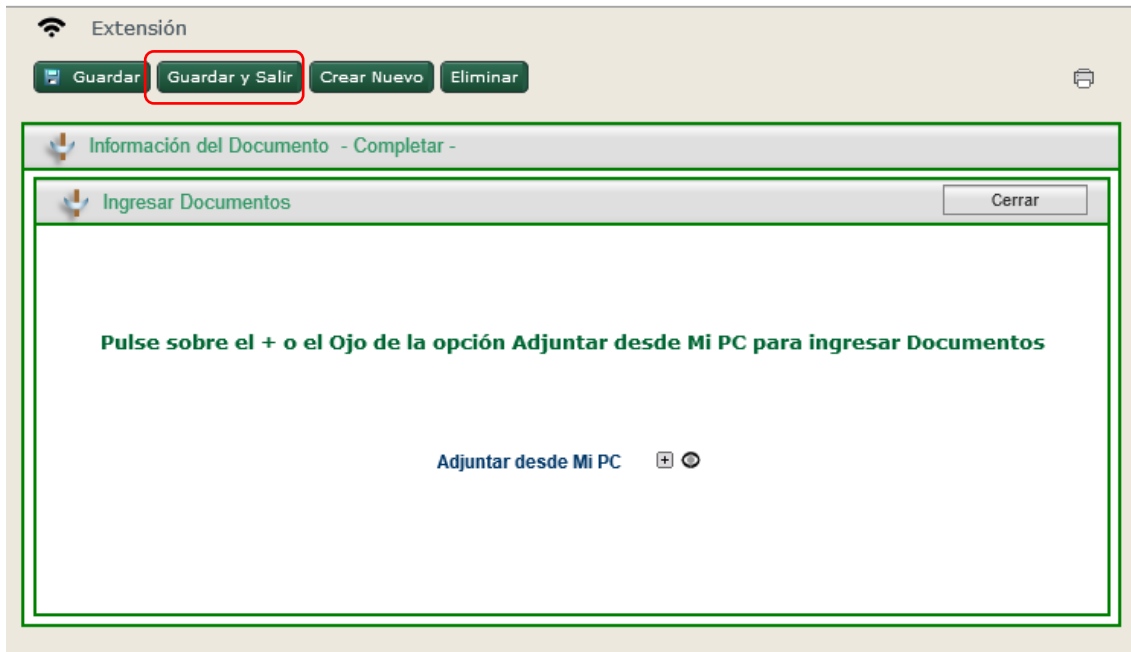
- Se esperan los minutos pertinente mientras los documentos son cargados al sistema.



- En la pantalla se pulsa

**Guardar y Salir**






- Posteriormente, se retorna a la pantalla de cargado, donde se visualiza el documento y si al verificar se detectó que se cargó correctamente, se finaliza, eligiendo la opción

Terminar

Salir Guardar Eliminar

Referencia Base OP-SB_1_6263734	No. Póliza 0119AUT0105003	No. Reclamo 170911002457	Ejecutor de la tarea JASON OLIVIER BARRANTES QUINTERO	Sede Sede INS San José
 Cliente FERNANDEZ MADRIGAL JONATHAN HOMERO		Tipo de Identificación Cédula Física Nacional		Identificación 110690018

Expediente Doc. Proceso **Terminar**

Notificar y Adjuntar Documentación Instrucciones

¿Notificar al Área de Indemnizaciones?  Sí  No \*

¿Notificar al Área de Suscripciones?  Sí  No \*

¿Notificar a Otros Usuarios?  Sí  No \*

Digitalizar desde Escáner

Para agregar un documento presione el "+" y complete toda la información -

Tipo de Documento	Comentario Aclaratorio	Es confidencial	Adjuntado	Doc.
<input checked="" type="radio"/> RECLAMO ARCHIVO PASIVO (EXCLUSIVO)		No	Mi PC	<input checked="" type="radio"/>

- Se retornó a la pantalla de inicio, en la cual se puede continuar con la siguiente operación de cargado.

INS INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS

Entrada Mis Tareas Expediente Carga Doc. JASON OLIVIER BARRA...

