



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**Tesina para Optar al Título de**  
**Ingeniero de Sistemas**

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD PARA LOS**  
**PROCESOS DE SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE NOTARÍA Y**  
**REGISTRO DE LA DIVISIÓN JURÍDICA DE LA DGA**

**Presentado Por**

Br. Isayana Gutiérrez Ríos 0000-00000

Br. Manuel Ernesto Calderón Mena 2001-17007

**Tutor**

Ing. Marvin René Sánchez Munguía

**Managua, Agosto 2013**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	5
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	6
OBJETIVOS .....	7
DIAGNÓSTICO .....	8
1- Procedimiento para el diagnóstico.....	8
2- Entradas de los procesos .....	12
3- Equipamiento y personal .....	18
4- Análisis del proceso.....	24
5- Control del proceso.....	26
6- Salidas del proceso .....	27
7- Medición de la Eficacia del Proceso .....	30
8- Conclusiones del diagnóstico .....	31
ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA .....	33
1- Carta de servicio.....	33
2- Política de calidad.....	35
3- Objetivos de calidad .....	35
4- Estrategia .....	35
5- Herramientas de Medición de la Satisfacción de los Usuarios .....	36
EL PLAN DE MEJORA Y LAS 5 S .....	39
1- Introducción .....	39
2- Beneficios que se esperan obtener con su aplicación .....	39
3- Etapas de Implementación de las 5S .....	43
4- Plan Propuesto para la Implementación de las 5S .....	51
CONCLUSIONES FINALES.....	54
RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFIA.....	56

## INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Servicios Aduaneros de la República de Nicaragua es una institución que controla y facilita el Comercio Exterior con la correcta administración de los tributos establecidos a favor del Estado que gravan el tráfico internacional de mercancías y las relaciones jurídicas derivadas de ellos.

Esta institución está conformada por la Sub Dirección General y ésta a su vez tiene a su cargo varias Divisiones. Entre ellas están: La División Financiera, RR.HH, Adquisiciones, Planificación, Informática y la División de Asuntos Jurídico. Esta última división está compuesta por 3 Departamentos; el Departamento de Asuntos Jurídicos; el Departamento de Exoneraciones y el Departamento de Notaría y Registro.

Cada uno de estos departamentos ofrece servicios relacionados con información jurídica, asesoramiento, registro y archivo entre otros. Específicamente el Departamento de Notaría y Registro realiza procesos importantes, tales como: registro de contratos, asesorías y levantamiento de actas en las subastas, registro de importadores y exportadores, certificaciones de declaraciones aduaneras, asesorías en licitaciones entre muchos otros servicios que demandan una alta y creciente cantidad de usuarios.

Dado la cantidad de procesos e información que se debe sistematizar, la alta demanda de servicios, el incremento de nuevos usuarios y el poco personal asignado, el Departamento de Notaría y Registro está presentando un elevado y creciente índice de insatisfacción por parte de los usuarios expresado en: extravío de casos solicitados, tiempos prolongados de respuestas, pérdida de documentación, burocracia excesiva, entre otras cosas.

El presente documento recoge los elementos necesarios para una “*Mejora de la Calidad en los procesos de Servicio*” que se realizan en el Departamento de Notaría y Registros de la **División de Asuntos Jurídico de la Dirección General de Servicios Aduaneros**”, a través de la implementación de la Metodología de las 5´S que servirá como punto de partida para la Mejora.

Por tanto, la presente propuesta va encaminada a Mejorar la Calidad de dichos procesos que reduzca la insatisfacción de los usuarios y garantice la eficiencia del desempeño de trabajo del Departamento de Notaría y Registro.

Para realizar esta propuesta, será necesario primeramente realizar un diagnóstico que permita identificar las mayores no conformidades en estos procesos, las causas y efectos que afectan la percepción del usuario y el desempeño de dichos procesos.

A partir del diagnóstico realizado, se pueden establecer los elementos necesarios que conforman un Programa de Operación rutinaria que establece ambientes limpios, ordenados, agradables y seguros en el lugar de trabajo, consecuentemente la satisfacción de los usuarios se verá reflejada en la reducción de la brecha existente entre la Calidad esperada y la Calidad percibida. Este programa deberá estar adecuado a la organización y su naturaleza que permitan incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Posteriormente se plantean las actividades necesarias para iniciar la implementación del Sistema a través de la Metodología de las 5´S que permita adecuar el Sistema desde adentro hacia afuera de la organización.

Al final se presente un plan operativo que permita ir evaluando las actividades encaminadas a la Mejora de la Calidad y al levantamiento de las evidencias que servirán de retroalimentación para la Mejora Continua.

## ANTECEDENTES

Desde los inicios del comercio, las aduanas fueron concebidas como instituciones que tenían por objetivo el cobro de peajes que financiaran la gestión del Estado. Esto se lograba a través del control y la regulación del tráfico de mercancías entre las naciones.

Con el paso del tiempo el intercambio de bienes se hizo más complejo, el número de países involucrados creció, la variedad de productos a comerciar se incrementó, los volúmenes de los mismos fueron cada vez mayores, el flujo del dinero y capital de las transacciones aumentaron considerablemente, los procesos productivos y las facilidades de comunicación se intensificaron de tal manera que el simple cobro de peaje y contabilización de las mercancías no bastaba ya para que los gobiernos pudiesen ordenar y encausar la actividad comercial hacia el beneficio de las naciones que representaban.

Se hacían necesarios trámites y procedimientos que regularan la actividad comercial y en consecuencia las aduanas se convirtieron en sistemas cada vez más complejos.

El fenómeno mundial de la Globalización empezó a implementarse en muchos países incluidos Nicaragua. Esto trajo como consecuencia los Tratados de Libre Comercio, Convenios bilaterales, Mercados comunes etc, pasando de una balanza comercial negativa a una balanza positiva con una tasa de crecimiento promedio del 6% anual<sup>1</sup>

Se detecta entonces, la necesidad de fortalecer la entidad encargada de regular las transacciones de importación – exportación y de Mercancía en tránsito, lo que multiplicó tanto los procesos de servicios como los usuarios.

---

<sup>1</sup>Boletín Comercio Exterior BCN.

Así nace la necesidad de diversificar las actividades, por tanto diversificar la Dirección General de Servicios Aduaneros en Divisiones y Departamentos. Surge el Departamento de Notaría y Registro encargado de almacenar toda la información y servir de puente de comunicación con los usuarios.

## JUSTIFICACIÓN

En todas las organizaciones en que la Calidad de los Servicios es el corazón de su funcionabilidad, debe existir una cultura de Mejora Continua que le permita generar ambiente agradable y seguro, propiciar la participación de todos y darle valor agregado a la organización a través de la satisfacción de los usuarios.

Dicha satisfacción puede ser medida y garantizada solamente si están sistematizados, registrados y organizados las tareas, operaciones y procesos requeridos para que los usuarios puedan percibir la Calidad deseada. Es decir que la brecha entre la Calidad deseada y la Calidad percibida debe ser mínima o nula. Se beneficia la organización, los usuarios y en general todo el país, ya que la DGSA constituye el rostro de nuestro país hacia el exterior por los exportadores, importadores y para mercancía en tránsito.

La Metodología de las 5'S constituye una de las mejores rutas para cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora. Siempre se pueden evitar ineficiencias, desplazamientos, despilfarros de tiempo y espacio.

En la DGA, específicamente en el Departamento de Notaría y Registro se tiene como principales actividades, las que están relacionadas con la comunicación directa con los usuarios, el resguardo de la información y el sigilo de la misma. Con un ambiente ordenado y limpio, con las actividades estandarizadas y el cumplimiento disciplinado, se puede mejorar el Servicio que brinda este Departamento.

Si el Departamento de Notaría y Registro continua realizando sus funciones sin ninguna metodología de trabajo, arriesga las operaciones importantes que ella desarrolla, crecerá de forma exponencial las quejas y demandas, lo que puede llevarlo a un cambio brusco de personal y de las operaciones.

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Dado el incremento de las operaciones en que se ha diversificado el Comercio Internacional, el número de usuarios, clientes y personas interesados en estas actividades, la gestión Aduanera sufre en la actualidad una desproporción de su capacidad operativa, la cual genera limitados índices de desempeño.

Los archivos, el gobierno, y la ciudadanía afrontan en la actualidad: diseminación de sus fuentes documentales; historia marcada por destrucciones voluntarias e involuntarias de las fuentes; procesos de compactación de personal y privatización del Estado; acción natural de humedad por cambio climático; instalación inadecuada de los documentos; sistemas automatizados deficientes; pobre evolución histórica de la legislación aduanera que resulta inadecuada la existente a pesar de algunos intentos de ordenamiento; así como el divorcio entre la Calidad esperada y la Calidad percibida en todas las instancias relacionada con los servicios Aduaneros. El Dpto. de Notaría y Registro es una de esas instancias que está siendo afectada por las circunstancias del entorno remoto y el entorno interno.

En el Departamento de Notaría y Registro se presentan con más frecuencia No Conformidades en el servicio expresado tanto en pérdidas de documentación, extravíos de las mismas, confusiones del servicio solicitado y el prestado, reposiciones o de trabajo, elevadas tasas de tiempo improductivo. Todo esto se ve reflejado en un elevado *nivel de insatisfacción de los usuarios a partir de la Calidad percibida de los Servicios que brinda este Departamento.*

El principal reto que enfrenta esta administración es poder reducir el índice de insatisfacción de la Calidad de estos procesos, a través de la implementación de un Plan de Mejora de la Calidad de los Servicios venciendo todos los obstáculos antes expuestos.



## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Proponer un Plan de Mejora de la Calidad para los procesos de Servicios del Departamento de Notaría y Registro de la División Jurídica de la Dirección General de Servicios Aduaneros a través de la Metodología de las 5´S.

### Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de sobre los procesos de servicios que arroje las mayores no conformidades que provocan un creciente nivel de insatisfacción de los usuarios.
- Determinar los elementos necesarios de un programa de operación rutinaria dentro del plan de Mejora que sea adecuado a la naturaleza de la organización.
- Plantear las actividades necesarias que permitan el inicio de la implementación del Sistema a partir de la metodología de las 5´S.
- Diseñar un plan operativo sistematizado para el desarrollo y el levantamiento de evidencias para la mejora continua.

