



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Desarrollo del sistema de gestión por procesos para la Notaría Primera del
Cantón Loja, año 2014-2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autor: Ríos Zaruma, Julio Alberto, Ing.

Directora: Chamba Rueda, Laura Magali, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Laura Magali Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Desarrollo del sistema de gestión por procesos para la notaría primera del cantón Loja, año 2014-2015” realizado por Ríos Zaruma Julio Alberto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ríos Zaruma Julio Alberto, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: “Desarrollo del sistema de gestión por procesos para la notaría primera del cantón Loja, año 2014-2015”, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Laura Magali Chamba Rueda, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis o trabajos de fin de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f)

Autor: Ríos Zaruma, Julio Alberto

CI: 1104619091

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres Víctor Alberto y Rosario del Cisne, los cuales constituyen una guía en mi vida, su esfuerzo y apoyo han sido fundamentales en culminar exitosamente mi maestría.

A mi esposa Odalys Katherine por su amor incondicional, me ha permitido soñar con alcanzar las metas más difíciles que me he propuesto.

A mis hermanos Víctor Manuel, José Luis y María Gabriela por colaborar con sus consejos y su ayuda en varios momentos de mi vida.

A Dios por darme fuerza y constancia en alcanzar mis objetivos; y permitir que su voluntad me guíe hacia la continua superación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios de posgrado, es una gran satisfacción poder culminar mi formación académica en esta prestigiosa institución.

A los docentes que me formaron en conocimientos y me instruyeron en las bases necesarias para complementar mi desempeño profesional, un agradecimiento especial a la Mgs. Laura Chamba por guiar el presente trabajo hacia una exitosa culminación.

A la Dra. Gina Calva y al personal de la Notaría Primera del Cantón Loja, por brindar el apoyo necesario, la propuesta desarrollada es un logro alcanzado de forma conjunta.

A mis amigos, compañeros y a todas las personas que colaboraron en la finalización del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE GRÀFICOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	5
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos	8
1.4 Alcance.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Gestión de la calidad	10
2.1.1 Calidad de producto.....	10
2.1.2 Calidad de proceso.....	10
2.1.3 Calidad en sistema	11
2.2 Calidad de servicios.....	11
2.2.1 Definición de servicio.....	12
2.2.2 Dimensiones de la calidad de servicio	12
2.2.3 Medición de la calidad del servicio.....	12
2.3 Calidad en procesos	13
2.3.1 Gestión por procesos.....	14
2.3.2 Gestión por procesos en la gestión pública	14
2.4 Metodología para desarrollar un sistema de gestión por procesos	15
2.5 Propuesta de diseño del sistema de gestión por procesos	16
2.5.1 Definición de la filosofía organizacional	16

2.5.2	Clasificación e identificación de los procesos	17
2.5.3	Identificación de los procesos críticos.....	19
2.5.4	Definición de los procesos.....	20
2.5.5	Diagrama del proceso.....	20
2.5.6	Medición y análisis del funcionamiento de los procesos	22
2.5.7	La mejora de los procesos.....	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		25
3.1	Metodología del proyecto de titulación.....	26
3.1.1	Tipo de investigación.....	26
3.1.2	Enfoque.....	26
3.1.3	Instrumentos.....	26
3.1.4	Procesamiento de datos	27
3.1.5	Población de estudio	27
3.1.6	Determinación de la muestra	28
3.2	Metodología para desarrollar el sistema de gestión por procesos de la Notaría primera del cantón Loja.....	29
3.2.1	Fase 1: Análisis de la información preliminar.....	29
3.2.2	Fase 2: Identificación de los procesos	29
3.2.3	Fase 3: Identificación de la calidad de servicio prestada	29
3.2.4	Fase 4: Definición de la filosofía organizacional	30
3.2.5	Fase 5: La clasificación de los procesos.....	30
3.2.6	Fase 6: Elaboración de la ficha técnica del proceso	30
3.2.7	Fase 7: Sistema de indicadores de los procesos.....	30
3.2.8	Fase 8: Definición de los planes de acción de mejora de los procesos.....	31
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL		32
4.1	Referentes históricos	33
4.2	Situación actual	33
4.3	Estructura organizacional	34
4.4	Análisis de competencia en el sector.....	37

