



“Aplicación de Kaizen en Procesos y Procedimientos de la Oficina Préstamo Coseguro de una Obra Social”

2025

José Antonio Stella

joseantoniostella@gmail.com

Práctica Profesional

Índice	
Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	9
Preguntas de Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Marco Metodológico	10
Marco Teórico	11
Aplicación	14
1. Planificar (Plan). !	17
2. Hacer (Do) ✗	19
3. Verificar (Check) ✓	20
4. Actuar (Act) ↘	21
Recomendaciones	Error! Bookmark not defined.
Conclusiones	23
Referencias	24

Resumen

El presente trabajo, busca poner en práctica algunos conceptos de la filosofía Kaizen en los procesos y procedimientos de la Oficina de Préstamo Coseguro de una Obra Social.

La organización objeto de estudio se ubica en San Miguel de Tucumán y atiende a una cantidad significativa de afiliados. La necesidad de este estudio surge de las graves inconsistencias detectadas en las cuentas corrientes de los afiliados y los prolongados plazos en la recuperación de los préstamos coseguro, situación que se agrava por la actual coyuntura económica.

La problemática central se aborda mediante un enfoque cualitativo y un diseño de investigación-acción, buscando no solo comprender las situaciones conflictivas, sino también proponer e implementar soluciones transformadoras. Para el análisis y la mejora, se emplea el marco teórico de Kaizen, haciendo hincapié en el enfoque de Masaaki Imai, Gemba Kaizen , la eliminación de desperdicios (Mudas) , el uso del Diagrama de Ishikawa para la detección de la causa raíz , y el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para la implementación y estandarización de las mejoras.

El Diagrama de Ishikawa revela que la raíz del problema radica en procedimientos obsoletos, falta de capacitación y coordinación, insuficiencia en el control de ingresos, y la no integración de sistemas informáticos.

En la fase de Aplicación, se utiliza el Ciclo PDCA para diseñar e implementar soluciones enfocadas en la optimización:

Se concluye que la aplicación de Kaizen y la implementación de la digitalización y estandarización son la vía para lograr la optimización de los procesos, reduciendo las pérdidas económicas y aumentando la eficiencia y eficacia de la Oficina.

Palabras Clave: Ishikawa, Muda, PDCA.

Introducción

SALUD TOTAL, es una obra social que, desde su creación, tiene la mirada puesta en la constante necesidad de brindar la más amplia cobertura a sus afiliados, de manera tal que los mismos pueden acceder a todos los beneficios en igualdad de condiciones.

Basada en este compromiso, se firman múltiples convenios con entidades profesionales prestadoras de salud.

En algunos casos, ante la gravedad de los cuadros clínicos, la solución de los mismos es a través de cirugías o de tratamientos en la provincia o fuera de esta, los cuales son bastante costosos de afrontar por parte de los afiliados. Es aquí donde la obra social se solidariza con los mismos, financiando dichas cirugías y tratamientos. Esta financiación es recuperada posteriormente mediante descuentos en las boletas de sueldo de los afiliados.

El concepto que se asocia a esta financiación se denomina préstamo coseguro, que es un porcentaje del costo de una prestación médica que el afiliado debe abonar adicionalmente al monto que cubre la obra social. Es una forma de copago que se aplica a ciertos servicios, especialmente a prácticas médicas costosas como internaciones o cirugías.

La solicitud de apertura del préstamo coseguro, la realiza el afiliado ante la posibilidad de no poder afrontar los gastos generados por el tratamiento de su enfermedad.

Dada la complicada situación económica que se vive en la actualidad se procede a realizar un exhaustivo análisis de los recuperos de dicha financiación, cuyo resultado es bastante preocupante. Se concluye que el origen del problema es la falta de adecuación de los procesos administrativos vigentes, los cuales se quedaron obsoletos.

Requisitos para acceder al servicio

Tanto el solicitante como el garante deben ser afiliados titulares

Ambos deben presentar la siguiente documentación

- Fotocopia de la última boleta de haberes
- Original y copia del DNI
- Certificado de trabajo firmado por el habilitado de su repartición (sólo para activos)

En todos los casos

- Se requiere la concurrencia del solicitante y garante para la firma del trámite
- El Garante Docente deberá ser titular en el cargo y con Certificado de Trabajo del Ministerio de Educación

Casos particulares

- Si el solicitante es contratado, reemplazante, temporal, docente interino o afiliado voluntario deberá presentar 2 (dos) garantes con Planta Permanente de la Administración Pública Provincial o Jubilados/ Pensionados de hasta 65 años de edad (afiliados de la Obra Social)
- Si el titular fallece consultar en la Obra Social

IMPORTANTE

En todos los casos no deberán tener afectada la disponibilidad de los haberes (pensión alimenticia y/o embargos)

La apertura del Coseguro se llevan adelante a través de:

Emisión de Valores: para los casos de Material Descartable, Cobertura de Excepción y Plan Complementario.