## DIAGNÓSTICO

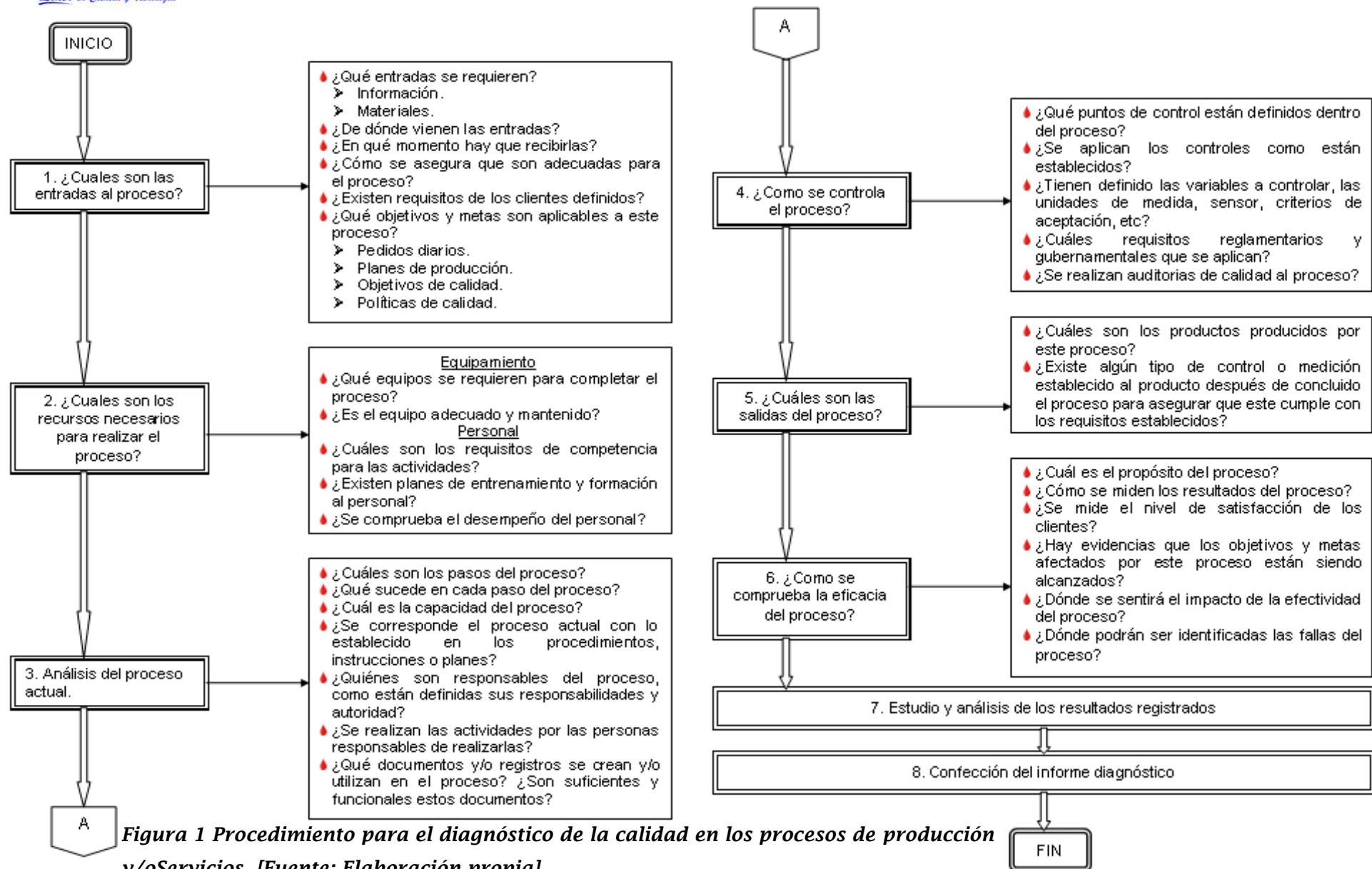
### 1- Procedimiento para el diagnóstico

El procedimiento para el diagnóstico de la calidad en los procesos de las organizaciones, es un procedimiento obtenido como resultado de la investigación de una secuencia lógica de pasos a seguir para diagnosticar un proceso. Su enfoque está basado en una serie de preguntas que se debe realizar el diagnosticador que lo guía en la recolección de la información y la aplicación de técnicas, el procedimiento se muestra en la *figura 1*.

El procedimiento se compone de ocho etapas, las cuales son: entradas, recursos necesarios para la ejecución, análisis, control, salidas, comprobación de la eficacia, estudio y análisis de los resultados registrados y confección del informe diagnóstico.

Por el carácter sigiloso de la información y la naturaleza de la organización, muchas de las preguntas del diagnóstico deberán ser obviadas para un momento en que la alta gerencia pueda revisarlas.

Es importante hacer notar que esto servirá para hacer un diagnóstico, pero no necesariamente significa una Auditoría, aunque puede servir como modelo en otro momento.



**Figura 1 Procedimiento para el diagnóstico de la calidad en los procesos de producción y/o Servicios. [Fuente: Elaboración propia]**

El Departamento de Notaría y Registro, está supeditado a la División Jurídica de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de conformidad al Decreto 20/2003, Aprobado el día 20 de febrero del año 2003, publicado en la Gaceta No. 40 del 26 de Febrero del 2003, sus funciones (servicios, procesos) son:

- Realizar un Registro de los contratos que se realizan en el Departamento de Notaría y Registro.
- Realizar y mantener actualizado el Registro de los importadores y Exportadores.
- Librar a solicitud de parte, las certificaciones de las declaraciones aduaneras.
- Asesorar en la elaboración de los contratos que intervenga la Dirección General de Servicios Aduaneros.
- Asesorar al Departamento de Subasta en el procedimiento de subasta de mercancías y levantar el acta correspondiente.
- Asistir y asesorar en los procesos de licitaciones simplificadas, licitaciones selectivas y públicas.
- Asistir a los Comités de Devoluciones, sobre solicitudes por pago indebido.
- Elaborar dictámenes jurídicos legales.
- Levantar acta de mediación en caso que exista indicio por contrabando y defraudación aduanera.
- Emitir resoluciones administrativas de apertura, cierre y extensión de depósitos de almacenes fiscales.
- Realizar resoluciones administrativas para apertura de agencias aduaneras y Courier.
- Realizar resoluciones administrativas de cierre de operaciones aduaneras a los auxiliares de la función pública aduanera.
- Dar el visto bueno a las garantías bancarias de pago, garantías fiduciarias y garantías de pago por proceso de duda de valor.

Además del análisis de los procesos se procederá a hacer un breve análisis de la relación con los clientes internos.

Los servicios que los proveedores internos prestan a sus clientes internos, es decir, que la relación que hay entre las directrices, procesos y tareas que debe cumplir cada uno de los miembros de una organización, hay que medir su nivel de desempeño.

La mejor manera de hacerlo es mediante un indicador directo y para hacer esta medición de forma objetiva, se puede crear un instrumento que exprese la relación que existe entre la importancia que da cada miembro a algunos tópicos relacionados con los clientes que atiende y los servicios que brinda, así como la satisfacción que en estos momentos siente.

Este instrumento se aplica a cada cliente interno para que valore, pero hay que considerar otros elementos que puedan ayudar a validar las respuestas de los colaboradores

Pasos a seguir:

Paso 1.- Definir los clientes internos que realizan el contacto con el cliente externo y el servicio que presta. Para ello se identifican todos los procesos en que este miembro participa esto se corrobora con los reglamentos, leyes, normas etc. que posee la DGA para esta área.

Paso 2.- Diseñar la encuesta. Identificar ítems que se quieren medir y para qué.

En el caso de los ítems de Cliente, se pregunta alrededor de tres ejes importantes: Actitud, Manejo de sus funciones, cargo, reglamentos etc. y por último se le pregunta sobre la participación que le ofrecen en la organización para desempeñarse en otros proyectos. Por otro lado se le pregunta también sobre los Servicios que brinda tanto si considera la Orientación a los objetivos y estrategias, la Calidad de los servicios, Funcionamiento, Valor Agregado.

La idea es centrarse en aquellos puntos sobre los que se pueda y sea interesante actuar. Así, y para comodidad de interpretación, se han establecido 7 ítems con 3-4 preguntas cada uno y separados en dos grupos (orientación al cliente y producto/servicio). De cada ítem se puntúa su importancia y su satisfacción para el cliente. (Consensuar la encuesta con los interesados).

Se eligió la escala numérica ponderada de 0, 2, 3, y 5 para Importancia concedida y el grado de Satisfacción que tiene hasta el momento el miembro de la organización. Entonces se relaciona la Satisfacción con Respecto a la Importancia. El indicador debe ser mayor de 1. En los que sea menor que 1, debe mejorarse.

Paso 3.- Realizar encuesta a cada miembro y recopilar datos. En el caso del Departamento de Notaría y Registro son 6 miembros.

Paso 4.- Consolidar datos y analizar resultados.

Paso 5.- Identificación de puntos de mejora y planes de acción.

## 2- Entradas de los procesos

2.1.- En estos procesos se tienen los siguientes elementos de entrada:

2.1.1. Clientes - Usuarios: se definen los siguientes:

- a) El interesado
- b) Agente Aduanero o su Apoderado debidamente autorizado acreditado con poder de representación legal,
- c) Otra persona con poder legal de representación. Otra persona con poder legal.
- d) Instancias Superiores: Otras instituciones del estado quienes requieren información de los movimientos y trámites, MHCP, DGI, BC, PN, DAE, etc.

### 2.1.2 Documentación pertinente para trámite:

La Circular Técnica 118/20041 “Servicios y Trámites Aduaneros a realizarse en el Centro de Atención al Usuario (CAU)”, de la Sede Central de la Dirección General de Servicios Aduaneros, contiene todos los requisitos necesarios para realizar los trámites que son evacuados en el Departamento de Notaría y Registro.

2.2.- Así mismo en la misma Circular Técnica se establecen los tiempos de respuesta, la forma de recibirlos, de resguardarlos y la forma de Asegurarlos.

2.3.- Lineamientos para realizar cada procedimiento en el departamento: aquí se incluyen todos los reglamentos, leyes, convenios, normativas y Circulares técnicas que orientan todo lo relacionado con cada procedimiento.

### 2.4.- Requisitos establecidos por los Clientes – Usuarios:

Según sondeo de opinión y expresiones recopiladas por los servidores del Departamento de deNotaría y Registro, los requisitos relacionados con la Calidad del Servicio están totalmente incluidos en las 5 dimensiones de la Calidad que son:

- ♣ Responsabilidad.
- ♣ Seguridad.
- ♣ Confiabilidad.
- ♣ Tangibilidad.
- ♣ Empatía.

#### 2.4.1. Responsabilidad:

Los usuarios del Departamento de Notaría y Registro relacionan esta dimensión de Calidad con:

- La solicitud del Servicio será respondida
- La documentación entregada, será resguardada, sin pérdida alguna.
- En caso de extravío, la entidad asume la responsabilidad de reposición.
- El tiempo de respuesta es adecuado según el servicio solicitado.

#### 2.4.2. Seguridad:

Los usuarios del Departamento de Notaría y Registro relacionan esta dimensión de Calidad con:

- Accesibilidad adecuada a las instalaciones de la entidad.
- Instalaciones aseguradas contra cualquier tipo de delito.
- Acompañamiento permanente de Cuerpo de Protección Física.
- El resguardo de la documentación está segura contra siniestros.

#### 2.4.3. Confiabilidad

Los usuarios del Departamento de Notaría y Registro relacionan esta dimensión de Calidad con:

- Los resultados de las solicitudes fueron tramitada a través de los procesos y procedimientos establecidos por la ley.
- La documentación tramitada estará a salvo de falsificación.
- Las personas relacionadas con la información que manejan, son de conducta y antecedentes probos.

#### 2.4.4. Tangibilidad

Los usuarios del Departamento de Notaría y Registro relacionan esta dimensión de Calidad con:

- Las instalaciones físicas del Departamento de Notaría y Registro son acogedoras y agradables.
- Los archivos, mobiliarios y equipamiento, son modernos y en buenas condiciones.
- El Departamento posee lugares para trabajo, espacio para usuarios y sala de espera.

#### 2.4.5 Empatía

Los usuarios del Departamento de Notaría y Registro relacionan esta dimensión de Calidad con:

- Información oportuna del servicio solicitado y alternativas.
- Cortesía y buen trato.
- Comunicación efectiva sin tecnicismo exagerado.