4.5	Matriz FODA.....	38
4.6	Catálogo de servicios prestados.....	40
4.7	Matriz de priorización de los servicios asociados a los procesos de la organización 42	
4.8	Determinación de la calidad del servicio.....	46
4.8.1	Análisis de brecha por elemento de calidad de servicio.....	48
4.8.2	Análisis de brecha por dimensión de calidad de servicio.....	50
CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....		52
5.1	Definición de la filosofía organizacional.....	53
5.2	Clasificación del mapa de procesos de la organización.....	54
5.3	Ficha técnica de los procesos.....	57
5.3.1	Planificación operativa.....	58
5.3.2	Reportes de cumplimiento.....	60
5.3.3	Trámite notarial.....	62
5.3.4	Solicitud de trámite.....	63
5.3.5	Gestión de requisitos.....	64
5.3.6	Facturación.....	65
5.3.7	Legalización de documentos.....	66
5.3.8	Archivo documental.....	67
5.3.9	Gestión de proveedores.....	68
5.3.10	Gestión del talento humano.....	70
5.3.11	Administración general.....	72
5.3.12	Contabilidad.....	75
5.4	Desarrollo del sistema de indicadores.....	77
5.5	Planificación de mejora a los procesos.....	83
5.5.1	Trámite notarial: Compraventa.....	83
5.5.2	Trámite notarial: Certificación de documentos.....	85
5.5.3	Trámite notarial: Declaración juramentada.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		88

5.1	Conclusiones	89
5.2	Recomendaciones	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE GRÀFICOS

Gráfico 1. Representación gráfica de un proceso	13
Gráfico 2: Pasos a seguir en el diseño de un sistema de gestión por procesos	15
Gráfico 3: Simbología de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.....	21
Gráfico 4: Interacciones con el nuevo sistema informático notarial	34
Gráfico 5. Estructura organizacional de la notaría primera.....	36
Gráfico 6. Comparación de expectativa vs percepción individual.....	49
Gráfico 7. Resumen de brechas por ítem individual.....	49
Gráfico 8. Comparación de expectativa vs percepción por dimensión	50
Gráfico 9. Resumen de brechas por dimensión	51
Gráfico 10. Mapa de procesos de la Notaría Primera del Cantón Loja.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio.....	28
Tabla 2. Distribución organizacional	36
Tabla 3. Proveedores.....	37
Tabla 4. Usuarios.....	37
Tabla 5. Competencia.....	38
Tabla 6. Fortalezas	39
Tabla 7. Debilidades	39
Tabla 8. Oportunidades	39
Tabla 9. Amenazas.....	39
Tabla 10. Escrituras públicas	40
Tabla 11. Diligencias.....	41
Tabla 12. Otros servicios	41
Tabla 13. Matriz de priorización de servicios críticos	44
Tabla 14. Resumen de resultados por dimensión tangibilidad	46
Tabla 15. Resumen de resultados por dimensión fiabilidad	47
Tabla 16. Resumen de resultados por dimensión capacidad de respuesta.....	47
Tabla 17. Resumen de resultados por dimensión seguridad.....	48
Tabla 18. Resumen de resultados por dimensión Empatía	48
Tabla 19. Procesos clasificados por tipo.....	55
Tabla 20. Matriz de priorización de procesos estratégicos.....	77
Tabla 21. Matriz de priorización de procesos operativos.....	77
Tabla 22. Matriz de priorización de procesos auxiliares	79
Tabla 23. Sistema de gestión de indicadores.....	80
Tabla 24. Matriz rendimiento - importancia	81
Tabla 25. Acciones sugeridas por rendimiento del proceso	81
Tabla 26. Mejora de procesos alineada a los servicios críticos	83

RESUMEN

El presente trabajo de fin de maestría consiste en el desarrollo de un sistema de gestión por procesos para la Notaría Primera del Cantón Loja.

El objetivo general es desarrollar un sistema de gestión que permita mejorar la eficiencia administrativa y aumentar la satisfacción del cliente. Para ello se ha propuesto el mapa de procesos de la organización, los procesos, procedimientos y el sistema de gestión de indicadores que orientará a la Notaría hacia su mejoramiento continuo.

El método utilizado es el descriptivo, las técnicas utilizadas son: escala para medir actitudes, observación directa, entrevistas y recopilación documental.