Reciprocidad de Servicios: cuando por la gravedad o complejidad del cuadro de salud del afiliado es necesario que su tratamiento o cirugía sea realizado en otra provincia.

Cabe destacar que, en el caso de Material Descartable, la apertura del coseguro es obligatoria.

Proceso de Expte. De Material Descartable

Mesa de Entrada: se incorpora:

Solicitud de Material Descartable.
 Historia Clínica
 Apertura de Coseguro
 DNI
 Boleta de Sueldo
 Verificación de Aportes a la OS

Compras: Cotiza, se emite el 20% que se debe pagar por anticipado. El expediente queda acá reservado.

Oficina de Préstamo Coseguro: se realiza el cargo en la cta. cte. (cotización de compras al 100% se genera recibo del 20%)

Tesorería: se paga el 20%, se imprime y sella el recibo por duplicado.

Oficina de Préstamo Coseguro: se recepciona el recibo del pago del 20% del coseguro y se carga en la cta. cte., quedando el 80% como saldo de la cta. cte. del afiliado.

Compras: recibe el otro recibo que emite Tesorería y emite la OC para la compra del material descartable.

Oficina de Préstamo Coseguro: se cierra el Convenio de Pago, se genera la financiación del coseguro y se comunica la deuda al afiliado. El expediente viene de compras.

Figura 1*Gráfico de Fragmentación del Proceso de Expedientes de Material Descartable*

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Inicio de Expte. de Plan Complementario

El Plan Complementario de SALUD TOTAL ofrece cobertura adicional a la del plan básico, incluyendo **urgencias, emergencias y prestaciones de alta complejidad** como trasplantes, neurocirugía, oncología y prótesis traumatológicas. Para acceder a servicios específicos o tratamientos que no están cubiertos por el plan básico, se debe tramitar a través de un expediente en mesa de entrada.

Mesa de Entrada: se incorpora:

- Solicitud de Cobertura.
- Pedido Medico
- Historia Clínica
- Estudios Complementarios
- Carta Poder (cuando hay apoderado)
- DNI del Titular
- DNI del Apoderado cuando hubiere
- Boleta de Sueldo
- Verificación de Aportes a la OS.

Oficina de Préstamo Coseguro: Apertura de Coseguro (no es obligatoria la apertura).

Compras: cotización de lo que se necesita a través de la plataforma Bionexo.

Gerencia Prestacional: Informe de sugerencia.

Contabilidad Central: asignación de la cuenta contable, en función del informe de sugerencia.

Secretaría General: se genera resolución en donde se indica el prestador/proveedor que debe prestar el servicio o proveer del artículo médico solicitado.

Tribunal de Cuentas: aprobación o no de la resolución.

Secretaría General: se coloca el número de resolución.

Verificación y Pago: se genera la actuación de pago a favor del prestador/proveedor.

Figura 2*Gráfico de Fragmentación del Proceso de Expedientes de Plan Complementario**Fuente:* Elaboración propia**Proceso de Inicio de Expte. de Cobertura de Excepción**

SALUD TOTAL ofrece cobertura de excepción para **patologías crónicas, oncológicas, trasplantes, enfermedades crónicas, discapacidad** y otros tratamientos de alta complejidad. La cobertura puede ser del **70% al 100%** para medicamentos y prestaciones específicas según el caso y requiere la autorización previa de la obra social.

Mesa de Entrada: se incorpora:

- Solicitud de Cobertura.
- Pedido Medico
- Historia Clínica
- Estudios Complementarios
- Presupuesto
- Boleta de Sueldo
- Verificación de Aportes a la OS.

Gerencia Prestacional: realiza informe de su competencia.

Oficina de Préstamo Coseguro: Apertura de Coseguro (no es obligatoria la apertura).

Gerencia Prestacional: Informe de sugerencia.

Contabilidad Central: asignación de la cuenta contable, en función del informe de sugerencia.

Secretaria General: se genera resolución en donde se indica el prestador/proveedor que debe prestar el servicio o proveer del artículo médico solicitado.

Tribunal de Cuentas: aprobación o no de la resolución.**Secretaria General:** se coloca el número de resolución.**Gerencia Prestacional:** entrega de resolución al afiliado.**Gerencia de Administración:** Generación de Orden de Pago.

Tesorería: se paga al Proveedor/ Prestador y se adjunta la documentación remitida por el mismo.