Favoritos | Mi Ficha | Mi Planning | Usuarios en Sesión | Salida Registrada | Utilidades | Versión

### VIDEOS DE CAPACITACIÓN

**BUSCADOR VIDEOS**

*Según Objeto*

Nombre

Código

Proceso

*Según Ejecutor*

Ejecutor

*Según Proceso*

- Aseguramiento General
- Aseguramiento Web
- Carga de Imágenes
- Carga Documentos
- Eliminación de Documentos
- Modificación de Datos
- Reclamos Automóvil
- Reclamos CGSP
- Reclamos General

**EMPEZAR A TRABAJAR**

En éste vídeo de capacitación se explica cómo acceder al sistema del Expediente Electrónico del INS y cómo empezar a trabajar con él.

Incluye la estructura de la página de entrada y cómo puede usted buscar el vídeo de capacitación adecuado a sus necesidades de cada momento.

**CONFIGURACIÓN DEL ACCESO AL EXPEDIENTE ELECTRÓNICO**

En este vídeo se explica cómo configurar el acceso al Expediente Electrónico.

Normalmente usted tendrá un acceso directo preparado en el escritorio de su computador, pero conviene visualizar este vídeo para asegurarse de que está correctamente configurado y así evitar inconvenientes innecesarios.

**Consulta del Expediente - EXPLICACIÓN DETALLADA -**

Es la 'cara' operativa del Expediente Electrónico, donde se integra la consulta completa de la información y documentos digitales de los clientes.

**Carga de Documentos - INTRODUCCIÓN -**

Vídeo introductorio con el resumen del funcionamiento del Proceso de Carga de Documentos en expedientes de clientes.

**Carga de Documentos - INICIO DE PROCESO -**

Funcionamiento del proceso de Carga de Documentos. Desde el IM explicado, se realizan todas las acciones importantes de este proceso.

**Aseguramiento General - INTRODUCCIÓN -**

Proceso para iniciar un trámite de póliza nueva, ya sea de seguros solidarios, personales, generales o de automóviles.

## **Apéndice 2 Propuesta de Actualización Reglamento de Archivo INS**

### **Objetivo: Regular el tratamiento de documentos electrónicos y digitales del grupo INS**

**ARTÍCULO 246:** Regulación de la actividad. Se refiere al tratamiento de información contenida en soporte digital u electrónico asociados a la actividad del Grupo INS que se encuentran en bases de datos, servidores, plataformas o medio tecnológico idóneos que garanticen la perdurabilidad de la información en el tiempo.

Sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos N° 8454 y su reglamento y demás normativa atinente.

**ARTÍCULO 247:** Aplicabilidad. Aplica para todo documento en soporte electrónico derivado de la actividad del Grupo INS que se encuentre soportado en algún sistema, plataforma digital o electrónica.

**ARTÍCULO 248:** Responsables. Las dependencias productoras del Grupo INS son los responsables de los documentos que generen.

Cada unidad generadora o promotora de documentos será la responsable de cumplir con los procedimientos, manuales de usuarios y otros establecidos para tal fin.

El Centro de Servicios Administrativos será el responsable de definir en conjunto con la Subdirección de Planificación, la creación y actualización de los procedimientos que garanticen la gestión de los documentos en los diferentes soportes

La Subdirección de Informática será la responsable de garantizar que dicho documentos estarán disponibles, con las medidas de seguridad correspondientes y con la capacidad de respaldo y acceso durante el tiempo que se requiera.

**ARTÍCULO 249:** Digitalización de documentos.

En cumplimiento del artículo 85 del reglamento ejecutivo a la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, se debe entender por digitalización el proceso de convertir información analógica o en soporte físico, en información digital que contiene la imagen fiel e íntegra del documento original. El uso de la digitalización no implica de ninguna manera la eliminación del documento original sin la autorización correspondiente y emitida por la CNSED.

Es recomendable el uso de procesos de digitalización de documentos originales en soportes físicos o analógicos como estrategia de conservación, así como para facilitar el acceso y difusión de la información.

**ARTÍCULO 250:** Medidas de digitalización de documentos soporte físico o analógico.

Las oficinas productoras que requieran digitalizar documentos como estrategia de conservación, así como para facilitar el acceso y difusión de la información deben considerar las medidas:

a-. Establecer objetivos y alcances para cada proceso de digitalización de documentos en soporte físico o analógico.

b-. Generar un protocolo en el que se definan las características y calidades de los dispositivos de digitalización, de las imágenes generadas y de los mecanismos para su resguardo.

c-. Establecer mecanismos de control, que garanticen la autenticidad, integridad, confiabilidad, calidad y disponibilidad de los documentos digitales generados.

d-. Prever la generación e incorporación de los metadatos en los documentos que resultan de la digitalización.

e-. Normalizar la nomenclatura de los archivos o registros de los documentos generados en la digitalización, que resulte comprensible, significativa, que facilite y asegure el acceso y búsqueda futura, así como su ubicación.

f-. Prever las necesidades de almacenamiento, para albergar este tipo de archivos digitales y para su resguardo a efectos de consulta y de conservación a largo plazo.

g-. Establecer mecanismos de respaldos periódicos.

h-. Cualquier directriz o normativa emitida por la Junta sobre el particular.