2.5 Situaciones no deseadas que están afectando las dimensiones de Calidad			
La dirección	La organización	El personal	La táctica y estrategia
Falta de compromiso	Empirismos de los expertos	Resistencia al cambio	Carencia de comunicación y formación
Incapacidad de liderazgo	Preocupación por la cantidad en detrimento en calidad	Falta de formación y motivación	Problemas de tipo financiero
Falta de prevención y dificultad de resolución de obstáculos	Sistemas demasiados centralizados burocratizados y rígidos.	Desconocimiento de lo que supone, el cambio cultural producido	Dificultades de comprensión y transmisión de los objetivos
Frenos a la participación y a escuchar sugerencias	Atascos en la estructuras vertical y funcionamiento	Miedos y recelos, sobre todo de los mandos	Entender la Calidad Total como no necesaria
Rechazo a la delegación de tareas y responsabilidades	Carencia de poder del asesor o responsable de calidad	Hábitos y tareas rutinarias	Riesgos de realizar mal el proceso de implantación
Falta de canales de información	Mal funcionamiento de los grupos o comités de calidad	Problemas para trabajar en equipo	Peligro de contra partidas en vez de asunción de proyecto
Exigencia de clientes y grupos de presión (mandos )	Una organización muy compartimentada y apartada	Dificultades para expresarse y aportar ideas	Formación de nuevas castas o clanes, asesores
Falta de recursos materiales y/o humanos	Repetición del tratamiento de problemas por varios grupos	Carencia de información y responsabilidades	Centrarse demasiado en la documentación

TABLA Nº 1

## 2.5 Situaciones no deseadas que están afectando las dimensiones de Calidad.

De la tabla anterior, se puede resumir en términos generales, lo que más está afectando la competitividad de la organización.

- ♣ Demora exagerada en la entrega de las solicitudes realizadas.
- ♣ Bajo rendimiento de los procesos de tramitación, archivos y respuesta
- ♣ Respuesta fuera de especificaciones de las solicitudes.
- ♣ Quejas de los clientes sin respuesta.
- ♣ Falta de cortesía y mal trato.
- ♣ Desperdicios de papelería.
- ♣ Mínima información para alternativas.

2.5.1 Cuando estas situaciones no deseadas se repiten con frecuencia, se convierten en factores que reducen el índice de Competitividad en cualquier organización. Los miembros de la organización sienten entre otras cosas:

- ❖ Clima laboral estresante
- ❖ Trabajo individual y no en equipo.
- ❖ Altos niveles de errores.
- ❖ Falta de incentivos.
- ❖ Inefectivos parámetros de medición del desempeño. Etc...

2.5.2 Para mejorar la competitividad de la organización se debe entender que:

- ✓ Hay que Satisfacer las Necesidades y Expectativas del cliente.
- ✓ Mostrar responsabilidad y compromiso individual por la calidad
- ✓ El trabajo en equipo y la mejora continua
- ✓ Trabajo bien hecho.
- ✓ Fijación objetivos de mejora continúa.
- ✓ Comunicación e información para el reconocimiento y estímulo.
- ✓ Prevención del error y eliminación temprana del defecto
- ✓ Seguimiento de resultados.

## 2.6 Objetivos y metas para el Departamento de Notaría y Registro.

### Objetivos Generales:

- ✓ Verificar y controlar a los Auxiliares de la Función Pública Aduanera, los Importadores y Exportadores, a través de un efectivo registro virtual.
- ✓ Obtener una base de datos completa en la que se registre y controle a todos los auxiliares de la función pública aduanera.

### Objetivos Específicos:

- ♣ Fortalecer el control mediante la actualización de los módulos sistematizados que maneja el Departamento de Notaria y Registro, con el fin de que se ejecuten todos los trámites, en tiempo y forma.
- ♣ Alcanzar la sistematización en el Departamento de Notaria y Registro en lo relativo a los trámites de salida de vehículos prendados a nombre de la Dirección General de Servicios Aduaneros, así también trámites de Ruc ocasional y las revisiones de garantías.
- ♣ Garantizar la elaboración y revisión en tiempo y forma de los contratos enviados al Departamento de Notaria y Registro, tales como contratos de servicios de trabajo para inspectores de zonas francas, así mismo elaboración de resoluciones administrativas de cierre y apertura de operaciones aduaneras para los auxiliares de la función pública aduanera, resoluciones administrativas de devolución por pago indebido emitidas y firmadas por la Directora de Asuntos Jurídicos y otras Divisiones involucradas.
- ♣ Brindar el asesoramiento jurídico legal a todas las consultas generadas de las Administraciones de Aduana de todo el País, así también consultas externas de usuarios en temas que rodean al Departamento de Notaria y Registro.
- ♣ Dar seguimiento de manera activa y legalizar las propiedades en las que la Dirección General de Servicios Aduaneros tiene interés, estar atentos a las

notificaciones de los procesos judiciales en los que está personado la DGA, esto con el fin de lograr su inscripción y legalización.

A pesar de estos objetivos y metas establecidos, este Departamento carece de política y objetivos de Calidad declarados. Esto debe formar parte de la propuesta que está elaborando el presente trabajo.

Continuando con la guía metodológica del Diagnóstico hasta aquí desarrollada, se procede al diagnóstico de la 2ª parte que está relacionada con Equipamiento y Personal.

### 3- Equipamiento y personal

3.1 Equipamiento: En el Departamento de Notaría y Registro se cuenta con los siguientes mobiliarios y equipos:

- ✓ 3 Cubículos de 4 m<sup>2</sup> c/u aproximadamente.
- ✓ 2 Escritorios, 1 para el Jefe de Departamento y el otro para el trabajo de trámites
- ✓ 1 Scanner para el Departamento.
- ✓ 6 Computadoras asignado a cada personal del departamento.
- ✓ 3 Impresoras, 2 para Notaría y Registro y una compartida para toda la división de asuntos jurídicos.
- ✓ 6 Archivadores metálicos de 4 gavetas. Esta cantidad es insuficiente obligando a tener que almacenar una buena cantidad de documentos en cajas de cartón, acelerando el deterioro y aumentando la probabilidad de pérdida, extravío, confusión etc.
- ✓ 3 Muebles de madera distribuidos en tres cubículos.

3.2 Mantenimiento: El mantenimiento que se realiza para todo este equipo y mobiliario, se realiza por el mismo personal de la oficina y por una persona encargada de la limpieza e higiene. Por tanto el mantenimiento solo es de

características preventivas y de rutina. No existe un plan de mantenimiento predictivo, ni correctivo ni preventivo.

Para conocer el desempeño en este Departamento, se realizan Auditorías anuales sobre la base del Plan Operativo Anual. El POA se elabora mensual, trimestral y semestral y el resultado se mide dependiendo de la cantidad de trámites que ingresan.

3.3 Personal: 6 Personas asignadas al Departamento incluyendo la Jefe de Departamento.

3.3.1 Requerimientos y Competencias para el cargo: Ver tabla N° 2.

Se requiere más de un equipo informático con ciertas características específicas, ya que se tienen muchos inconvenientes al momento de ingresar al Módulo de Gestión de Usuario (MGU), en vista que este es muy pesado.

En este equipamiento se presentan muchas No Conformidades tales como:

- El Sistema no carga con cierta frecuencia
- El Escáner asignado al Departamento solamente está habilitado para escanear en una computadora,
- Con la implementación del Módulo de Devoluciones se debe de escanear todas las resoluciones administrativas y sus notificaciones. Esto crea cuellos de botellas.

CARGO	REQUISITOS	FUNCION
Jefa del Departamento. Notaria y Registro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado y Notario Público.</li> <li>• Máster en Administración de Empresas con Especialidad en Asesoría Jurídica.</li> <li>• Posgrado en Liderazgo y Potencial Humano.</li> </ul>	Revisar, registrar ,y actualizar a los auxiliares de la función pública, habilitar e inhabilitar a los AFPA, Evacuar consultas de los usuarios, Asistir y revisar los casos del Comité de Devoluciones, Realizar resoluciones administrativas de apertura, o cierre de operaciones aduaneras,
Asesora Legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en Derecho.</li> <li>• Posgrado en Criminología.</li> </ul>	Registrar a los Auxiliares de la Función Pública, emitir resoluciones administrativas de devolución por pago indebido, registrar a los importadores, hacer inscripción de unidades y códigos aduaneros.
Asesora Legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado y Notario Público</li> </ul>	Realizar Escrituras de Mediación, Registrar, Actualizar a los Auxiliares de la Función Pública, Acreditar, revalidar a los agentes y gestores aduaneros.
Gestora Legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogada.</li> <li>• Técnico Medio en Administración</li> </ul>	Registrar a los Auxiliares de la Función Pública, emitir resoluciones administrativas de devolución por pago indebido, realizar inscripción de unidades de transporte, códigos aduaneros.

Asesor Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado y Notario Público.</li> </ul>	Asistir a los procesos de licitación, Asesorar en las subastas, realizar, mediaciones, y resoluciones administrativas de pago indebido.
Asesor Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado y Notario Público.</li> </ul>	Realizar Escrituras de mediaciones, resoluciones administrativas de pago indebido, Realizar los trámites referentes a las propiedades a nombre de la DGSA..

**TABLA N° 2**

### 3.3.2 Planes de Capacitación y Actualización del personal.

Según el Plan Operativo Anual del Departamento en mención, los planes de capacitación y actualización son:

- Valor en Aduana.
- Procesamiento Aduanero.
- Redacción Técnica.
- Contrabando y Defraudación Aduanera.
- Regímenes Suspensivos... entre otros.

### 3.3.3 Medición del Desempeño del personal:

Existen muchas limitantes para la medición del desempeño del Personal en el Departamento de Notaría y Registro, ya que es una área meramente activa, de muchos trámites que hay que evacuar diariamente y no cuenta con el personal necesario para evacuar trámites del Módulo de Gestión de Usuario (MGU), principalmente en el caso de las agencias aduaneras, que anualmente ingresan el paquete MGU, para revalidaciones de agentes aduaneros, gestores aduaneros. Esto genera atraso en vista que se trata de abordar otros trámites, pero se hace difícil por las demás solicitudes que se deben evacuar a diario como lo son:

- ♣ Visto buenos de garantías bancarias,
- ♣ Permisos de salidas,
- ♣ ruc ocasional,
- ♣ Registro de importador, y
- ♣ Emisión de resoluciones administrativas de devolución de pago indebido.

Se necesita al menos dos persona más, para tratar de cubrir todas las solicitudes que ingresan a este Departamento.



### 3.3.3.1 Metas e Indicadores que miden el desempeño de su división.

Los trámites que ingresan diariamente al Departamento de Notaria y Registro se organizan en el trabajo de la siguiente manera:

- Las solicitudes que ingresan a diario en el Departamento de Notaria y Registro es distribuida equitativamente. Se creó un libro de correspondencia en el cual se ingresa la fecha que se recibió, el número de la solicitud, el tipo de trámite, el asesor legal al que se le asignó y la firma del asesor legal que demuestra el recibido y que dará respuesta a la solicitud.
- Cada trámite tiene establecida su hora de entrega, por lo que se debería evacuar cada solicitud en tiempo y forma. Esto no significa que exista un tiempo estándar para cada solicitud, ya que son diferentes.
- Se agilizan las solicitudes para dar mayor celeridad al procedimiento a través del compartimiento de trabajo.
- Las solicitudes de habilitaciones e inhabilitaciones se deben evacuar de manera inmediata.