Figura 3
Gráfico de Fragmentación del Proceso de Expedientes de Cobertura de Excepción

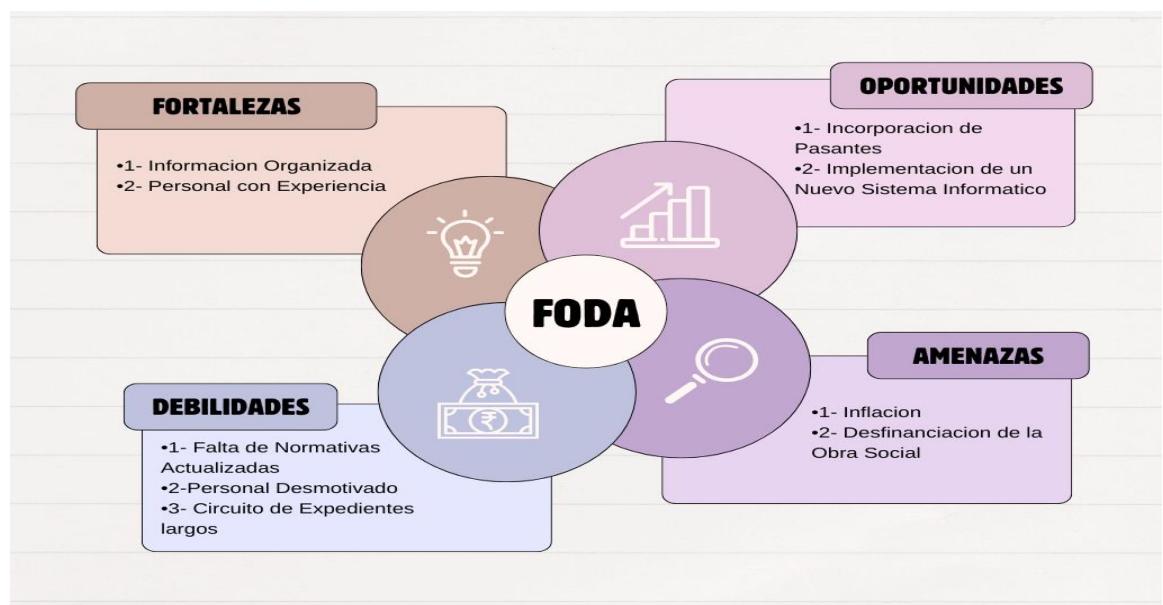


Fuente: Elaboración propia

ANALISIS FODA

El objetivo de este Análisis FODA, es poder cuantificar la deuda que la Obra Social financia a sus afiliados

Figura 4
Gráfico de Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

Situación Problemática

Con la necesidad de conocer el porcentaje de recupero de préstamos coseguros, se procedió a un análisis exhaustivo de las cuentas corrientes de los afiliados, lo que revela un conjunto de inconsistencia de distintas índoles que no permiten determinar los saldos reales de deuda de los afiliados para con la Obra Social.

Los procesos que generan coseguros no están optimizados, lo que lleva a buscar las causas del problema, encontrando las siguientes:

- 1. Falta de comunicación y coordinación entre departamentos.**
- 2. Procedimientos obsoletos y complicados.**
- 3. Uso inadecuado de recursos.**
- 4. Perdidas económicas.**

La creciente demanda de coseguros, ante la complicada situación económica actual, hace necesaria e imprescindible la actualización de lo antes mencionado.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo son los procesos de generación de los préstamos coseguro?
2. ¿Cuáles son los departamentos intervenientes en dichos procesos?
3. ¿Cuál es el plazo entre la apertura del préstamo coseguro y la recepción del primer cobro?
4. ¿Cómo es el proceso de control que se lleva adelante para saber si ingreso o no el cobro de una cuota de coseguro?

Objetivo General

Optimizar los procesos para identificar y eliminar puntos débiles, reducir perdidas económicas, aumentar la eficiencia y la eficacia.

Objetivos Específicos

1. Conocer los procesos de generación de coseguros.
2. Mejorar la comunicación entre los departamentos intervenientes en el proceso de coseguros.
3. Reducir los plazos entre la apertura y recepción de los ingresos en concepto de cuota coseguro.
4. Mejorar e incrementar los procesos de control para determinar el ingreso o no de las cuotas coseguro.

Marco Metodológico

Un planteamiento cualitativo es como ingresar a un laberinto. Sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para adaptarnos al cambio.

(Sampieri, 2018)

La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. (Sampieri, 2018)

Se utiliza un enfoque cualitativo, dado que se busca profundizar en la comprensión de las problemáticas específicas que afectan al departamento Préstamo Coseguro.

Dentro del enfoque cualitativo se implementa un diseño de investigación-acción, ya que el objetivo es no solo entender las situaciones conflictivas, sino también proponer soluciones que generen un cambio positivo.

Sandín (2003) señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.

Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (McKernan, 2001) (Sampieri, 2018).