Además de las medias antes mencionadas se debe cumplir con la Norma Técnica para la digitalización de documentos en soporte físico y la autenticidad de imágenes, dirigida a todas las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Archivos costarricense.

**ARTÍCULO 251:** Producción de Documentos Electrónicos.

Antes de producir documentos electrónicos es indispensable identificar los requisitos que ha de cumplir la organización al crear, recibir y mantener los documentos como reflejo de sus actividades, y documentar dichos requisitos de una forma estructurada y fácil de mantener.

Los requisitos sobre los documentos se identifican a través de un análisis sistemático de las necesidades de la organización, las obligaciones legales y reglamentarias y de otras responsabilidades de carácter más general que la organización tenga que asumir ante la sociedad. La evaluación del riesgo derivado de la falta de creación y conservación de documentos también ayudará a identificar estos requisitos.

Además, se debe cumplir con la Norma técnica para la gestión de documentos electrónicos en el Sistema Nacional de Archivos, que regula lo relativo al documento electrónico, su gestión, y conservación a largo plazo, dirigida a todas las instituciones que conforman el referido Sistema Nacional de Archivos.

**ARTÍCULO 252:** Formato para Documentos Electrónicos

Utilizar formatos normalizados e interoperables que permitan la independencia del software en los que se producen los documentos electrónicos. El uso de este tipo de formatos facilitará el intercambio de documentos electrónicos, así como su difusión y acceso. Para los documentos electrónicos con valor científico cultural la Junta Administrativa del Archivo Nacional dictará la normativa correspondiente.

**ARTÍCULO 253:** Documentos Electrónicos Firmados digitalmente.

Los formatos que se deben utilizar para firmar documentos electrónicos, deben estar de acuerdo con la “Política de formatos oficiales de los documentos electrónicos firmados digitalmente” en su última versión, o cualquier otra que emita el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (Micitt) en conjunto con la Dirección General del Archivo Nacional.

Los componentes de un documento firmado digitalmente son:

- a) Contenido, entendido como el conjunto de datos o información del documento.
- b) En su caso, firma digital construida de acuerdo con los formatos oficiales dictados por el órgano competente.

c) Metadatos: Datos que describen el contexto, contenido y estructura de los documentos de archivo y su administración a través del tiempo.

Los documentos electrónicos deberán tener siempre asociada por lo menos una firma digital de acuerdo con la normativa vigente en esta materia.

**ARTÍCULO 254:** Respaldo y estrategia de migración para Documentos Electrónicos.

En el caso de documentos electrónicos y digitalizados, deberán preverse las políticas de migración necesarias para asegurar la conservación de largo plazo, lo cual debe incluir los metadatos mínimos que aseguren la información relativa a su origen y otras características básicas.

Además, se debe prever una estrategia que permita migrar información de un entorno a otro diferente, sin pérdida de contenido ni de contexto, y con la menor pérdida posible de estructura. Debe quedar documentado el proceso que implicó la generación de la información a partir de la ya existente y el mecanismo para autenticar nuevamente el contenido.

Se debe garantizar un entorno de almacenamiento estable y seguro. Se refiere a la instalación de seguridad perimetral, políticas de acceso a la información, espacios físicos seguros y con control de ambiente, así como políticas de respaldo, replicación de información en localizaciones alternas al original, uso de varios tipos de soportes de respaldo y planes de contingencia y recuperación.

**ARTÍCULO 255:** Eliminación de Documentos Electrónicos.

Respecto de los documentos electrónicos, el acto de eliminar o borrar en cualquier sistema de almacenamiento, debe cumplir con los mismos requerimientos establecidos para los soportes tradicionales, sin dejar rastro o pistas, copias no autorizadas o metadatos impropiedades, además se deben generar las actas de eliminación respectivas.