### 3.3.3.2 Limitantes que afectan el desempeño del Departamento de Notaria y Registro:

- ✓ Limitantes de Personal.
- ✓ Equipamiento obsoleto e incompleto.
- ✓ Poco espacio para la movilidad.
- ✓ Desinformación marcada de los usuarios.
- ✓ Imprevistos cambios en el marco regulatorio.
- ✓ Desborde de solicitud de servicios en ciertas temporadas.

## 4- Análisis del proceso

### 4.1 PASOS DEL PROCESO:

Para cada uno de los servicios, se tiene establecido por ley, marco regulatorio, normativas, etc... cada uno de los pasos, requisitos y procedimientos que le ayudan a cada miembro de la organización a orientarse en su trabajo. Entre estos documentos procedimentales están:

Lineamientos para realizar cada procedimiento en el departamento de Notaría y Registro

- 1) Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA).
- 2) Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)
- 3) Circular Técnica 118/2004 "Servicios y Trámites Aduaneros a realizarse en el Centro de Atención al Usuario (CAU) de la Sede Central de la Dirección General de Servicios Aduaneros.
- 4) Circular Técnica 003/2011 Disposición Administrativa para la Acreditación de Agentes Aduaneros.
- 5) Circular Técnica 004/2011 Disposición Administrativa para la Acreditación de Gestores Aduaneros.
- 6) Circular Técnica 076/2005 Reglamento Centroamericano sobre la valoración aduanera de las mercancías y otras disposiciones nacionales.
- 7) Manual de Procedimiento Administrativo para la Devolución de Impuestos por pago indebido.
- 8) Manual de Modulo de Gestión de Usuario.
- 9) Ley 421 Ley de Valoración Aduanera y Reforma a la Ley 265.
- 10) Ley 265 Ley que establece el Auto despacho para la Importación y Exportación y otros regímenes.
- 11) Decreto 20-2003, De Reformas e Incorporaciones al Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, Ley No. 339, Artículo 55 del Decreto 20-2003.

## 4.2 SUCESOS EN CADA PASO DEL PROCESO

También cada paso y cada producto final están declarados en cada proceso en cada uno de los documentos antes mencionados.

## 4.3 CAPACIDAD DEL PROCESO:

El presente trabajo trata de establecer la Capacidad del Proceso, pudiéndose convertir posteriormente en una medida del desempeño. Para ello, se deberá de establecer “Límites de Control Inferior y Superior” así como también, la Media y la Desviación Estándar. Estos valores se operacionalizan a través de la siguiente fórmula:

$$Cp = \frac{LCsup + LCinf}{6\sigma}$$

Donde:

**Cp:** Índice de Capacidad del proceso. Está establecido que para un

$Cp \leq 0.67$ , el proceso debe cambiarse.

$0.67 \leq Cp \leq 1.33$  el proceso debe mejorarse.

$1.67 \leq Cp > 2$  el proceso debe controlarse.

**LCsup:** Límite de Control Superior. Establece el valor máximo que toma la variable que se controla. Para este caso, puede ser el Variable tiempo máximo que se necesita para la atención o resolución de una solicitud. Se puede considerar el tiempo que requiere la solicitud más compleja.

**LCinf:** Límite de Control Inferior. Establece el valor mínimo que toma la variable que se controla. Para este caso, puede ser el Variable tiempo que se necesita para la atención o resolución de una solicitud. Se puede considerar el tiempo que requiere la solicitud más sencilla.

**$\sigma$  Desviación Estándar :** Puede ser calculada a partir de una muestra realizada en el registro de los tiempos antes mencionados.

Considerando la dificultad de registrar los tiempos, se puede optar por el conteo de la cantidad máxima de solicitudes resueltas por semana y la cantidad mínima de solicitudes resueltas por semana. Estos valores pueden servir para

los límites superior e inferior. La Desviación puede tomarse a partir de los registros de servicios tramitados en un mes.

Según los estándares propuestos para el Departamento en base al POA, se considera que esta instancia debe realizar como máximo 50 procesamientos diarios de solicitudes y como mínimo 20, con una desviación estándar de 3 servicios. Esto da como medida de la capacidad del proceso de:

$$Cp = \frac{LCsup + LCinf}{6\sigma} = \frac{50 - 20}{6(3)} = 1.67$$

Este resultado indica que el proceso está en el límite que debe cambiarse, pero tiene la posibilidad de mejorarse.

## 5- Control del proceso

Según el diagnóstico, no existe una metodología, ni técnica de Control de los procesos, para poder establecer puntos de control. Solamente la voz del cliente es quien expresa la Conformidad o No Conformidad del servicio.

### 5.1 PUNTOS CRITICOS DE CONTROL

En general se pueden establecer Puntos Críticos de Control en ciertas etapas del proceso. Estos puntos son comunes a todos los servicios. Es decir, la Carta de Servicio, la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad y los GAP.

### 5.2 VARIABLES O ATRIBUTOS A MEDIR Y CONTROLAR

Tampoco existen variables o atributos a controlar. En general es el tiempo de respuesta la variable más utilizada tanto por los miembros de la organización como los usuarios. Además de dicha variable se puede utilizar la cantidad de solicitudes resueltas con respecto a las solicitudes recibidas.

### 5.3 REQUISITOS REGLAMENTARIOS APLICADOS EN LOS PROCESOS:

Como ya se mencionó, se utilizan todos los reglamentos, leyes, normativas etc... establecidos en los convenios, tratados y legislación de nuestro país.

## 6- Salidas del proceso

Una vez realizado todos los procedimientos que implican las solicitudes resueltas, se procede a entregar y notificar a cada usuario, las resoluciones sobre su solicitud. Al mismo tiempo se procede a archivar las copias de dichas resoluciones. A pesar de este procedimiento, la meta es que todos los procesos sean automatizados en tiempo real.

Dado que el Departamento de Notaría y Registro y el Departamento de Asuntos Jurídicos son Cliente y Proveedor respectivamente, las salidas del proceso afectan a ambos departamentos. Esto es cuando se recibe un reclamo, una apelación o una revisión, el Departamento de Notaría y Registro deberá proveer al Departamento de Asuntos Jurídicos, toda la documentación correspondiente ya archivada.

Por tanto en la salida del proceso de Servicio, lo que se obtienen son:

- ♣ Resoluciones
- ♣ Actas
- ♣ Registros
- ♣ Archivos.

### 6.1 CONTROL DE LOS PRODUCTOS DE SALIDA

Posterior a la salida, para aceptar o rechazar un reclamo, una apelación o una revisión, se hace a través de ciertas normativas y orientaciones:

### **Artículo 623. Recurso de revisión.**

Contra las resoluciones o actos finales dictados por la Autoridad Aduanera, que determinen tributos o sanciones, podrá interponerse, por parte del consignatario o la persona destinataria del acto, el recurso de revisión ante la autoridad superior del Servicio Aduanero, dentro del plazo de los diez días siguientes a la notificación de la resolución que se impugna.

Dicho recurso deberá ser presentado ante la autoridad que dictó el acto o ante la autoridad superior del Servicio Aduanero, en ambos casos el expediente que dio lugar al acto deberá remitirse dentro del plazo de cinco días siguientes a la fecha de recepción del recurso a la autoridad superior.

Dentro del plazo de veinte días siguientes a la recepción del expediente administrativo por la autoridad superior del Servicio Aduanero, ésta deberá resolverlo.

### **Artículo 624. Impugnación de actos de la autoridad superior del Servicio Aduanero.**

Contra las resoluciones o actos finales que emita la autoridad superior del Servicio Aduanero, por los que se determinen tributos, sanciones o que causen agravio al destinatario de la resolución o acto, en relación con los regímenes, trámites, operaciones y procedimientos regulados en el Código y este Reglamento, o que denieguen total o parcialmente el recurso de revisión, cabrá el recurso de apelación, el que deberá interponerse dentro del plazo de diez días siguientes a la notificación de la resolución o acto final respectivo.

### **Artículo 625. Recurso de apelación.**

El recurso de apelación se interpondrá ante la autoridad superior del Servicio Aduanero, la que se limitará a elevar las actuaciones al órgano de decisión a que se refiere el Artículo 128 del Código, en los tres días siguientes a la interposición del recurso.

Interpuesto el recurso el órgano competente deberá resolver en un plazo de treinta días contados a partir del día siguiente al de la recepción del recurso. El órgano competente que resuelva dará por agotada la vía administrativa.

#### **Artículo 626. Diligencias para mejor resolver.**

Cuando la autoridad que conozca de un recurso ordene de oficio o a petición de parte la práctica de alguna diligencia tendiente a obtener elementos que coadyuven a resolver la cuestión puesta a su conocimiento, el plazo para emitir la resolución definitiva se suspenderá hasta que tal diligencia se hubiera efectuado.

En todo caso, el plazo que se señale para la práctica de las diligencias a que se refiere el párrafo anterior, será de diez días, el que podrá ser prorrogado a solicitud del recurrente hasta por otro plazo igual, por una sola vez y en casos debidamente justificados por el mismo. Contra la providencia que ordene las diligencias para mejor resolver, no cabrá recurso alguno.

#### **Artículo 627. Formalidades para la interposición de los recursos.**

Los recursos se interpondrán por escrito en papel común y deberán contener al menos lo siguiente:

- a) Designación de la autoridad, funcionario o dependencia a que se dirija;
- b) Nombres, apellidos, calidades o generales de ley del recurrente; cuando no actúe en nombre propio debe además acreditar su representación;
- c) Dirección o medios para recibir notificaciones;
- d) Identificación de la resolución o acto recurrido y las razones en que se fundamenta la inconformidad con el mismo, haciendo relación circunstanciada de los hechos y de las disposiciones legales en que sustenta su petición;
- e) Petición que se formula; y
- f) Fecha y firma.

#### **Artículo 628. Admisión del Recurso.**

Presentado el recurso y cumplidas las formalidades establecidas, el órgano al que compete resolver continuará con el trámite que corresponda o mandará a subsanar los errores u omisiones de cualquiera de los requisitos señalados en el Artículo 627 de este Reglamento, dentro del plazo de tres días posteriores a su interposición. En este caso, se emitirá el correspondiente auto de prevención el cual deberá notificarse al recurrente, quien tendrá un plazo de cinco días contados desde el día siguiente a la notificación para evacuar las prevenciones. Si las prevenciones formuladas no fueran evacuadas en la forma requerida y dentro del plazo antes señalado, el recurso será declarado inadmisibile.

La admisión de los recursos establecidos en este Capítulo suspenderá la ejecución de la resolución recurrida. No se exigirá garantía ni pago alguno como requisito para admitir los recursos.

#### **Artículo 629. Notificación de resoluciones.**

Toda resolución que se emita dentro de la tramitación de los recursos que regula este Capítulo, deberá notificarse al recurrente, lo cual podrá realizarse en forma electrónica.

Además de la forma personal y, cuando el Servicio Aduanero lo disponga, serán admisibles otros medios, tales como casilleros y tablas de avisos ubicadas en las instalaciones del Servicio Aduanero, mediante carta certificada, fax o facsímile a solicitud del interesado, o por publicación en el diario oficial cuando no sea posible por otro medio. Cuando el medio utilizado sea casillero, tabla de avisos o fax, la notificación surtirá efecto tres días después de efectuada.

#### **7- Medición de la Eficacia del Proceso**

Ninguno de los puntos para medir la eficacia del proceso han sido diseñados. Por tanto se desconoce.

- Eficiencia
- Satisfacción de los usuarios
- Adecuación del proceso.
- Puntos donde afectarán las fallas.