Como resultado se determina que actualmente existen deficiencias en la prestación del servicio notarial relacionados con la calidad en los procesos. Al implementar un sistema de gestión por procesos, la organización será capaz de monitorear el rendimiento financiero, operativo, administrativo y de planificación, mediante indicadores de rendimiento de cada proceso.

Se concluye que el trabajo realizado permite un enfoque de gestión por procesos, con la finalidad de brindar un servicio de calidad alineado a los requerimientos del usuario.

Palabras clave: Procesos, Sistema de Gestión, Indicadores, Calidad de Servicio, Servqual

ABSTRACT

The present master's degree work contains the development of a process management system for the Notaría Primera del Cantón Loja.

The general objective is to develop a management system that allows the efficiency improvement in the administration and increase the client satisfaction. It has been proposed the organization process map, the processes, procedures and the indicators management system will guide the Notaria to its constant improvement.

The method used is descriptive, the techniques are: scale to measure attitudes, direct observation, interviews and documental review.

As a result, it's determinate that at present exist deficiencies in the notarial service provider related to the process quality. At the implementation of the process management system, the organization will be capable of monitor the financial, operational, administrative and planning performance, through performance indicators for each process.

It concludes that the developed work allows a process management approach, with the purpose of offering a quality service in alignment with the user requirements.

Keywords: Process, Management System, Indicators, Service Quality, Servqual

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas las organizaciones se han enfrentado al desafío de cumplir con la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes, la gestión de las empresas se ha transformado de una organización mecanicista hacia una visión de procesos con el objetivo de alcanzar una cultura de calidad que asegure la mejora continua. El objetivo trazado es incrementar el rendimiento de la organización en aspectos financieros, operativos, técnicos y de satisfacción del cliente interno y externo.

En el sector público del Ecuador se presenta una problemática latente en cuanto a la prestación de un servicio eficaz hacia los usuarios, los problemas se relación con la calidad de servicio prestado y la ineficiencia en la gestión por parte de los servidores públicos. El enfoque de gestión por procesos propone un sistema que permite identificar las causas de ineficiencia mediante el análisis del proceso actual y plantear mejoras integrales. Los indicadores de procesos le dan la capacidad a la administración de monitorear de forma eficiente la gestión integral de la organización.

La Notaría Primera del Cantón Loja se enfrenta a la problemática del servicio en el sector público con ciertas diferencias, el servicio notarial es un sector no regulado bajo las normas de procesos que se han expedido para mejorar el sector público, sin embargo las exigencias legales y tributarias tienden hacia una gestión eficiente de los recursos y a mejorar la satisfacción del cliente para asegurar la permanencia sustentable de la organización.

Por los motivos antes expuestos, se justifica la pertinencia del presente trabajo de fin de maestría, puesto que se deben plantear lineamientos y propuestas que permitan la transición de una organización funcional hacia una organización por procesos, en cada uno de los capítulos se explica la serie de pasos que aseguran una transición correcta hacia un sistema de gestión por procesos.

En el primer capítulo se expone el planteamiento del presente trabajo, exponiendo los problemas actuales a los que se enfrenta la organización, la justificación de posibles soluciones, los objetivos que se espera lograr y el alcance de la intervención.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico, inicia desde los conceptos de calidad y la integración que existe entre sus diferentes dimensiones; la calidad de producto, proceso y sistema. Se plantea la descripción de la calidad del servicio y la gestión por procesos, desarrollando teóricamente la metodología a seguir en el presente trabajo.

En el capítulo tres, se detalla la metodología a utilizar tanto en la obtención de datos como en la propuesta del sistema de gestión por procesos. Se incluye las herramientas, técnicas de recopilación y procesamiento de datos.

En el capítulo cuatro se realiza el análisis de la información preliminar de la notaría, en base a elementos generales de la organización, se identifica elementos particulares de su ambiente interno y externo. En este capítulo se determina la problemática existente en la calidad de servicio y las brechas de las expectativas por parte de los usuarios.