**ARTÍCULO 256:** Fiscalización. El Centro de Servicios Administrativos adscrito a la Subdirección de Servicios Generales será el órgano que fiscalizará el cumplimiento de lo normado en las presentes disposiciones, por lo que en caso de valorar cualquier cambio o recomendación hacia la Administración Superior será responsable de analizar y emitir las recomendaciones de mérito.

### Apéndice 3 Descripción de Funciones INS

De conformidad con el organigrama institucional publicado, se adjunta una descripción de las funciones de las unidades que conforman la institución:

- **Junta Directiva:** Acordar las políticas institucionales en seguros, reaseguros y administración general, así como las operaciones que las leyes de la República establezcan.

- **Secretaría de Actas Corporativa:** Brindar el soporte logístico a las Juntas Directivas y comités corporativos del Grupo INS, para facilitar la toma de decisiones estratégicas y el flujo de información sobre las directrices giradas por dichos órganos colegiados.

- **Auditoría:** Evaluar los procesos de gestión de riesgo, control y dirección, en forma independiente, objetiva, sistemática y disciplinada, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de la organización.

- **Contralor Normativo Corporativo:** Promover y asegurar el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas, códigos, disposiciones, jurisprudencia y cualquier regulación aplicable para el Grupo INS.

- **Presidencia Ejecutiva:** Actuar de enlace directo entre el Poder Ejecutivo y la institución que preside y llevar a conocimiento de la Junta Directiva, para discusión las iniciativas del Poder

Ejecutivos relacionados con la definición, formulación y adaptación de Política de Gobierno de la entidad. Velar por la ejecución de las acciones y tareas institucionales (planes, programas, proyectos y actividades), que permitan el cumplimiento de las acciones estratégicas del INS.

- **Subdirección de Planificación:** Brindar asesoría y apoyo a la Administración Superior y Dependencias del INS en la formulación, cumplimiento, coordinación y seguimiento de planes, objetivos, estrategias, normativa, proyectos estratégicos, estructura, propuestas de mejora, sostenibilidad y cualquier otra actividad necesaria para el desarrollo de la Institución; proporcionando técnicas y herramientas que faciliten la labor institucional y un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

- **Museo del Jade y de la Cultura Precolombina:** Conservar, revitalizar y divulgar el patrimonio cultural, exhibiendo de forma innovadora su colección arqueológica y de arte, fomentando la investigación, promoviendo el aprendizaje y esparcimiento, para contribuir con el desarrollo social y cultural de la sociedad costarricense.

- **Gerencia:** Administrar los negocios del Instituto de acuerdo con la Ley y con las instrucciones que reciba de la Junta Directiva; se encargará de la ejecución de los acuerdos firmes de esta Junta, y será el órgano de comunicación de la misma con el personal del Instituto

- **Subgerencias:** Coadyuvar en el logro de los objetivos definidos por la Gerencia.

- **Subgerencia de Área Administrativa:** Garantizar el cumplimiento efectivo y oportuno de las labores, actividades y proyectos a cargo de las dependencias adscritas, colaborando con su dirección y apoyo en temas constructivos, análisis de gestión de compras y procesos de contratación administrativa.

- **Dirección Jurídica:** Contribuir con la prevención de riesgos legales y el manejo estratégico jurídico de los casos que se sometan a su conocimiento, mediante la integración de equipos enfocados a satisfacer las necesidades de los distintos órganos institucionales, para que las prácticas comerciales y administrativas se realicen en estricto apego a derecho y los valores éticos del INS.

- **Dirección de Operaciones:** Coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la operativa del negocio, en el tema de aseguramiento y reclamaciones en todo el país, así como velar por el mejoramiento continuo del servicio prestado por las dependencias a su cargo, con el propósito de lograr una mayor competitividad a nivel nacional y regional, en procura de la satisfacción de las necesidades requeridas por los clientes internos y externos.

- **Dirección de Riesgos:** Implementar, coordinar y mantener el proceso de administración integral de riesgos en el Instituto Nacional de Seguros y sus sociedades, con el objeto de agregar valor a la entidad mediante una administración eficiente de sus recursos; evitar pérdidas económicas y no económicas que sobrepasen los límites que se consideran tolerables, mejorar el desempeño de sus activos financieros y su relación con los riesgos que se asumen, así como estimular una cultura de riesgo dentro de la organización, que se convierta en una ventaja competitiva.