Sin embargo, cada una de las entidades que componen la Dirección General de Servicios Aduaneros, diseñan por ley el Plan Operativo Anual POA cuyos resultados son revisados por intervalos de tiempo el porcentaje de su cumplimiento. Este instrumento sirve de insumo para las Auditorías Internas y externas que se realizan.

Ver anexo 1 como ejemplo para diseño de indicadores.

## 8- Conclusiones del diagnóstico

Habiendo concluido el diagnóstico como propuesta del primer objetivo del presente trabajo, se puede concluir que la principal problemática presentada en el Departamento de Notaría y Registro de la Dirección General de Servicios Aduaneros es “el elevado nivel de insatisfacción de los usuarios de estos servicios”, expresado en devoluciones, reclamos y apelaciones a causa de pérdidas, extravíos, confusiones, reposiciones, elevadas tasas de tiempo improductivo etc.

También, el diagnóstico ayudó a orientar la presente propuesta sobre el 2º Objetivo específico ya que arrojó e identificó los elementos de Mejora de la Calidad en los siguientes puntos:

- ✓ Declarar la carta de Servicio, política y objetivos de Calidad en los servicios de este Departamento como punto de partida para la Mejora
- ✓ Diseñar herramientas para conocer la diferencia entre la Calidad esperada y la Calidad percibida por parte de los usuarios.
- ✓ Proponer algunos indicadores de desempeño del personal a partir de los estándares establecidos por la DGSA.
- ✓ Definir las mejoras para reducir las limitantes que afectan el desempeño del personal.
- ✓ Establecer los límites de Control para la medición de la Capacidad del proceso a partir de una muestra de un mes.

- ✓ Adecuar Checklist como herramienta de recopilación de evidencias.
- ✓ Diseñar un Flujoograma del servicio que muestre los Puntos Críticos de Control PCC que Asegure la Calidad.
- ✓ Establecer un mecanismo de recopilación de quejas, reclamos y sugerencias.

## ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA

Es importante entender que los elementos del plan de Mejora deben ir orientados a la Mejora Continua, ya que es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mejor eficacia y/o una mayor eficiencia.

A partir de los resultados del análisis, se pudo determinar que la Mejora debe de partir de la declaración de un documento que desarrolla toda organización de servicios y que se conoce como Carta de Servicio. Además, el Departamento debe definir una Política y Objetivos de la Calidad del Servicio. Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la Política de la Calidad. Al igual que el compromiso de la alta gerencia de mejorar continuamente, sabiendo que su logro están definidos en una serie de objetivos que tienen que poder medirse. La Política de Calidad configura el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

### 1- Carta de servicio

*El Departamento de Notaría y Registro es una instancia adscrita a la División de Asuntos Jurídico de la Dirección General de Servicios Aduaneros, que cumple los siguientes objetivos generales:*

- ❖ *Verificar y controlar a los Auxiliares de la Función Pública Aduanera, los Importadores y Exportadores, a través de un efectivo registro virtual.*
- ❖ *Obtener una base de datos completa en la que se registre y controle a todos los auxiliares de la función pública aduanera.*

*Mediante esta Carta, El Departamento de Notaría y Registro adquiere el compromiso de Mejorar la Calidad para satisfacción a los usuarios de Servicios Aduaneros. Se recogen en ella compromisos de calidad con nuestros usuarios y se resalta nuestro interés en su participación.*

También en esta carta expresamos el verdadero compromiso de establecer los mecanismos adecuados para recoger comentarios o sugerencias que sirvan para dar respuesta a sus demandas.

Para evaluar el cumplimiento de estos compromisos se recogen periódicamente los datos necesarios, realizando también encuestas de satisfacción e instrumentos de recogidas de quejas, sugerencias, y/o recomendaciones.

*Servicios que ofrece nuestro Departamento:*

- 1) *Permiso de salida para vehículos prendados*
- 2) *Ruc Ocasional*
- 3) *Registro de importadores:*
- 4) *Registro nacional de importadores, RNI ocasional:*
- 5) *Código de transportista aduanero*
- 6) *Inscripción de unidades de transportes:*
- 7) *Solicitud de baja de unidades o medios de transporte inscritos en códigos de transportistas aduaneros.*
- 8) *Acreditación de agentes aduaneros.*
- 9) *Acreditación de gestores aduaneros*
- 10) *Apertura de agencia de aduanera.*
- 11) *Procedimientos administrativos para la devolución de impuestos pagados indebidamente.*
- 12) *Habilitaciones, inhabilitaciones de auxiliares de la función pública.*

### **PUNTOS DE ATENCIÓN:**

DIRECCIÓN: Km 4 ½ Carretera Norte.

Teléfono: (505) 22493151.

Horario de Atención: Mañana, Tarde

Medios de pago: Efectivo, Tarjeta. Débito, Tarjeta Crédito.

## 2- Política de calidad

*El Departamento de Notaría y Registro de la Dirección General de Servicios Aduaneros, tiene un compromiso claro de servicio, detectando y analizando la pronta respuesta a nuestros clientes proporcionándole a su solicitud un valor añadido. El Departamento de Notaría y Registro pretende en todo momento, ser una organización de referencia por lo que se gestiona bajo el criterio de calidad total y estamos aspirando al modelo de excelencia EFQM.*

Para lograr esta política de Calidad, el Departamento de Notaría y Registro, ha definido claramente sus objetivos y su estrategia global bajo ese compromiso adquirido de la Calidad Total. Forma parte de la política el compromiso de que los Objetivos y estrategia se someten a una revisión anual para identificar las oportunidades de mejora del servicio.

## 3- Objetivos de calidad

- ✓ Alcanzar el respeto y la confianza del cliente.
- ✓ Elevar el compromiso institucional del uso racional de los recursos.
- ✓ Mejorar la competitividad y la Calidad frente a la demanda de servicios.
- ✓ Conquistar resultados aceptables, que se expresen en el reconocimiento de la sociedad y el liderazgo frente al sector de servicios aduaneros.
- ✓ Crear el clima laboral óptimo para el desarrollo personal y profesional de todos sus trabajadores- colaboradores.

## 4- Estrategia

(Esto representa los puntos críticos de Control)

- ❖ Definición clara del servicio que se va a realizar según la necesidad puntual del cliente y que corresponda con la normativa o reglamentación vigente.
- ❖ Planificación sistemática de los trabajos cumplidos, pendientes y los nuevos.

- ❖ Abrir líneas de colaboración con otras entidades y empresas Aduaneras que puedan ser de interés para multiplicar a través de ellos, los significados de cada servicio, capacidades y limitaciones en cada uno.
- ❖ Medir el grado de satisfacción de los clientes para optimizar costes y cuestionar resultados

### **Firma, fecha y sello.**

## **5- Herramientas de Medición de la Satisfacción de los Usuarios**

La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla. Ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Por tanto, hay que preguntarles sobre sus necesidades y sobre su percepción del grado de cumplimiento de la Calidad de los servicios que ofrece. Pero, sobre todo, hay que escucharles y saber hacerles preguntas planificadas, para obtener una información fiable sobre lo que esperan y lo que perciben.

Estas herramientas de Medición deben incluir los siguientes aspectos:

- ✓ El compromiso e implicación de la Dirección en la aplicación de estas herramientas.
- ✓ Existe la voluntad decidida y también los medios para utilizar los resultados con el propósito de llevar a cabo acciones de mejora.
- ✓ Se produce comunicación y participación de todo el personal involucrado.
- ✓ Se ha definido una periodicidad para comprobar la evolución de la satisfacción.

### **5.1 HERRAMIENTA “GAP”**

Esta herramienta se utiliza para generar satisfacción de los clientes externos a largo plazo y genera compromiso y atención en los clientes internos. Es una vía muy efectiva para incidir en la comunicación desde adentro hacia afuera de la organización o viceversa, ya que actúa en 3 vertientes:

- 1) – Desde el usuario hacia la organización o viceversa. (Cliente Externos)

- 2) – Desde la Alta Dirección hacia los usuarios o viceversa. Y
- 3) – Desde la Alta Dirección hacia los colaboradores o viceversa. (Clientes Internos).

Los GAP se enumeran del 1 al 5 y se pueden establecer los siguientes:

**GAP 1:** GAP DE INFORMACIÓN

**GAP 2:** GAP DE ESTÁNDARES

**GAP 3:** GAP DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

**GAP 4:** GAP DE LA COMUNICACIÓN

**GAP 5:** DISCREPANCIA ENTRE SERVICIO ESPERADO Y SERVICIO PERCIBIDO

Sabiendo que las expresiones más comunes de los usuarios del Departamento de Notaría y Registro de la Dirección General de Servicios Aduaneros, están relacionadas entre otras cosas, con las siguientes Dimensiones de la Calidad, se pueden asignar un GAP para cada uno y así realizar acciones de Mejora y Control:

- ♣ **DISPONIBILIDAD:** El grado con que el servicio que busca el usuario está siempre disponible. Así como también la disponibilidad del Sistema automatizado. **GAP 3.**
- ♣ **ACCESIBILIDAD:** El grado con que los clientes en general consiguen contactar, ingresar, obtener al servidor asignado para el servicio esperado en el período en que está disponible, lo mismo que para la plataforma del sistema. **GAP 1; GAP 3.**
- ♣ **CORTESÍA.** El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional. **GAP 2, GAP 3, GAP 4, GAP 5.**
- ♣ **AGILIDAD.** El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los usuarios, ya sea por escrito, electrónico o verbal. **GAP 2.**

- ♣ **CONFIANZA.** El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable, sin tener la probabilidad de ser objetado por un superior o por otra instancia de la DGSA. **GAP 1, GAP 4.**
  
- ♣ **COMPETENCIA.** El grado con que el prestador del servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio. **GAP 1, GAP 2, GAP 3.**
  
- ♣ **COMUNICACIÓN.** El grado con que el personal se comunica con sus clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento. **GAP 4.**



## EL PLAN DE MEJORA Y LAS 5 S

### 1- Introducción

El movimiento “**5S**”, originado en Japón, es una herramienta que desarrolla una nueva manera de realizar las tareas en una organización. Esta nueva forma produce un cambio que genera beneficios, así como las condiciones para implantar modernas técnicas de gestión.

El nombre - **Las “5S”** - proviene de las palabras que lo caracterizan, las cuales, en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino, comienzan con “**S**”, ellas son:

- I. **SEIRI – SEPARAR**
- II. **SEITON – ORDENAR**
- III. **SEISO – LIMPIAR**
- IV. **SEIKETSU – ESTANDARIZAR**
- V. **SEIKETSUKE – AUTODISCIPLINA**

es decir...

- ✓ Mantener sólo lo necesario para realizar las tareas.
- ✓ Mantener las herramientas y equipos en condiciones de fácil utilización.
- ✓ Mantener limpios los lugares de trabajo, las herramientas y los equipos.
- ✓ Mantener y Mejorar los logros alcanzados.
- ✓ Cumplir las normas establecidas.

### 2- Beneficios que se esperan obtener con su aplicación

- Mejorar la calidad.
- Mejorar la productividad.
- Mejorar la seguridad.
- Mejorar el ambiente de trabajo.
- Favorecer el desarrollo de la comunicación.
- Desarrollar la creatividad.
- Permitir el crecimiento.
- Desarrollar la autoestima.
- Desarrollar el aprendizaje organizacional.