La recolección de datos se realizó a través:

Observación Directa: Permitió obtener información relevante de los procesos internos que se generan en dicho departamento.

Entrevistas Abiertas: Se entrevistó a los jefes de las distintas oficinas participantes en los procesos, buscando obtener a partir de la interacción con los mismos la presentación de los problemas a los que se enfrentaron y las posibles soluciones.

Análisis de documentación: Se revisó documentación relevante, como curso gramas, expedientes, actuaciones de pago.

Marco Teórico

Concepto de proceso organizacional:

La eficiencia y el éxito de una organización dependen en gran medida de su capacidad para llevar a cabo actividades interrelacionadas y coordinadas de manera efectiva. Estas actividades, conocidas como procesos organizacionales, son secuencias estructuradas y lógicas de acciones que transforman insumos en resultados valiosos.

Se cita una definición sobre el proceso organizacional:

"Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos, productos o servicios obtenidos de otros proveedores, y tareas particulares que implican un valor agregado, con miras a obtener ciertos resultados" (Interno, 2023)

"Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (Norma ISO 9000:2000) (Interno, 2023).

Se puede afirmar que, la comprensión y la gestión efectiva de los procesos organizacionales son fundamentales para mejorar la eficiencia, la calidad y el desempeño general de una organización. Al analizar y optimizar los procesos existentes, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, eliminar actividades innecesarias, mejorar la colaboración y la comunicación, y lograr una mayor eficiencia operativa.

Enfoque Kaizen:

El enfoque Kaizen se desarrolló en Japón después de la Segunda Guerra Mundial como respuesta a la necesidad de reconstrucción y mejora de la productividad en las empresas japonesas.

En japonés, *kaizen* significa "mejora continua". Esta palabra se refiere a mejoras en las que todos participan, tanto los directivos como los empleados, y que exigen relativamente pocos recursos. (Imai, Masaaki, 1997).

A diferencia de las innovaciones radicales o las grandes inversiones, el Kaizen se enfoca en mejoras pequeñas e incrementales realizadas de manera constante, que, sumadas, generan un impacto significativo en la organización.

1. El Enfoque de Masaaki Imai: Gemba Kaizen

Masaaki Imai, a través de sus obras, especialmente *Kaizen: La clave del éxito competitivo japonés* (1986) y *Gemba Kaizen: Un enfoque de sentido común y bajo costo para la gestión* (1997), consolidó el Kaizen como un pilar fundamental de la excelencia operativa.

- **Gemba:** Este término japonés significa "el lugar real" o "el lugar donde ocurre la acción" (Imai, Masaaki, 1997). Imai enfatiza que la verdadera mejora debe ocurrir en el Gemba, que puede ser la planta

de producción, la oficina, el almacén o cualquier lugar donde se añade valor. La filosofía **Gemba Kaizen** insta a los líderes a "ir al Gemba" para observar directamente los problemas, hablar con el personal y recolectar datos, ya que es allí donde se encuentran las oportunidades de mejora (Imai, Masaaki, 1997).

- **Funciones de la Gerencia:** Según Imai, la gerencia tiene dos roles principales en el contexto Kaizen:

1. **mantenimiento** (conservar los estándares actuales) y
2. **mejora** (establecer nuevos y mejores estándares) (Imai, Masaaki, 1997).

2. Eliminación de Desperdicios (Mudas)

El principio rector del Kaizen y del sistema de producción ajustada (*Lean*) es la **eliminación de desperdicios** o actividades que no añaden valor al producto o servicio desde la perspectiva del cliente. El término japonés para desperdicio es **Muda**. Imai (1997) y la literatura académica sobre *Lean Manufacturing* identifican clásicamente siete tipos de Mudas:

1. **Sobreproducción:** Producir más, antes o más rápido de lo necesario.
2. **Espera:** Tiempos de inactividad de personas o equipos.
3. **Transporte:** Movimientos innecesarios de materiales o información.
4. **Exceso de Procesamiento:** Realizar trabajo innecesario sobre el producto.
5. **Inventario:** Exceso de materia prima, trabajo en curso o producto terminado.
6. **Movimiento:** Movimientos innecesarios del personal (buscar, alcanzar, etc.).
7. **Defectos:** Productos o servicios que necesitan reproceso o descarte.

La identificación y eliminación del Muda es el primer paso práctico en la implementación de Kaizen, transformando la organización en una estructura más eficiente y con costos reducidos.

3.Herramienta de Análisis: Diagrama de Ishikawa

El Kaizen requiere un enfoque basado en datos para el análisis de problemas. Una de las herramientas fundamentales es el **Diagrama de Ishikawa** (también conocido como Diagrama de Causa y Efecto o Espina de Pescado), desarrollado por Kaoru Ishikawa.