- **Subdirección de Talento Humano:** Fomentar una organización de alto desempeño, que promueva el desarrollo integral de los colaboradores, su orientación a los resultados, flexibilidad al cambio.

- **Subdirección de Informática:** Administrar los recursos para investigar, planear, adquirir, controlar, desarrollar, dar mantenimiento y sostenibilidad a la infraestructura y a los servicios que se brindan a través de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en el Instituto Nacional de Seguros conforme con las directrices estratégicas de la Administración Superior.

- **Contraloría de Servicios:** Atender de forma oportuna los requerimientos de los asegurados y usuarios promoviendo servicios eficientes y eficaces, así como la defensa activa de sus derechos como consumidores de seguros.

- **Departamento Gestión de Calidad:** Asesorar a la Administración del Instituto en materia de procesos, calidad, eficiencia y cargas de trabajo (tiempos y movimientos), con el fin de promover un enfoque por procesos y garantizar la mejora continua de los mismos a nivel institucional.

- **Oficialía de Cumplimiento Corporativa:** Asesorar a las Juntas Directivas y a la Alta Gerencia del Grupo INS, sobre el cumplimiento de las leyes N°8204, N°8754 y demás legislación o normativa relacionada. Prevenir que el Grupo INS sea utilizado como mecanismo para la legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

- **Subdirección de Créditos y Cobros:** Dirigir y coordinar la estrategia de colocación de créditos del INS, la emisión y administración del Seguro de Caucción y la gestión de cobro institucional, con el propósito de mantener una estructura financiera sólida.

- **Subdirección de Servicios Generales:** Establecer y evaluar las políticas para el suministro y empleo adecuado de los servicios de apoyo y materiales de la Institución.

- **Dirección de Servicios Auxiliares y Salud:** Administrar los seguros obligatorios y salud, fundamentados en la mejora continua, considerando los principios normativos y criterios comerciales y de seguridad social para continuar siendo líderes en el mercado.

- **Dirección de Indemnización:** Administrar el macroproceso de Indemnizaciones, con un enfoque estratégico y técnico que apoye el programa de sostenibilidad del INS, fortaleciendo el control y prevención de siniestros, con altos estándares de calidad y eficiencia para lograr la satisfacción de los diferentes segmentos de clientes, tanto a nivel nacional como regional, y promoviendo la alineación del INS, sus subsidiarias y socios de negocio que forman parte de la cadena de valor del macroproceso.

- **Subdirección Actuarial:** Mantener al Instituto a la vanguardia en la industria de seguros en Costa Rica, con la aplicación de las mejores prácticas actuariales y del mercado en la determinación de tarifas para que sean suficientes, así como el cálculo de las obligaciones con modelos determinísticos y estocásticos según la naturaleza de los datos y las condiciones de incertidumbre.