En el capítulo cinco, se describe la propuesta del sistema de gestión por procesos, comenzando desde un enfoque deductivo, se plantea la filosofía de la organización, la cual da los principios para el mapa de procesos diseñado. De cada uno de los procesos planteados se documenta sus actividades para lograr una estandarización del servicio prestado. Se plantea indicadores específicos de los procesos que permitirán obtener el desempeño general de la organización, en este caso desde un enfoque inductivo. Al concluir la propuesta se identifica mejoras desde las brechas en la calidad de servicios con el propósito de mejorar los procesos existentes, con lo cual se plantean planes de acción que permitirán a la organización incrementar su satisfacción hacia el usuario.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada para la Notaría Primera del Cantón Loja.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del problema

En los años recientes, el sector público ha sufrido un profundo cambio orientado a nuevos paradigmas de gestión que se han enfocado a la eficiencia dentro de las organizaciones como: el factor relevante del cambio y el desarrollo de mejoras en la gestión de los servicios públicos, mismo que ha afectado a todo el sector, este cambio se constata con la expedición de la Norma Técnica de Administración por Procesos (Secretaría Nacional para la Gestión Pública, 2013).

El sector notarial ha atravesado diferentes cambios en la normativa vigente, lo cual ha producido una mayor competitividad dentro de los diferentes establecimientos que brindan servicios notariales. Las normativas establecidas dentro del Código Orgánico de la Función Judicial que fijan las tasas notariales a cobrar y los aportes al Estado, contribuyen a caracterizar al sector notarial, como el ente que: brinda un servicio mediante precios similares fijados por el estado, presenta una mayor necesidad de diferenciarse en la prestación de servicio frente a la competencia y se orienta a lograr efectividad en la gestión de sus recursos.

La situación actual a la que se enfrenta es el incremento de la competitividad, cambios en la normativa legal y tributaria; para ello se requiere de una mejora continua dentro de la gestión de los procesos organizacionales. En la ciudad de Loja, existen ocho notarías públicas que prestan servicios notariales. La factibilidad financiera y legal de la tesis se justifica analizando el artículo 5 del código orgánico de la Función Judicial que determina que los ingresos serán recaudados en base a las tasas notariales, el notario cubrirá los costos de la administración y el Estado no erogará valores adicionales en caso de no cubrir totalmente los gastos de su despacho (Código Orgánico de la Función Judicial, 2009, p.100). Se sustenta el requerimiento de una gestión por procesos, puesto que “una mejor calidad conlleva una mayor utilización de recursos, un mejor aprovechamiento del tiempo y la fabricación de productos conforme a los requisitos, es decir mayor productividad y por tanto menor costo” (Sangüeza, Mateo e Ilzarbe, 2008).

Los problemas actuales en la organización son los siguientes:

- Lentitud en la respuesta al usuario, generando insatisfacción al realizar reprocesos de los trámites.
- Elevado número de duplicidad de actividades y roles, generando altos costos administrativos.
- Entorno legal cambiante, lo cual requiere de información útil e indicadores de procesos a disposición del notario para llevar a cabo correcciones administrativas.

El problema a investigar es: ¿La organización es capaz de mejorar sus procesos, administrando apropiadamente los costos operativos e innovando la diferenciación en los servicios notariales prestados, con la finalidad de mejorar el servicio prestado al cliente?

1.2 Justificación

Es importante para el desarrollo académico contribuir a la sociedad mediante la aplicación de conocimientos adquiridos dentro del estudio de la presente maestría en Gestión Empresarial, para brindar oportunidades claras de solución a los problemas existentes en la sociedad. Para esto se plantea el presente tema, puesto que constituye una aplicación práctica que enfoca los conceptos de la gestión de los procesos.

La presente investigación que se aplica como una forma de demostrar las habilidades y destrezas alcanzadas en la gestión de procesos dentro de una organización del sector público, permite justificar su ejecución.

Por medio del desarrollo de un sistema de gestión por procesos se plantea las siguientes soluciones a la problemática:

- Diagramar los procesos de la organización, lo cual permite analizar las actividades y roles de cada funcionario, eliminando la duplicidad y generando un límite de responsabilidades por cada proceso.
- Mejorar los índices de satisfacción del cliente, por medio de herramientas, que permiten identificar las causas de los problemas en el servicio al cliente y se plantea mejoras en los servicios críticos.
- Un sistema de gestión de indicadores permite evaluar el desempeño de la organización, generando una base de información que permitirá tomar acciones preventivas y correctivas al administrador en periodos de cambios internos y externos.