- **Propósito:** Este diagrama se utiliza para **identificar, clasificar y representar gráficamente las posibles causas** de un problema específico (efecto). Es una herramienta esencial en la fase de análisis de un proyecto Kaizen, permitiendo un entendimiento profundo del fenómeno antes de proponer soluciones (Imai, Masaaki, 1997).

- **Estructura:** Las causas se agrupan típicamente en categorías principales, que en el entorno de manufactura suelen ser las "6Ms" (Máquina, Mano de obra, Método, Material, Medición y Medio ambiente). En el sector servicios o administrativo, estas categorías pueden adaptarse.
- **Vínculo con Kaizen y Mudas:** La aplicación del Diagrama de Ishikawa es crucial para pasar de la simple identificación de un Muda (desperdicio) a la comprensión de sus **causas raíz**. Por ejemplo, un alto nivel de defectos (Muda) puede analizarse usando Ishikawa para determinar si la causa raíz está en el *Método* (procedimiento incorrecto), el *Material* (mala calidad), o la *Máquina* (calibración deficiente).

4. Ciclo de Estandarización y Mejora: PDCA

El Kaizen es un proceso continuo y sistemático que se estructura operativamente mediante el ciclo **PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)**, también conocido como el Ciclo de Deming, es un enfoque de gestión desarrollado por el estadístico y consultor de gestión W. Edwards Deming. Fue introducido por primera vez en la década de 1950 como una metodología para mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos empresariales. Este ciclo proporciona un marco de trabajo para la implementación y estandarización de mejoras (Imai, Masaaki, 1997).

El ciclo se desglosa en cuatro fases (Imai, Masaaki, 1997):

1. **P (Planificar/Plan):** Se define el objetivo de mejora, se analiza el problema (usando herramientas como el Diagrama de Ishikawa y la identificación de Mudas) y se formula un plan detallado para el cambio.
2. **D (Hacer/Do):** Se ejecuta el plan de mejora, preferiblemente a pequeña escala o en un entorno controlado (piloto).
3. **C (Verificar/Check):** Se analizan los resultados del cambio implementado y se comparan con los objetivos definidos en la fase de Planificación.
4. **A (Actuar/Act):** Si el resultado es exitoso y el nuevo proceso es mejor, se estandariza (*Standardize*) para mantener la mejora. Si no fue exitoso, el ciclo se reinicia con la fase de Planificación para un nuevo ajuste. La estandarización es esencial, de lo contrario, la mejora se pierde. Masaaki Imai utiliza a menudo el ciclo **SDCA (Standardize-Do-Check-Act)** para el mantenimiento y el PDCA para el mejoramiento.

El ciclo PDCA garantiza que las mejoras Kaizen sean sistemáticas, medibles y sostenibles, evitando que los problemas vuelvan a aparecer (Imai, Masaaki, 1997).

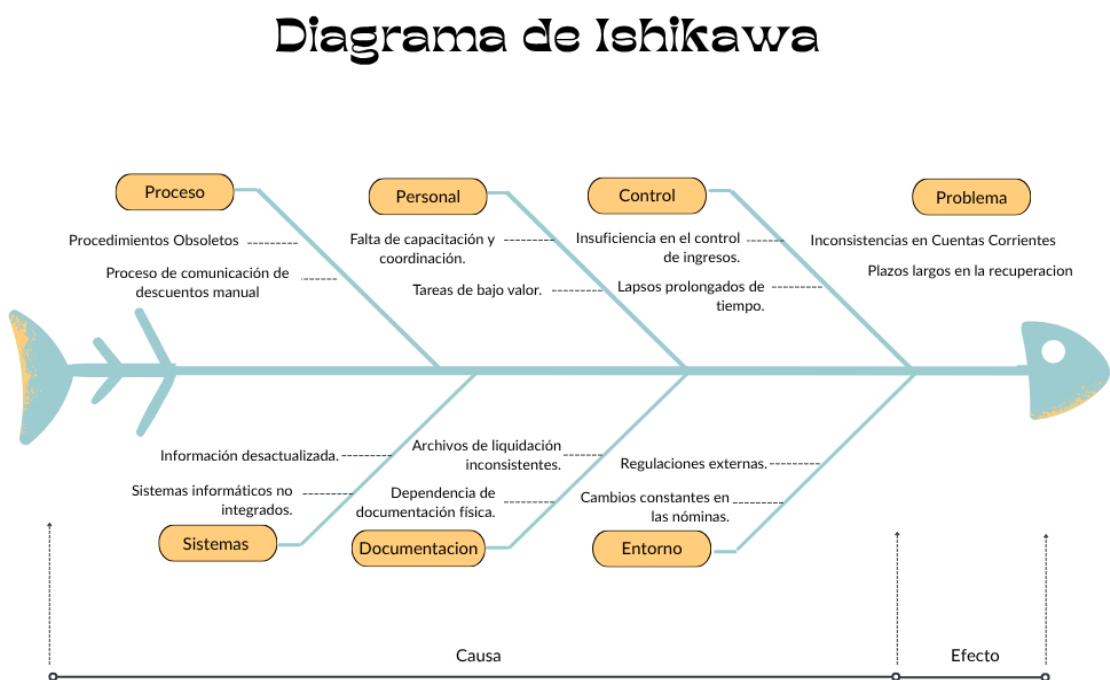
Aplicación

El Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado) es una herramienta central en Kaizen para encontrar la raíz de los problemas.