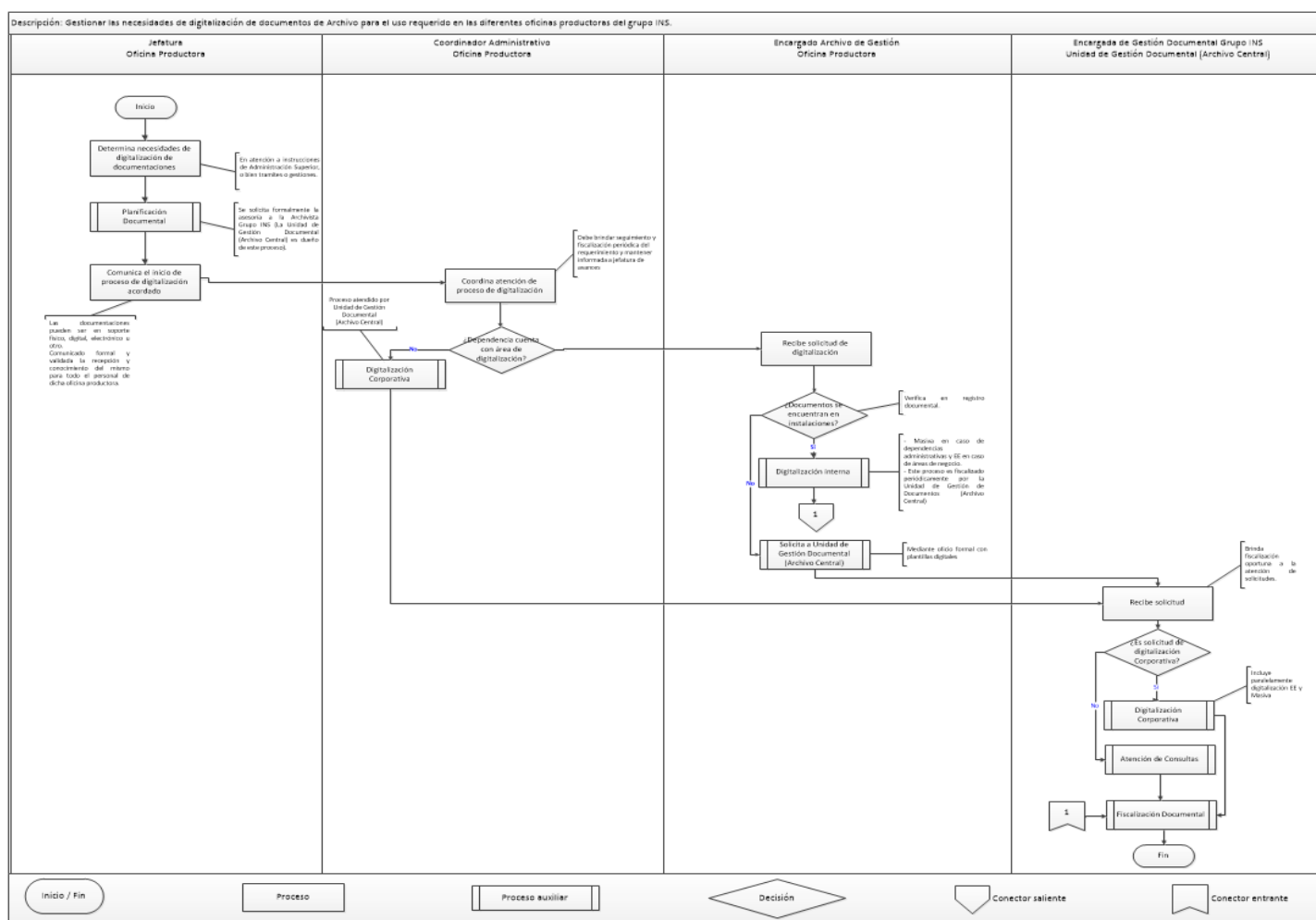
- **Dirección de Suscripción:** Definir políticas de suscripción de riesgos que permitan brindar opciones competitivas de seguro a nuestros clientes, para lograr una cartera sana, rentable y sostenible en las diferentes líneas de seguros que ofrece el INS.

- **Dirección de Cliente Corporativo:** Consolidar el proceso de fidelización de los Clientes Corporativos del INS, mediante una atención especializada, con un enfoque moderno e integral de sus necesidades de protección, administración de riesgos y prevención de siniestros, que permita fomentar relaciones comerciales de largo plazo que garanticen la estabilidad comercial y financiera de la Institución.

- **Dirección de Reaseguros:** Analizar y optimizar los contratos de Reaseguro, así como buscar soluciones alternativas de la transferencia de riesgo que complementen al Reaseguro; todo ello orientado hacia la visión institucional de la diversificación y desconcentración de la cartera de riesgos del Instituto, para mantener el equilibrio técnico de las líneas y sus reservas, y una suscripción de riesgos acorde con los programas de Reaseguro, así como promover la imagen y el prestigio internacional del Instituto Nacional de Seguros.

• **Subdirección de Mercadeo y Ventas:** Formular y liderar la estrategia comercial del INS a través del direccionamiento de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos institucionales relacionados con la satisfacción de necesidades de protección de los diferentes segmentos, crecimiento sostenido en las ventas, administración de canales de comercialización y la proyección de la imagen interna y externa de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación existentes, con el propósito de consolidar al INS como la entidad aseguradora de primera elección de parte de los consumidores e intermediarios de seguros.

### Apéndice 4 Propuesta de Flujo Digitalización Documental INS



Dicho flujo se ajusta a la plantilla de caracterización de procesos autorizada desde julio 2018 por parte de Gestión de Calidad. El objetivo de este indica Asesorar y gestionar las necesidades de digitalización de documentos de Archivo para el uso requerido en las diferentes oficinas productoras del Grupo INS.