Según Maslow<sup>2</sup> las necesidades de las personas se estructuran en una pirámide de prioridades:

- A. Necesidades de Auto superación.**
- B. Necesidades de Reconocimiento.**
- C. Necesidades Sociales.**
- D. Necesidades de Seguridad, y**
- E. Necesidades Fisiológicas.**

A. Necesidades de Auto superación.

En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Así en el Dpto de Notaría y Registro, cada uno de los colaboradores pretende dar lo mejor de sí y poder encontrar en esta organización su Auto realización.

A través del Sistema de Mejora se puede aprovechar esta necesidad del miembro de la organización dándole oportunidades y retos que puedan satisfacer estas necesidades.

Las actividades que representan un reto para el miembro de la organización serán.

- ❖ Promover a los miembros de menor nivel, a responsabilidades mayores.
- ❖ Capacitación de los miembros hasta alcanzar el nivel de ...
- ❖ Capacitar a los miembros en los Sistemas de Calidad.
- ❖ Integrar a los miembros de la organización al Círculo de Calidad con diferentes responsabilidades.

B. Necesidades de Reconocimiento.

Es la necesidad de todo ser humano de sentirse valorado por sí mismo y por los demás. Cuando esta necesidad está cubierta, el sujeto se siente seguro de sí mismo, mientras que si no está cubierta el sujeto sufre desajustes que se

---

<sup>2</sup>Dicaprio, Maslow[1989] "Teoría de las necesidades" pág 384

expresan en sentimientos de inferioridad, inestabilidad emocional, depresión, etc. Este es uno de los grandes motivos por los cuales en las organizaciones de servicio hay mala respuesta, falta empatía, pérdida de documentos etc.

Para llenar esta necesidad, se pueden crear en el Departamento de Notaría y Registro, las siguientes actividades:

❖ Definir más claramente un sistema de evaluación del desempeño a través de indicadores tales como un examen colectivo, exhaustivo, permanente, que se soporte en Herramientas específicas:

- Indicadores de Gestión
- Encuestas internas
- Entrevistas
- Evaluaciones en Grupo
- Grupos focales

#### C. Necesidades Sociales.

De alguna manera este tipo de necesidades tiene un gran impacto en el comportamiento de los miembros de la organización. En el Departamento de Notaría y Registro se tiene acceso a cuentas de correos electrónicos, acceso a Redes Sociales tales como Facebook, Twitter, y otras, que le permiten al miembro poder compartir experiencias, información, participación en foros, y estar al tanto de los acontecimientos en el entorno remoto y en el entorno cercano.

#### D. Necesidades de Seguridad

En este nivel de necesidades encontramos la necesidad de tener seguridad física, seguridad de recursos y seguridad de protección de bienes, y en este caso, según lo documentado en el Departamento de Notaría y Registro es evidente la ausencia de recursos inmobiliarios que garantice la seguridad de la documentación en resguardo. En el caso de la necesidad de seguridad en las instalaciones, este Departamento se encuentra resguardado desde la entrada por Cuerpo de Protección Física y eso los miembros lo perciben como

una garantía de Seguridad. También el hecho de contar con un sindicato y un convenio colectivo, inspira a la seguridad del empleo. Se considera este trabajo con baja rotación laboral

#### E. Necesidades Fisiológicas.

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la estabilidad entre la capacidad motora para trabajar y la tranquilidad psicológica de estar realizando actividades que me resuelven:

- Necesidad de respirar
- Necesidad de beber agua
- Necesidad de dormir
- Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)
- Necesidad de comer
- Necesidad de liberar desechos corporales
- Necesidad de tener dinero.

Con estas necesidades garantizadas a través del desempeño en la organización, los miembros se sentirán satisfechos de su labor. En el Departamento de Notaría y Registro cuenta con las condiciones higiénicas, ya que cuenta con baños suficientes para los empleados, un área para el almuerzo y un horario de almuerzo. Existe acceso al agua potable. Todos están afiliados al INSS, y todos reciben un salario según lo establecido por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio del Trabajo.

#### AREA DE TRABAJO DEL DPTO DE NOTARIA Y REGISTRO

El Dpto. cuenta con un área física de 16 m<sup>2</sup> dividido en 2 oficinas, una asignada al Jefe y otra asignada para el resto del personal.

### 3- Etapas de Implementación de las 5S

#### 1.- SEIRI: (Clasificar).

Significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

Aunque 5S es la manera en la cual muchas organizaciones inician su aplicación de los principios y herramientas para la Mejora de la Calidad de sus Servicios, puede existir cierta resistencia inicial de la gente.

Las personas a menudo se sorprenden por la cantidad de cosas que hay en la oficina y la manera en que su desorganización afecta a la calidad de su trabajo, a la productividad y, aún es más, a su satisfacción en el trabajo.

Por todo ello, la primera directriz es **obtener consenso sobre la eliminación de desperdicios**. Para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven. Es visible que en el área existen cajas vacías, papel desechado, cartulinas percederas porque contienen información que ya pasó su vigencia, Folders deteriorados que no se usan, así como también papel carbón. Existen cintas de impresoras que ya no se usan y tonner vacíos sin poder usar. **ELIMINAR TODO DESPERDICIO**
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario. Existen documentación, normativas, reglamentos y comunicación que prácticamente no se usan por su vigencia o porque ya se dominan. **GUARDARSE SEGÚN EL ORDEN DE NECESIDAD**
- Mantener lo que se necesita y eliminar lo excesivo. A veces en los escritorios, ventanillas o puestos de trabajo se colocan todas las solicitudes pendientes, y no se guardan las que no se pueden procesar. Esto genera una sensación visual de acumulación excesiva de trabajo. Las solicitudes que no se puedan resolver guardarlas en un lugar adecuado.

**TENER EN LOS PUESTOS DE TRABAJO SOLAMENTE LAS SOLICITUDES QUE SE PUEDAN RESOLVER EN EL DIA.**

- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo. Es decir que materiales o insumos como Clips, Engrapadoras, fastenes, tijeras, sobres etc. deben estar solamente los que se vayan a utilizar. **AUSTERIDAD**

- 

## **2.- SEITON :(ORGANIZACIÓN, ORDENAR)**

Una vez concluida la etapa de Clasificación de lo que sirve y lo que se debe eliminar, se procede a la etapa de Ordenar. Para la efectividad de esta etapa se pueden utilizar ciertas preguntas orientadoras:

- ✓ ¿Está aprovechado el espacio en su organización o empresa al máximo, de manera eficiente y racional?
- ✓ ¿Todo el mundo tiene el material, documentación y herramientas necesarias para desarrollar su labor?
- ✓ ¿Encuentra cualquier material, insumo o documento en menos de 30 segundos y sin necesidad de desplazarse de su puesto de trabajo o de preguntar a otros?

Después de haber realizado la primera etapa (Seiri), se puede utilizar Tarjetas de colores para indicar el estatus que tiene determinado archivo de documentos o materiales. Por ejemplo:

- ♣ Tarjeta Verde indicando que la documentación causa contaminación. Esto es que es un documento que no pertenece al Departamento, o es material para desechar.
- ♣ Tarjeta Azul si está relacionado con solicitudes ya resueltas para entregarse o para procesarse.

- ♣ Tarjeta Roja si se trata de solicitudes que ya pasó su tiempo de respuesta y está pendiente de resolver, un reclamo, una apelación, algo urgente.

Dichas tarjetas deben contener cierta información que permita entender la clasificación que representa. Ver Anexo # 2 Tarjeta roja.

### **3.- SEISO – LIMPIAR**

Después de haber superado la 1ª y 2ª etapa, se procede a crear un sistema de planificación de la limpieza que permita mantener los espacios limpios conforme a un orden. Todo esto debe cumplirse incluyendo a todo el personal aunque exista una persona encargada del aseo.

Seiso implica inspeccionar los equipos durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de fuga. Estas actividades de limpieza incluyen:

- ♣ Campaña o jornada de limpieza en busca de focos contaminantes.
- ♣ Planificar el mantenimiento de la limpieza.
- ♣ Preparar el manual de limpieza.
- ♣ Actualizar el Mapa de seguridad indicando los puntos de riesgo que se pueden encontrar durante el proceso de limpieza.
- ♣ Preparar los materiales y útiles de limpieza.
- ♣ Implantación de la limpieza.

### **4.- SEIKETSU – ESTANDARIZAR**

Esto significa preservar altos niveles de organización, orden y limpieza. Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. En lo posible se deben emplear fotografías de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado. El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.

Conociendo cada uno de los miembros su responsabilidad con respecto a la limpieza, se debe estandarizar al menos:

- ♣ Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en Seiso.
- ♣ Capacitación en el dominio del Manual de limpieza para conocer la forma de realizarla.
- ♣ Un mural de gestión visual donde se registra el avance de cada S implantada y desarrollada.

## 5.- SHITSUKE – DISCIPLINA

Shitsuke o Disciplina significa convertir en hábito, el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Se pueden obtener los beneficios alcanzados con las primeras 4 "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro "S" anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la **Disciplina**. Su aplicación garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de la clasificación, Orden, limpieza y estandarización. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

### **CREAR HÁBITOS BASADOS EN LAS 4'S ANTERIORES Y TRABAJAR CON VISION COMPARTIDA.**

Después de concebidas y entendidas las 5S, se procede a planificar su implantación y desarrollo para un período adecuado.



Evaluación de las 5S en el Dpto Notaría y Registro DGSA						
Categoría	Elemento	10	7	4	1	Comentarios
<b>Selección</b>	<b>Distinguir entre lo necesario y lo que no lo es.</b>					
	Han sido eliminados todos los artículos innecesarios?					
	Están todos los artículos restantes correctamente arreglados en condiciones sanitarias y seguras?					
	Los corredores y áreas de trabajo son lo suficientemente limpias y señaladas?					
	Los artículos innecesarios están siendo almacenados en el almacén de tarjetas rojas y bajo las normas de buenas prácticas de manufactura					
	Existe un procedimiento para disponer de los artículos innecesarios?					
<b>Ordenamiento</b>	<b>Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar</b>					
	Existe un lugar específico para todo, marcado visualmente y bajo las normas de buenas prácticas de manufactura?					
	Está todo en su lugar específico y bajo las normas de buenas prácticas de manufactura?					
	Son los estándares y límites fáciles de reconocer?					
	Es fácil reconocer el lugar para cada cosa?					
	Se vuelven a colocar las cosas en su lugar después de usarlas?					
<b>Limpieza</b>	<b>Limpieza y buscando métodos para mantenerlo limpio</b>					
	Son las áreas de trabajo limpias, y se usan detergentes y limpiadores aprobados?					
	El equipo se mantiene en buenas condiciones y limpio?					
	Es fácil distinguir los materiales de limpieza, uso de detergentes y limpiadores aprobados?					
	Las medidas de limpieza utilizadas son inviolables?					
	Las medidas de limpieza y horarios son visibles fácilmente?					
<b>Estandarización</b>	<b>Mantener y monitorear las primeras 3's</b>					
	Esta toda la información necesaria en forma visible					
	Se respeta consistentemente todos los estándares?					
	Están asignadas y visibles las responsabilidades de limpieza?					
	Están los basureros y los compartimientos de desperdicio vacíos y limpios?					
	No están los contenedores de productos y/o ingredientes en contacto directo con el piso?					
<b>Auto Disciplina</b>	<b>Apegarse a las reglas, escrupulosamente</b>					
	Los trabajadores observan los procedimientos estándar de BPM y Seguridad?					
	Está siendo la organización, el orden y la limpieza regularmente observada?					
	Todo el personal se involucra en el nítido almacenamiento?					
	Son observadas las reglas de seguridad y limpieza?					
	Se respetan las áreas de no fumar y no comer?					
	La basura y desperdicio están bien localizados y ordenados?					