En la realización investigativa se levantará la información diagnóstica de la situación actual de la gestión de procesos de la institución, identificándose las áreas críticas en la administración y se propondrá mejoras a los procesos de gestión para la Notaría Primera del cantón Loja, con el fin de lograr un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades ofrecidas por los colaboradores de la organización, proponiendo una filosofía organizacional y el alineamiento de los procesos, lo cual permitirá eficiencia, eficacia y productividad en el desarrollo de su gestión.

1.3 Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar un sistema de gestión por procesos de la Notaría Primera del Cantón Loja año 2014-2015, con el propósito de mejorar la eficiencia administrativa y la satisfacción del usuario.

Objetivos Específicos

- Recopilar y analizar la información preliminar existente en la Notaría Primera del cantón Loja.
- Mejorar la filosofía organizacional mediante la definición de la visión, misión y situación actual.
- Identificar los procesos de la organización para su representación mediante un mapa de procesos.
- Desarrollar una propuesta de sistematización a los procesos de servicio notarial estableciendo los procedimientos documentados y los indicadores de gestión.

1.4 Alcance

El presente trabajo de fin de maestría comprende el análisis de los procesos de la Notaría Primera del cantón Loja, incluyendo el desarrollo de un levantamiento de procesos de la gestión orientada hacia el cliente, el diagnóstico de los servicios críticos de la organización y el desarrollo de la propuesta del sistema de gestión por procesos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente trabajo de fin de maestría, se presenta un marco conceptual que inicia desde la gestión de la calidad, servicios y procesos de la organización.

2.1 Gestión de la calidad

La Norma ISO 9000:2005 define a la calidad como el “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 8), por lo tanto, se identifica que un término clave de la capacidad de una organización es cumplir con éstos requisitos.

En base al concepto expuesto sobre la calidad; los autores Sangüesa, Mateo e Ilzarbe (2008), sostienen que: “la calidad la definen principalmente los clientes y son ellos los que deben especificar los requisitos que tiene que cumplir estas características de calidad” (p. 13). Se resalta la vinculación entre el concepto de calidad y el cliente, el cual se convierte en el eje central para definir que es considerado como un producto/servicio de calidad.

Sangüesa et al. (2008) adicionalmente propone que: “El termino calidad es muy general y se puede aplicar a un producto, un proceso o un sistema” (p. 13), de esta manera se podrá explicar la calidad desde tres enfoques, que se presentan a continuación.

2.1.1 Calidad de producto

Sangüesa et al. (2008) sostiene: “En este nivel de la gestión de la calidad deben resolverse las cuestiones concernientes a la definición de productos o servicios a suministrarse” (p. 16), a este nivel corresponde la investigación de cómo suministrar el servicio de tal forma que cumpla con las necesidades del cliente.

“El servicio es una clase muy especial de producto” (Sangüesa et al, 2008, p. 17), por lo cual el servicio posee diferentes características que permitirán definirlo de acuerdo a su naturaleza, la cual difiere a la de un producto. No es apropiado analizar la calidad del servicio de acuerdo a los lineamientos presentados para un producto.

2.1.2 Calidad de proceso

Sangüesa et al. (2008) indica que “En este nivel se diseñan, planifican y ejecutan los procesos de elaboración, suministro y control de los bienes o servicios ofertados, garantizando que se cumpla con lo determinado en calidad de producto” (p. 17).

La norma ISO 9000:2005, lo define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En este nivel se define la forma como la organización concibe a las actividades necesarias para entregar el producto/servicio al cliente. Se recalca dentro de éste concepto la unión entre la gestión del proceso y el producto. El proceso permite generar el producto, sin

embargo, no generará calidad a menos que se cumpla con los requerimientos establecidos por el usuario para la prestación del servicio.

2.1.3 Calidad en sistema

Sangüesa et al. (2008) lo define como “El conjunto de procedimientos y medios que dan soporte a la gestión de la calidad se constituye en el sistema de calidad”. El concepto de sistema permite armonizar la gestión con base a una metodología que agrupa de forma integral la calidad desde los lineamientos de la dirección hasta la implementación de la cultura de mejora continua en toda la organización. La gestión del sistema de calidad esta fuera del alcance del presente trabajo de fin de maestría por lo que no se profundizará en sus características.