El mismo inicia a nivel de jefatura de cualquier dependencia del Grupo INS, y que acorde ya sea a una instrucción de la Administración Superior o trámites o gestiones, se requiere digitalizar documentos, en ese caso entra en acción el proceso auxiliar propuesto de Planificación Documental, del cual la Archivo Central debe general el procedimiento.

Dicho procedimiento mismo que deben contemplar al menos una visita en sitio para conocer los tipos y series documentales que se desean digitalizar y una entrevista con los dueños de los procesos para el análisis inicial con el cual brindar la asesoría al respecto, valorando las necesidades y recomendando los metadatos y otros elemento o factores a considerar o bien recomendando otra alternativa.

En caso de que el Archivo Central en el informe respectivo recomiende proceder con la digitalización ya sea de manera interna a nivel departamental o por medio del área de digitalización de la Unidad de Gestión de Documentos, la jefatura debe emitir comunicado interno y garantizar por medio de acuse de recibido que todos los miembros de la dependencia están enterados de dicho proceso.

La jefatura transfiere al Coordinador Administrativo la atención del proceso de coordinación respectivo que incluye informar respecto al avance con los resultados de seguimientos y/o fiscalizaciones periódicas, considerando al menos una al mes. Por lo que si la dependencia cuenta con un área de digitalización este traslada la atención al Encargado del Archivo de Gestión, caso contrario gestiona ante el Archivo Central la atención mediante proceso auxiliar de Digitalización Corporativa.

En lo que respecta a las tareas que debe atender el Encargado del Archivo de Gestión, si las documentaciones se encuentran en las instalaciones, se procede a Digitalización interna, proceso que debe ser fiscalizado periódicamente por la Unidad de Gestión Documental, al menos una vez al año. Si por el contrario, las documentaciones no se encuentran en las instalaciones, procede el proceso auxiliar de Solicitud a Unidad de Gestión Documental, ello mediante oficio formal.

Posteriormente, la Encargada de la Unidad de Gestión Documental, recibe las solicitudes; si la solicitud corresponde a Digitalización Corporativa, la transfiere al encargado de dicho proceso y si corresponde a una consulta la transfiere al encargado de ese proceso, sin embargo en todos los casos debe brindar fiscalización a las solicitudes al menos una vez a la semana verificar seguimientos respectivos.

## **Apéndice 5 Propuesta de Perfiles y Funciones para Auxiliares de Archivo y Técnicos en Archivística**

### **Perfil de Auxiliares de Archivo**

- Bachillerato en Educación Media.
- Manejo de aplicaciones de software en ambiente Windows (Word, Excel y PowerPoint).
- Con alta capacidad para relacionarse; con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información.
- Capacidad de trabajo en equipo, y bajo presión.
- Facilidad para precisar detalles.
- Preferiblemente con capacidad física en levantamiento de cargas.
- Actitud emprendedora.
- Capacidad de garantizar calidad deseable en las gestiones y/o procesos que atiende.
- Orientación al cliente. Y orientación al logro.

### **Perfil de los técnicos en archivística**

Al menos 96 créditos aprobados en carrera universitaria que le faculte (Bachiller en Archivística), en los cuales se incluyan aprobados los cursos de Legislación Archivística I y II.

- Manejo avanzado de aplicaciones de software en ambiente Windows (Word, Excel y PowerPoint).

- Preferiblemente con experiencia en Gestores Documental (tales como Alfresco y Sharepoint).
- Experiencia deseable de al menos seis meses en labores de archivística.
- En caso de experiencia en el Grupo INS, el 100% de las evaluaciones de los últimos 12 meses, deben indicar que el servicio atendido por esa persona se recibió a satisfacción.
- Amplio conocimiento de la ley 7202 y su Reglamento Ejecutivo Vigente.
- Con alta capacidad para relacionarse; con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información.
- Capacidad de trabajo en equipo, y bajo presión.
- Facilidad para precisar detalles.
- Proactivo.
- Orientación al servicio.
- Buena comunicación, habilidades interpersonales y de escucha.
- Manejo del tiempo.
- Sentido crítico, aprendizaje continuo y búsqueda de desafíos.
- Facilidad para adaptarse al cambio.
- Excelente redacción y ortografía.
- Actitud Emprendedora.
- Capacidad de garantizar calidad deseable en las gestiones y/o procesos que atiende.
- Orientación al Cliente.
- Orientación al logro.
- Pensamiento estratégico, analítico y reflexivo, con sentido de anticipación e innovación.
- Actitudes creativas y proactivas

- Con sentido de anticipación.