Problema (Efecto Principal): Inconsistencias en Cuentas Corrientes y Plazos Largos en la Recuperación de Préstamos Coseguro.

Las 6 "M" tradicionales de Ishikawa son Mano de Obra (Personas), Métodos (Procesos), Materiales (Información/Documentación), Máquinas (Tecnología/Sistemas), Medición (Controles) y Medio Ambiente (Entorno)

Figura 5
Gráfico de Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Categoría Principal	Causas Raíz Primarias	Detalle de Causas Secundarias (Muda/Mura)
Métodos (Procesos)	<p>1. Procedimientos obsoletos e inefficientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasos redundantes o burocráticos en la gestión del expediente (Muda de Proceso). • Flujos de cobro/comunicación no estandarizados con las Reparticiones (Mura) • Ausencia de un protocolo de "Re-Comunicación" de deuda claro y formal. 	
	<p>2. Proceso de comunicación de descuentos manual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la carga manual de datos en las Reparticiones. . • Falta de formato estándar en el Archivo de Comunicación Maestro (ACM) 	
Medición (Control)	<p>3. Insuficiencia en el control de ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un módulo de Conciliación Automática (Estándar vs. Real). • Ausencia de KPIs (Indicadores de Recupero y Coincidencia de Cobro). 	
	<p>4. Lapsos prolongados de tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plazo excesivo entre la apertura del préstamo y la recepción del primer cobro (Muda de Espera). • Demora en la detección del no-pago por parte de la Repartición. 	
Máquinas (Sistemas)	<p>5. Sistemas informáticos no integrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Préstamo Coseguro, Contabilidad y Recaudación no "conversan" (Mura). • Carga de datos duplicada o manual en distintas oficinas. 	
	<p>6. Información desactualizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de determinar el saldo real de la deuda del afiliado en tiempo real. 	
Mano de Obra (Personal)	<p>7. Falta de capacitación y coordinación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procedimientos interdepartamentales (Mesa de Entrada, Tesorería, Coseguro, Reparticiones). • Falta de un responsable claro para el seguimiento de las "Ausencias de Cobro". 	
	<p>8. Tareas de bajo valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal enfocado en la conciliación manual, en lugar de la gestión de excepciones (Muda de Talento no utilizado). 	
Materiales (Documentación)	<p>9. Dependencia de documentación física.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo de expedientes en papel (Muda de Inventario y Transporte). • Inconsistencias en los requisitos documentales (Muda de Defecto/Inspección). 	
	<p>10. Archivos de liquidación inconsistentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparticiones enviando archivos de liquidación con formatos variados. 	
Medio Ambiente (Entorno/Contexto)	<p>11. Cambios constantes en las nóminas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación y cambios de estado (activos/pasivos) de los afiliados en las Reparticiones, afectando el descuento. 	
	<p>12. Regulaciones externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativas del Tribunal de Cuentas o del Poder Ejecutivo que introducen pasos burocráticos (Muda de Proceso). 	

Aplicación del Ciclo PDCA en el Departamento de Préstamo Coseguro

El Ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), también conocido como el ciclo de Deming, se implementará como metodología de mejora continua para abordar las causas raíz identificadas en el Diagrama de Ishikawa y optimizar la gestión del proceso de préstamo coseguro.

Figura 6
Gráfico de Análisis PDCA



Fuente: Elaboración propia

1. Planificar (Plan).

Esta fase debe ser la más exhaustiva, ya que define el alcance y el éxito del proyecto.