## 1.- PRIMER PASO: PLANIFICAR LA FASE:

Consiste en planificar las actividades cronológicamente de cada fase. Es decir que se trata de establecer el calendario que se va a aplicar en esa fase y preparar a fondo la reunión en la que se fijarán los criterios, los modelos de plantillas, etc.

Se requiere una formación previa de la fase, tanto a través de la exposición de un consultor externo, como de la lectura de la documentación entregada por éste. Es deseable que no sólo el facilitador se forme, sino que esa formación se extienda a todos los miembros del equipo.

Aunque hay que tener presentes bastantes cuestiones y tener diseñados (al menos en borrador) muchas plantillas, criterios, etc., normalmente se trata de hacer dos cosas:

1. Completar la planificación de la fase.
2. Establecer el Orden del Día de la reunión de consenso.

En este paso el trabajo del facilitador es fundamental, pero no conviene olvidar que el resto de miembros del equipo deben traer ideas y haber reflexionado sobre cómo hacer las cosas, para ganar en eficacia.

Todos deben tener muy presente en la cabeza cómo está el área objeto de la aplicación de la metodología. Por ello, aunque más adelante se sacarán fotografías, no estaría de más dar un paseo previo por el área todos los miembros del equipo y sacar numerosas fotografías para el recuerdo, a la vez que se va grabando en la memoria cómo están las cosas y fluyen ideas sobre cómo podrían mejorarse.

## 2.- SEGUNDO PASO: REUNIÓN DE CRITERIOS

La reunión de criterios es la actividad más importante de cada fase, porque en ella se definen por consenso los criterios y sin criterios no hay nada que hacer. Se trata de una reunión creativa y resolutive, donde se toman decisiones importantes y se preparan actuaciones serias.

Si fuese necesario, se solicitará la presencia de la dirección en la reunión, para fortalecer aquellas decisiones que puedan implicar recursos extraordinarios (como pintar, realizar pequeñas obras, etc.).

Muchas de las decisiones a tomar, pueden estar ya discutidas por el equipo y muchas de las plantillas a elaborar requieren de un diseño previo del facilitador o de algún miembro del equipo con habilidades en el área. Prioritariamente se trata de realizar dos acciones:

1. Interpretar la fase y establecer pautas para la posterior ejecución.
2. Preparar las plantillas y el modo de cumplimentarlas.

Cada reunión debe ser convocada con antelación suficiente, debe llevar anexo un Orden del Día al que ajustarse férreamente y se debe levantar acta, de manera sucinta, de lo acordado en la sesión.

## 3.- TERCER PASO: EJECUTAR LAS ACCIONES

En este paso se trata de poner en marcha las acciones acordadas, tales como: sacar fotografías del antes, rellenar listados, separar materiales, colocar los utensilios, poner pegatinas, sacar fotos del después, etc.

Ejecutar la acción según los criterios definidos implica fundamentalmente:

1. Realizar las acciones.
2. Cumplir las listas.

#### 4.- CUARTO PASO: PLAN DE MEJORA

El Plan de Mejora pretende sistematizar los procedimientos y controles, es decir, establecer un procedimiento de actuación para la siguiente ocasión en la que se encuentren con la necesidad de aplicar los criterios acordados:

1. Establecer los procedimientos de trabajo (diagrama causa-efecto).
2. Elaborar las fichas de control.

Esta tarea necesariamente se realizará en reuniones informales, pero profundas, del equipo. Se analizarán las causas de por qué las cosas estaban como estaban y se establecerán procedimientos de no retorno.

#### 4- Plan Propuesto para la Implementación de las 5S

5S	Item	Actividad	Descripción	Etapa	Responsable	Tiempo en días	Recursos	Costo en Córdobas
SEIRI	1	Ubicación de los objetos innecesarios.	Dinámica de grupo: colocación de etiquetas rojas, eliminación de objetos innecesarios en el lugar de trabajo.	I	Todo el equipo	1	Etiquetas	100
SEIRI	2	Ubicación de las herramientas en el lugar de trabajo.	Organizar las herramientas de trabajo de acuerdo a las necesidades de espacios libres y desplazamiento de las personas.	II	Todo el equipo	0.5	N/A	0
SEIRI	3	Espacios libres en el sitio de trabajo.	Delimitar las áreas que requieran estar despejadas para el paso de personas y de ciertos equipos.	III	Todo el equipo	0.5	N/A	0
SEIRI	4	Control y ubicación de los desperdicios en el lugar de trabajo.	Recolección, clasificación y distribución de los desperdicios en el lugar de trabajo.	I	Todo el equipo	0.5	Bolsas	100
SEITON	5	Facilidad de desplazamiento de la gente en el sitio de trabajo.	Verificar que la delimitación de las áreas para el desplazamiento de las personas cumpla con las necesidades del sitio de trabajo.	IV	Jefe de departamento	0.5	N/A	0
SEITON	6	Facilidad para la localización de objetos en el sitio de trabajo.	Colocar los objetos agrupados en el sitio de trabajo en el cual se necesitan más frecuentemente y sea de fácil acceso a las personas.	II	Todo el equipo	0.5	N/A	0
SEITON	7	Prevención de las personas para evitar accidentes de trabajo.	Colocar las normas y los instrumentos de seguridad en pancartas ubicadas en cada área del sitio de trabajo, de acuerdo a sus necesidades, para evitar los accidentes de trabajo.	I	Todo el equipo	0.5	Pancartas	100
SEITON	8	Agrupación de los objetos de trabajo, de acuerdo a sus características.	Clasificar y agrupar los objetos de trabajo de acuerdo a sus características de uso, según la etapa del proceso.	I	Todo el equipo	0.5	N/A	0
SEITON	9	Ubicación de los objetos de acuerdo a su frecuencia de uso y sitio de uso.	Clasificar los objetos de acuerdo a su frecuencia de uso en el lugar de trabajo, Asignar un lugar de acuerdo a cada uno de los objetos clasificados.	II	Todo el equipo	0.5	N/A	0

5S	Item	Actividad	Descripción	Etapas	Responsable	Tiempo en días	Recursos	Costo en Córdobas
SEISO	10	Control del sucio en el sitio y en las herramientas de trabajo.	Limpieza general de acuerdo a una rutina de limpieza ya preestablecida.	I	Todo el equipo	2	Artículos de aseo	200
SEISO	11	Ubicación de los objetos deteriorados de acuerdo a su utilidad en el sitio de trabajo.	Clasificación de los objetos deteriorados de acuerdo a su utilidad en cada área del lugar de trabajo, Eliminación de los objetos deteriorados sin ninguna utilidad actual ni futura.	I	Todo el equipo	0.5	N/A	0
SEISO	12	Fuentes de suciedad presente en el sitio de trabajo.	Identificar las fuentes y causas de suciedad en el ambiente de trabajo. Tratar adecuadamente las fuentes de suciedad.	I	Todo el equipo	0.25	N/A	0
SEISO	13	Control de plagas en el sitio de trabajo.	Identificar de donde provienen las plagas (insectos, roedores, etc) presentes en el sitio de trabajo. Hacer planificación de control y asignar responsabilidades.	I	Todo el equipo	0.25	N/A	0
SEIKETSU	14	Usos de los implementos de seguridad en el trabajo.	Identificar las necesidades de implementos de seguridad en el trabajo.	I	Jefe de departamento	0.5	N/A	0
SEIKETSU	15	Notificaciones de riesgo en cada puesto de trabajo.	Aplicar las notificaciones de riesgo de cada puesto de trabajo, a cada trabajador. Explicar detalladamente el riesgo que tienen cada uno de ellos.	I	Jefe de departamento	0.5	N/A	0
SEIKETSU	16	Señalizaciones en aquellos sitios donde hay algún tipo de riesgo.	Identificar el nivel de riesgo existente en cada área del lugar de trabajo, a través de señalizaciones que sean visibles por todas las personas, para que tomen las precauciones del caso.	I	Todo el equipo	0.5	Señalizaciones	200
SHITSUKE	17	Supervisión que se realiza en las actividades.	Establecer las necesidades de supervisión prioritarias para las actividades claves del proceso.	IV	Jefe de departamento	0.5	N/A	0
SHITSUKE	18	Delegación de las diferentes tareas entre las personas.	Definir dependiendo de las tareas a realizar, el responsable de cada una de ellas por las aptitudes que posea.	IV	Jefe de departamento	1	N/A	0
SHITSUKE	19	Se planifica la ejecución de las tareas.	Hacer una planificación programada de las tareas para definir el momento de la ejecución.	IV	Jefe de departamento	1	N/A	0
SHITSUKE	20	Control del cumplimiento de las responsabilidades o tareas asignadas.	Evaluar constantemente el cumplimiento de las tareas y la responsabilidad de cada persona.	IV	Jefe de departamento	0	N/A	0
						<b>12</b>		<b>700</b>

El costo directo de implementación sería de C\$700 aproximadamente, a esto hay que adicionar un gasto de C\$1,200 aproximado de refrigerios por los 12 días efectivos de implementación para un total de C\$1,900.

Para la ejecución se debe planificar además, si el trabajo se llevará a cabo en horario extendido y calcular el correspondiente gasto de horas extras al personal, lo que podría ascender aproximadamente a C\$10,000.

También se debe contemplar la posibilidad de contratar un consultor que de acompañamiento, lo que significaría un costo adicional aproximado de C\$15,000.

El costo total si se toma en cuenta el escenario más costoso, incluyendo imprevistos asciende a C\$30,000.

## CONCLUSIONES FINALES

- ✓ EL Dpto. de Notaría y Registro es una entidad que está en un proceso de crecimiento y aumento de la demanda de sus servicios, y para reducir las No Conformidades presentadas en sus servicios, debe estar provista de un Sistema de Calidad. Este Sistema no puede implementarse de forma vertical, si no que se va consiguiendo poco a poco, a través de un Plan de Mejora de la Calidad de sus procesos.
- ✓ Las mayores No Conformidades presentadas están relacionadas con tiempo de respuesta, extravío de documentación y respuesta no adecuada a la solicitud. Esto se puede observar con el Cpk encontrado de 1.67. Este servicio debe Mejorarse.
- ✓ El Dpto. de Notaría y Registro, es una organización que depende de otra organización y está legislada, normada y reglamentada por ley. Eso le impide proponer o realizar algunas medidas que estén fuera de este marco regulatorio. Por tanto, el Plan debe ajustarse a este marco regulatorio.
- ✓ Por ser una organización de Servicios, por las incidencias que suceden y por las condiciones existentes, el Dpto. de Notaría y Registro, debe iniciar su proceso de mejora, empleando las 5S.
- ✓ Los elementos del plan de Mejora son sencillos de entender por todos los miembros de la organización y por tanto pueden ser asumidos como un compromiso de cambio.



## RECOMENDACIONES

Para el éxito del plan propuesto es importante lo siguiente:

- ✓ Iniciar el plan haciendo conciencia a todos los miembros de la organización de la importancia de la Mejora Continua.
- ✓ Capacitar a todos los miembros de la organización en los Sistemas de Calidad.
- ✓ La política, los objetivos de Calidad y la Carta de Servicios deben ser elaborados por todos los miembros de la organización.
- ✓ Diseñar instrumentos de retroalimentación que permita analizar los alcances, avances, dificultades y retos dentro del plan.
- ✓ Poner en marcha dicho plan a la mayor brevedad posible, sin postergar ninguna acción importante.
- ✓ Los resultados de dicho plan, deben ser recogidos para su posterior retroalimentación y adecuación en otras entidades similares.