### **Funciones de los auxiliares de archivo**

- Apoyo en procesos de inspección y asesoría técnica en los archivos de gestión, acorde al cronograma anual que defina el Instituto Nacional de Seguros.
- Traslado y manipulación de los documentos a procesar en las instalaciones pertinentes y entre puntos de interés (incluye levantamiento de cargas y/o traslado de cajas); aplicando las técnicas recomendadas de levantamiento de cargas y otras metodologías que existen para evitar lesiones.
- Apoyar traslados de documentaciones, cajas, materiales, artículos o activos en vehículos de flotilla INS cumpliendo lo dispuesto en la Ley de Tránsito y Manual de Disposiciones Administrativas o demás directrices emitidas por la administración.
- Recibo, revisión y trazabilidad de las transferencias documentales remitidas a la Unidad de Gestión de Documentos
- Atención de solicitudes de información y de documentos, recibidas por correo electrónico (u otros medios autorizados por el INS), resguardados en depósitos del área de Gestión Documental (Archivo Central).
- Seguimiento, recepción, registro y archivo de préstamo de documentos y atención de devoluciones de los mismos.
- Cumplir con los procedimientos que se definan para el proceso de digitalización y procesos auxiliares al mismo en cada una de las dependencias según corresponda.
- Comunicar de inmediato a la Unidad Usuaria (CSADM) inconsistencias u otras observaciones referentes a los inventarios confrontados.
- Brindar trazabilidad al inventario de documentaciones a procesar.
- Preparar la documentación a digitalizar.
- Digitalización de documentaciones.

- Control de calidad en cada una de las etapas del proceso.
- Cargado de imágenes en sistema.
- Elaboración de los instrumentos y auxiliares descriptivos necesarios para aumentar la eficiencia y eficacia en el servicio.
- Apoyar procesos de selección y eliminación de los documentos que hayan perdido su vigencia e importancia administrativa y legal, previa autorización del Comité Institucional de Selección y Eliminación y la Comisión Nacional de Selección y Eliminación.
- Velar por el perfecto estado de los documentos dentro de los depósitos de archivo.
- Emisión y/o atención de informes, reportes, registros u otros controles de gestión que la Administración determine.
- Atender cualquier tarea asociada al proceso y que se requiera para la oportuna y adecuada gestión, en concordancia con la legislación vigente y el cumplimiento de los procedimientos que Grupo INS defina para los procesos ligados a Gestión de Documentos.
- Cumplir los plazos de atención que el negocio requiere.
- Tareas generales de oficina, administrativas y otras labores que se requieran y sean afines a los cargos o a los procesos que se atiendan para cumplir con los compromisos de servicio del Grupo INS.

**Funciones de los técnicos en archivística:**

- Mantiene comunicación directa y retroalimentación con el encargado del área y/o jefatura del INS a la que le brinda el servicio, en cuanto a recomendaciones y demás directrices con las cuales atender legislación vigente en tema de administración documental y mejores prácticas correspondientes a gestión documental.
- Apoya en la ejecución de procesos de inducción en materia archivística para el personal que defina y requiera el encargado del área y/o jefatura del INS.

- Contribuye en asesorías en materia de gestión documental al personal y diferentes dependencias que defina y requiera el encargado del área y/o jefatura del INS.
- Brinda coordinación y seguimiento de las inspecciones en los diferentes archivos de gestión que defina y requiera el encargado del área y/o jefatura del INS
- Mantenerse actualizado en toda la legislación asociada a materia archivística, normas de gestión documental y otras requeridas por el INS.
- Promueve la implementación de las mejores prácticas vigentes en materia archivística, en los diferentes archivos de gestión que defina y requiera el encargado del área y/o jefatura del INS, ello acorde con la legislación vigente.
- Colabora en la preparación de actividades, tales como exposiciones documentales y charlas que promuevan el encargado del área o los superiores de la institución.
- Elabora junto con el encargado del área guías, controles, tablas de plazos y planes de transferencia de documentos.
- Apoya tareas de prevención y conservación de la documentación controlando periódicamente su estado físico; y además le corresponderá notificar las incidencias, así como recomendar las mejoras oportunas para que los documentos se conserven en un estado óptimo.
- Además atiende otras labores que se requieran afines al cargo o a los procesos que se atiendan para cumplir con los compromisos de servicio del Grupo INS.