Tabla 1

Tabla de Planificar

Elemento	Ampliación para el Préstamo Coseguro
Objetivos SMART	<p>Específicos: Reducir el tiempo de recupero de los préstamos coseguros</p> <p>Medibles: Reducción del tiempo en un 30% en los próximos 6 meses.</p> <p>Alcanzables: Mejorar la liquidez de la Obra Social y la eficiencia operativa.</p> <p>Tiempo-limitado: 6 meses para la prueba piloto.</p> <p>Las causas del Diagrama de Ishikawa</p> <p>Métodos (Procesos): Procesos largos e ineficientes desde que un expediente se inicia hasta que el mismo llega a la oficina de coseguro para su liquidación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A esta demora se le debe sumar las ocasionadas por los cuellos de botellas que se producen en algunas oficinas. • La carga de las liquidaciones de los coseguros y de las comunicaciones a las distintas reparticiones son manuales lo que el tiempo se siga acumulando. • Las comunicaciones tienen impacto a los 30 o 60 días <p>Medición (Control): Hay una insuficiencia en el control de ingresos ya que no se posee un módulo de conciliación automática entre lo que se comunicó y lo que cada repartición le descuenta al empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay KPIs que permitan observar rendimientos en cuanto a los plazos

de recupero y a la coincidencia de cobro con las reparticiones.

- Demora en la detección de no pago por parte de una repartición.

Maquinas (Sistemas): El sistema informático no está integrado.

Información desactualizada, al no haber una actualización mensual de los descuentos que comunican las reparticiones. Esto genera la imposibilidad de poder determinar los saldos reales de las cuentas corrientes.

Mano de Obra (Personal): El personal pierde mucho tiempo buscando los coseguros abiertos para poder liquidarlos, también se pierde tiempo en la impresión de hojas que se adjuntan al cierre de los coseguros.

Se pierde tiempo en tareas como realizar recepciones y pases de expedientes físicos desde y hacia la oficina de coseguros.

Materiales (Documentación): Existe un archivo grande de papel con los coseguros abiertos y con los cerrados.

Medio Ambiente (Entorno/Contexto): Cambios en las nóminas de empleados de las distintas reparticiones, de activos a pasivos, fallecimientos.

1.Digitalizar todo el proceso desde la generación de los distintos tipos de expedientes que originan coseguros hasta su liquidación. **La Digitalización** deberá coexistir con todo el procedimiento manual ya que hay afiliados que no tienen los conocimientos o el acceso a tecnología.

2.Diseñar un Portal o Módulo de Solicitud en línea en donde se establezcan los requisitos necesarios para iniciar la carga de la solicitud. En dicha solicitud se deberán validar automáticamente campos obligatorios, sin los cuales la solicitud no podrá ser cargada. En el Portal, deberá tener un

Diseño de Soluciones (Acciones)	botón de pago para el pago del porcentaje correspondiente para los casos de expedientes de material descartable.
--	--

3. El Sistema deberá alertar a la Oficina de Préstamo Coseguro cuando el afiliado de su consentimiento de lo autorizado oportunamente por la Gerencia correspondiente.

4. Desarrollo de un **Nuevo Manual de Procedimientos**.

5. Diseño de un **Plan de Capacitación Intensiva** para el personal.

Definición de Indicadores

KPIs de Eficiencia: Rotación de Cuentas por Cobrar, Tiempos de Ciclos (Total y por etapa)

Fuente: Elaboración propia.

2. Hacer (Do) ✕

Se debe poner énfasis en la **capacitación práctica** y la **documentación de la prueba piloto**.

Tabla 2

Tabla de Hacer.

Elemento	Ampliación para el Préstamo Coseguro
Implementación Piloto	Implementar un piloto, en una oficina o sucursal seleccionada (laboratorio de pruebas) o solo con afiliados de un régimen laboral específico (ej. Docentes). Esto permite un control más riguroso de las variables.
Capacitación	Entrenar al personal involucrado (mesa de entrada, verificadores, liquidación) no solo en el nuevo manual, sino en el uso del nuevo sistema (digital/chequeo) . Incluir simulacros de carga de expedientes y resolución de casos difíciles.

Registrar los datos de la prueba piloto en una **matriz de seguimiento** que incluya:

Fecha y hora de inicio,

Recolección de Datos Detallada

Tiempo de espera del afiliado, Número de iteraciones/devoluciones por expediente,

Causa específica de la devolución (para verificar si la capacitación fue efectiva).

Fuente: Elaboración propia

3. Verificar (Check) ✓

La verificación debe ir más allá de los números, evaluando la **adherencia del personal** a los nuevos procedimientos y la **experiencia del afiliado**.

Tabla 3

Tabla de Verificación

Elemento	Ampliación para el Préstamo Coseguro
Análisis de Desempeño	<p>1.Revisión de Procesos: Auditar una muestra de expedientes para asegurar que el personal está siguiendo la Lista de Chequeo Única.</p> <p>2.Evaluar la utilización del portal digital y la calidad de los datos cargados.</p> <p>3.Análisis de Variaciones: Determinar las nuevas fuentes de variación (nuevos "cuellos de botella" que surgieron) al eliminar las antiguas.</p>

Medición de Impacto en el Afiliado	Realizar encuestas post-servicio al grupo piloto para medir la percepción de la claridad del proceso, tiempo de respuesta . Comparar esta satisfacción con las mediciones previas a la implementación.
Informe de Resultados	Elaborar un informe que contrasta los KPIs de la prueba piloto con los Objetivos SMART y las métricas históricas . Concluir si la implementación fue "Exitosa", "Parcialmente Exitosa" o "Fallida".