## BIBLIOGRAFIA

- ☞ **Dillanés María Estela. [2005]** “*Historia del Management, Gestión y Estrategia*”. Edición Revisada. Editor Norma.
- ☞ **Diccionario Administrativo.**[2005] Edit. Prentice Hall
- ☞ **LAGOVEN.** “*Calidad Total*”. Caracas, Venezuela. 1992.
- ☞ **Gutiérrez Pulido [2002].***Calidad Total y Productividad y Seis Sigma*” 2<sup>a</sup> Edición. Edit. McGraw Hill.
- ☞ **Algor Consultores.** ISO 9000, 9001, 9002. “*Implantación de Sistemas de la Calidad*”. Editorial Pearson. 3<sup>a</sup> Edic.
- ☞ **Juran y Gryna [1998]** *Planeación de la Calidad* Editorial McGraw Hill. 5<sup>a</sup> Edición.
- ☞ **Algor Consultores.** Normas ISO 9000 e ISO 14000. Actual.)
- ☞ **Extracol.** Aseguramiento de la calidad.
- ☞ **Besterfield [1995].** “*Control Estadístico de la Calidad*” Editorial McGraw Hill. 4<sup>a</sup> Edición.

### Biblioteca Virtual

- ([http://www.calidad.org/public/articles/958523007\\_alejan.htm](http://www.calidad.org/public/articles/958523007_alejan.htm)).
- (<http://algor.hospedando.net/castellano/iso9000.html>).
- (<http://algor.hospedando.net/castellano/actualidad/actualid.html>).
- ([http://www.extracol.com/a\\_calidad.htm](http://www.extracol.com/a_calidad.htm)).
- <http://www.DGSA.gob.ni>
- <http://www.dgi.gob.ni>

## ANEXOS

### ANEXO Nº 1 DISEÑO DE INDICADORES

**Cédula de Identidad del Indicador de Desempeño**

**PROCESO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL FUNCIONARIO:** \_\_\_\_\_

**AREA DE ÉXITO:** \_\_\_\_\_

**FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** \_\_\_\_\_

**DESCRIPCIÓN:** \_\_\_\_\_

**ORIGEN DE LOS DATOS:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLE DE CALCULAR LOS DATOS:** \_\_\_\_\_

**PERIODICIDAD:** \_\_\_\_\_

**METAS:** \_\_\_\_\_

**ANEXO Nº 2 TARJETA ROJA**

<h2>Tarjeta Roja</h2>														
NOMBRE DEL ARTICULO		FOLIO Nº 0001												
CATEGORIA	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">1. Maquina</td> <td style="width: 33%;">6. Solicitud en Proceso</td> </tr> <tr> <td>2. Accesorios y herramientas</td> <td>7. Terminado</td> </tr> <tr> <td>3. Instrumental de Medición</td> <td>8. Equipo de Oficina</td> </tr> <tr> <td>4. Materia Prima.</td> <td>9. Librería y papelería</td> </tr> <tr> <td>5. Refacción</td> <td>10. Limpieza</td> </tr> </table>		1. Maquina	6. Solicitud en Proceso	2. Accesorios y herramientas	7. Terminado	3. Instrumental de Medición	8. Equipo de Oficina	4. Materia Prima.	9. Librería y papelería	5. Refacción	10. Limpieza		
1. Maquina	6. Solicitud en Proceso													
2. Accesorios y herramientas	7. Terminado													
3. Instrumental de Medición	8. Equipo de Oficina													
4. Materia Prima.	9. Librería y papelería													
5. Refacción	10. Limpieza													
FECHA	LOCALIZACIÓN													
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR \$												
RAZÓN	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">1. No se necesitan</td> <td style="width: 33%;">6. Contaminante</td> </tr> <tr> <td>2. Defectuoso</td> <td>7. Otro</td> </tr> <tr> <td>3. No se necesita pronto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Material de desperdicio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Uso desconocido</td> <td></td> </tr> </table>		1. No se necesitan	6. Contaminante	2. Defectuoso	7. Otro	3. No se necesita pronto		4. Material de desperdicio		5. Uso desconocido			
1. No se necesitan	6. Contaminante													
2. Defectuoso	7. Otro													
3. No se necesita pronto														
4. Material de desperdicio														
5. Uso desconocido														
Consideraciones especiales de almacenaje														
<input type="checkbox"/> Ventilación especial	<input type="checkbox"/> En ca as de _____													
<input type="checkbox"/> Frágil	<input type="checkbox"/> Máxima altura _____ cajas													
<input type="checkbox"/> Explosivo	<input type="checkbox"/> Ambiente a _____ °C													
ELABORADA POR	Departamento o sección													
FORMA DE DESECHO	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">1. Tirar</td> <td style="width: 33%;">2. Vender</td> <td style="width: 33%;">3. Otros</td> </tr> <tr> <td colspan="3">4. Mover áreas de tarjetas rojas</td> </tr> <tr> <td colspan="3">5. Mover otro almacén</td> </tr> <tr> <td colspan="3">6. Regresar proveedor int o ext</td> </tr> </table>	1. Tirar	2. Vender	3. Otros	4. Mover áreas de tarjetas rojas			5. Mover otro almacén			6. Regresar proveedor int o ext			Desecho completo
1. Tirar	2. Vender	3. Otros												
4. Mover áreas de tarjetas rojas														
5. Mover otro almacén														
6. Regresar proveedor int o ext														
FECHA DE DESECHO	Firma de autorización	Firma autorizada(s)												
	Vender o tirar	FECHA DE DESPACHO												

DEPARTAMENTO DE NOTARIA Y REGISTRO

REPORTE DE HALLAZGOS Y ACCIONES

FECHA: \_\_\_\_\_  
 No. de \_\_\_\_\_  
 control de \_\_\_\_\_  
 RNC(calidad) \_\_\_\_\_

<b>AUDITOR/PERSONAL QUE DETECTA</b>	<b>HALLAZGO</b>	Area en que aplica la NC		Clave de Auditoria			
		Criterio de la norma		Documento de Referencia		Fecha	
		Describir Hallazgo	NC Real	NC Potencial	Queja del cliente	Oportunidad de Mejora	
		Quien detecta		Firma		Area	
AUDITOR		NO CONFORMIDAD		Mayor <input checked="" type="radio"/>	Menor <input checked="" type="radio"/>		
<b>AREA AFECTADA</b>		¿El area afectada acepta el hallazgo?	Nombre y Firma Resp. del Área	Fecha	Observaciones		
		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
<b>CALIDAD</b>	<b>CORRECCIÓN</b>	Describir las causas de la no conformidad					
		Acción inmediata (Corrección)					
		Responsable de aplicar la corrección			Fecha de ejecución		
		Responsable del seguimiento de la corrección (Nombre y Firma)			Fecha del seguimiento		
		Reinspección (nueva verificación)			Fecha		
		Cierre de la No Conformidad			Fecha		
<b>AREA AFECTADA</b>	<b>PREVENTIVA</b> <input type="checkbox"/>	Análisis de la Causa Raiz					
		Determinación de la Acción					
		Responsable (Nombre y Firma)		Fecha			
<b>CALIDAD</b>	<b>ACCION CORRECTIVA</b> <input type="checkbox"/>	Verificación de implementación de la Acción					
		Responsable (Nombre y Firma)		Fecha			
		<b>CIERRE</b>	Cierre de la No Conformidad				
	Fecha de cierre		Vo.Bo. de cierre (Nombre y Firma)				
<input type="checkbox"/> Llenar en caso de auditoria <input checked="" type="checkbox"/> NC No Conformidad							

DEPARTAMENTO DE NOTARIA Y REGISTRO

La presente encuesta está dirigida a todos los miembros del Departamento de Notaría y Registro de la División de Asuntos Jurídico de la Dirección General de Servicios Aduaneros con el Objetivo de medir el grado de Conformidad que tienen en su puesto de trabajo y funciones. La información es de uso meramente de diagnóstico y tiene carácter discreto. De antemano le agradecemos su participación.

Importancia Concedida		Satisfacción	
Nada	0	Mala	0
Poca	2	Regular	2
Mediana	3	Buena	3
Mucha	5	Muy Buena	5

A) Orientación al Cliente

Orientación al Cliente:	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibida		C1		C2		C3		C4		C5		Total		NC
	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	
<b>Actitud</b>	<b>Proceso Proveedor:</b>		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	
	Predisposición para atender necesidades-solicitudes		3	2	3	3	5	3	5	5	3	2	19	15	0.79
	Colaboración para la resolución de problemas		5	5	5	3	3	5	2	2	3	3	18	18	1.00
	Receptividad ante aportaciones del cliente		3	3	5	5	2	3	3	3	5	3	18	17	0.94
	Atención Personal		3	5	5	5	5	3	3	2	3	3	19	18	0.95
<b>Conocimiento Cliente</b>	Preocupación por conocer la opinión del cliente		5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	19	19	1.00
	Conocimiento objetivos, planes, y prioridades del cliente		2	3	5	3	5	5	3	3	5	3	20	17	0.85
	Funcionamiento de los canales de interlocución		3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	23	15	0.65
	Sistemas de valoración de la opinión del cliente		3	3	5	3	5	2	5	2	3	3	21	13	0.62
<b>Actuar con el Cliente</b>	Capacidad para prever y anticipar sus necesidades		5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	25	10	0.40
	Método de coordinación de proyectos		3	3	5	2	5	3	5	3	5	3	23	14	0.61
	Sistemas de establecimiento de prioridades		5	2	3	3	5	3	5	3	3	3	21	14	0.67
Colaboración desarrollo programas propios del cliente		3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	17	15	0.88

B) Producto y/o Servicio

Producto y/o Servicio:	Grado de Importancia Concedida y Satisfacción Percibida		C1		C2		C3		C4		C5		Total		NC
	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	
<b>Orientación a los objetivos y estrategias</b>	<b>Proceso Proveedor:</b>		I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	
	Actividad orientada según los objetivos de la organización		5	3	5	5	3	3	5	3	5	5	23	19	0.83
	Actividad orientada según los objetivos del cliente		3	2	3	3	3	5	5	5	3	3	17	18	1.06
<b>Calidad productos/ servicios</b>	Existen objetivos y estrategias propias según lo anterior		2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	11	12	1.09
	Concreción objetivos a conseguir/resultados previstos		5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	23	17	0.74
	Los P/S recogen la orientación y contenidos previstos		5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	25	19	0.76
<b>Funcionamiento</b>	Los P/S priorizan las necesidades del cliente		5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	21	25	1.19
	Las solicitudes se atienden en el plazo acordado		5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	25	19	0.76
	Los P/S se acompañan de método en su uso		5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	25	19	0.76
<b>Valor Agregado</b>	El número de solicitudes resueltas es aceptable		5	2	5	3	5	3	5	5	5	3	25	16	0.64
	Los P/S consiguen los resultados previstos		5	2	5	3	5	2	5	3	5	3	25	13	0.52
	Existe equilibrio entre la inversión y el resultado obtenido		3	3	5	3	3	3	5	2	3	3	19	14	0.74
Los P/S se mejoran sistemáticamente		5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	23	17	0.74	