Fuente: Elaboración propia

4. Actuar (Act)

Esta fase debe enfocarse en la **institucionalización** de las mejoras y la **formalización del nuevo estándar**.

Tabla 4

Tabal de Actuación

Elemento	Ampliación para el Préstamo Coseguro
Ajuste Fino de Procesos	Si los resultados son incompletos, refinar los manuales, la Lista de Chequeo o el sistema digital. Por ejemplo, si el problema persiste en la Verificación de Haberes, la acción correctiva puede ser integrar la Obra Social con el sistema de liquidación de haberes de la provincia/entidad.
Estandarización y Despliegue	Documentar el Proceso como el nuevo estándar oficial (Procedimiento Operativo Estandarizado - POE). Extender el nuevo proceso y sistema a todas las sucursales de la Obra Social.
Gestión del Conocimiento	Incluir el nuevo POE en los programas de inducción de nuevos empleados. Crear un sistema de auditoría y mejora continua (ej. una revisión trimestral) para prevenir la deriva del proceso hacia prácticas ineficientes.

Compromiso de la Dirección	Asegurar la asignación de recursos (humanos y tecnológicos) para sostener el nuevo proceso y planificar el siguiente ciclo PDCA (enfocándose en el nuevo problema prioritario).
-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Al incluir estos detalles, tu aplicación del PDCA demostrará una comprensión profunda de la **gestión por procesos** y de la **realidad operativa** de la Obra Social.

Recomendaciones

- **Diseñar e implementar la plataforma digital:** Desarrollar un **Portal o Módulo de Solicitud en línea** para digitalizar todo el proceso, desde la carga inicial de solicitudes hasta la liquidación del coseguro. Esta plataforma debe incluir la validación automática de campos obligatorios y un mecanismo de alerta a la Oficina de Préstamo Coseguro cuando el afiliado dé su consentimiento
- **Estandarización y Digitalización de Procesos:** Migrar gradualmente los flujos de trabajo al nuevo sistema digital, haciendo coexistir el procedimiento digital con el manual en una primera etapa. Es fundamental formalizar este cambio mediante la creación e implementación del **Nuevo Manual de Procedimientos**, convirtiéndolo en el **Procedimiento Operativo Estandarizado (POE)** para todas las sucursales.
- **Plan de Capacitación y Gestión del Conocimiento:** Ejecutar un **Plan de Capacitación Intensiva** que no solo cubra el nuevo manual, sino también el uso práctico del nuevo sistema digital y la resolución de casos difíciles. El nuevo POE debe ser incluido en los **programas de inducción** para nuevos empleados.
- **Fortalecimiento del Control y Medición:** Implementar un **módulo de conciliación automático** de ingresos para eliminar la insuficiencia en el control de cobros. Además, establecer **KPIs de Eficiencia** como la Rotación de Cuentas por Cobrar y los Tiempos de Ciclo (Total y por etapa) para monitorear el rendimiento continuamente.

- **Aseguramiento de la Continuidad y Recursos:** Asegurar el compromiso de la Dirección para la **asignación continua de recursos** (humanos y tecnológicos) para sostener las mejoras implementadas y planificar el siguiente ciclo PDCA, enfocándose en el nuevo problema prioritario.

Conclusiones

- **Logro de Objetivos:** La aplicación de la filosofía **Kaizen** permite detectar y abordar las causas raíz de las **inconsistencias en las cuentas corrientes y los largos plazos en la recuperación** de los préstamos coseguro.
- **Valor de las Herramientas:** El uso del **Diagrama de Ishikawa** (Causa y Efecto) fue clave para la detección de la raíz del problema, identificando fallas en *Proceso, Personal, Control, Sistemas, Documentación y Entorno*.
- **Metodología de Mejora:** La implementación del **Ciclo PDCA** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) proporcionó el marco sistemático y sostenible para la mejora, diseñando soluciones específicas como la digitalización del proceso y la creación de un nuevo manual.

Impacto de la Solución: La **digitalización y estandarización** de los procesos (migrar de procesos manuales a digitales) asegura un sistema más **eficiente y confiable**, logrando el objetivo de optimizar los procesos para reducir pérdidas económicas y aumentar la eficiencia y eficacia.

Referencias

- Imai, Masaaki. (1997). *Gemba Kaizen*. McGraw-Hill.
- Interno, C. S. (2023). San Miguel de Tucuman.
- Sampieri, H. (2018). En H. Sampieri, *Metodologia de la Investigacion. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas* (pág. 388). Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.