De acuerdo a los niveles presentados se obtiene dos maneras de gestionar la calidad: La gestión de calidad en productos y la gestión de calidad en procesos; puesto que la presente investigación se aplicará en una organización que brinda servicios, se analizará la gestión de la calidad desde el servicio.

2.2 Calidad de servicios

Zeithaml, Parasuraman y Berry (como se citó en Camisón, Cruz y Gonzalez, 2006) definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p. 896). De acuerdo al concepto presentado, se obtiene que la calidad se defina en el punto en que las percepciones del servicio actual superan a las expectativas. Es importante para ello aplicar herramientas que permitan cuantificar las variables cualitativas que comprenden las expectativas y percepciones.

Sanguesa et al. (2008), afirma que los servicios contemplan las siguientes características diferentes a los productos:

Inmaterialidad. Los servicios no pueden ser valorados antes de su compra, porque no existen hasta ese momento.

Integración del cliente en el proceso. El cliente forma parte del proceso y por tanto en mayor o menor medida, el cliente está influenciando el resultado del servicio.

La producción y el consumo se producen al mismo tiempo. Tiene una importancia decisiva en la evaluación que hace el cliente, ya que ve todo el proceso de prestación del servicio, y todas las interacciones con el prestatario del servicio están influenciando su evaluación final. (p. 172)

2.2.1 Definición de servicio

La Norma ISO 9000:2005 lo define como “El resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible” (p.12). Stanton, Etzel y Walter (como se citó en Camisón et al., 2006) afirman que “los servicios constituyen actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.” (p. 894)

2.2.2 Dimensiones de la calidad de servicio

De acuerdo a Camisón et al. (2006) se consideran cinco dimensiones de la calidad del servicio:

- (1) los *elementos tangibles* que acompañan y apoyan el servicio;
- (2) la *fiabilidad* o habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa;
- (3) la *capacidad de respuesta* o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido;
- (4) la *seguridad* o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza; y
- (5) la *empatía* o atención individualizada que se ofrece a cada cliente. (p. 901)

Estas dimensiones se relacionan con la calidad de servicio planteada por parte de Zeithaml, Parasuraman y Berry, por lo que se vinculan con la herramienta denominada SERVQUAL, que permite la valoración cuantificable de cada una de las dimensiones por parte de opiniones de los usuarios.

2.2.3 Medición de la calidad del servicio

Camisón et al. (2006) afirma que “La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad de servicio y conseguir ofrecer un servicio excelente.” (p. 915), al identificar las deficiencias existentes se propondrá mejoras que se enfoquen a la satisfacción del cliente.

Para su medición se plantean diferentes herramientas, en la presente investigación se utilizará la herramienta SERVQUAL, la cual se basa en “el concepto de calidad de servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones de los usuarios, a partir de las cinco dimensiones de la calidad.” (Camisón et al. 2006, p. 919). Por medio de la aplicación del

cuestionario propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry, se podrá identificar causas que permitan la mejora de la prestación tanto de los servicios como de los procesos involucrados en la organización.

2.3 Calidad en procesos

Sanguesa et al. (2008), define al proceso como “cualquier actividad, o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada en resultados” (p.40)

Existen varios elementos que están involucrados en un proceso, los cuales se ilustran en el siguiente gráfico:

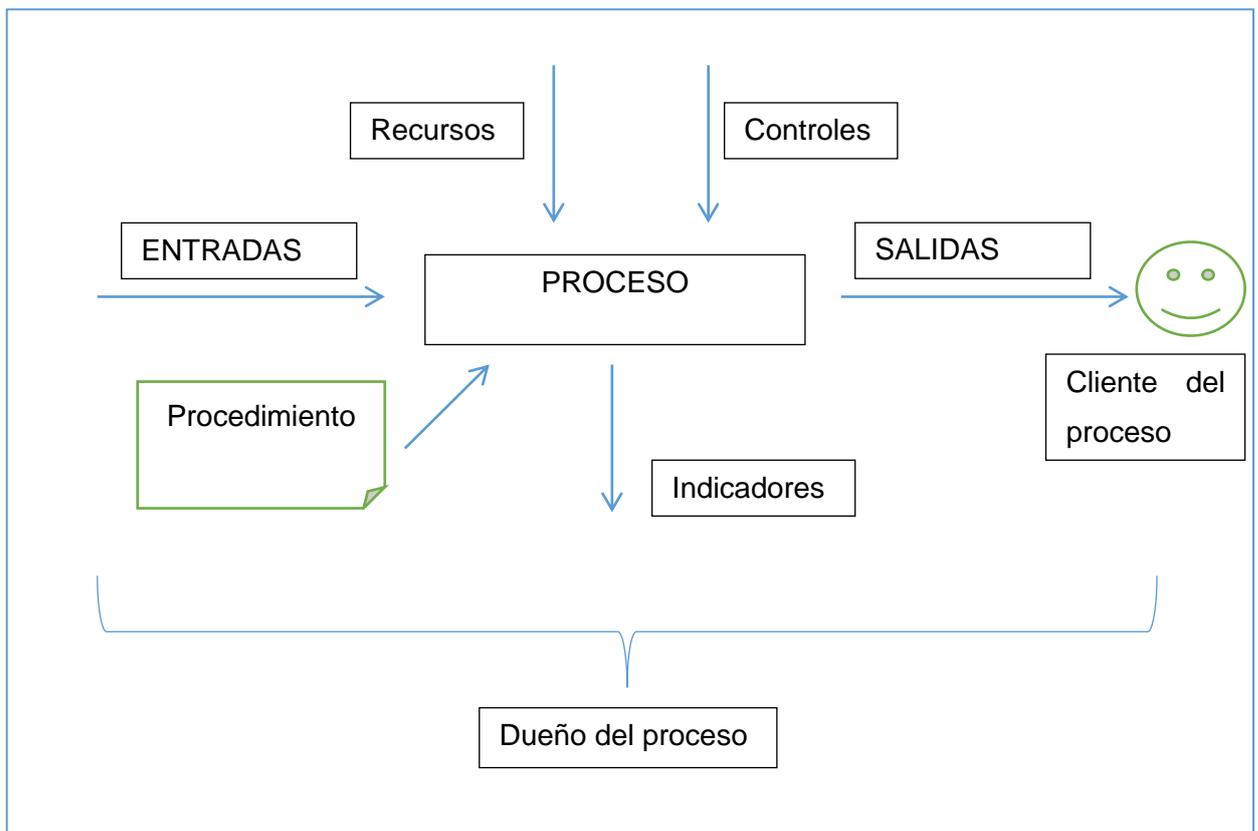


Gráfico 1. Representación gráfica de un proceso

Fuente: Gestión Total de la Calidad (2008)

Elaboración: El autor

Sanguesa et al. (2008), identifica los siguientes elementos de un proceso:

Entradas: elementos que son necesarios para poder realizar el proceso.

Salidas: elementos que genera el proceso.

Recursos: elementos fijos que se necesitan para realizar el proceso.

Procedimiento: Pautas necesarias para llevar a cabo el proceso; es decir las secuencias de actividades que transforman las entradas en salidas.

Cliente del proceso: destinatario de la salida del proceso. Si el destinatario es una persona de la organización recibe el nombre de cliente interno.

Indicador: medida de una característica del proceso.

Propietario del proceso: responsable del proceso. (p. 40)

2.3.1 Gestión por procesos

Sanguesa et al. (2008), define a la gestión por procesos como: “Una visión horizontal que permite gestionar la organización no como un grupo de funciones heterogéneas (departamentos), sino como un sistema formado por procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.” (p. 46).

La Junta de Castilla y León (2004), afirma que es: “Un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente” (p. 40)

La gestión por procesos establece las pautas de una vista horizontal que recorre a toda la organización a partir de los requerimientos del cliente hasta que se brinda la prestación final del servicio, es importante destacar que este tipo de gestión requiere contar con procesos que atraviesan varios departamentos y roles, por lo cual no se rige bajo un modelo funcional de la organización.

2.3.2 Gestión por procesos en la gestión pública

En la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, se postula los principios de la gestión por procesos y su impacto en el ciudadano, mismo que se lo caracteriza como “el eje fundamental de la gestión pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública” (Carta Iberoamericana de la Gestión de la Calidad en la Gestión Pública, 2008, p. 16)

Se ha establecido regulaciones en el Ecuador, basadas en la Carta Iberoamericana de la Gestión pública, las cuales definen el contexto en el cual las instituciones públicas deben gestionar su funcionamiento, tales como la Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados que ofrece directrices para la gestión por procesos; y la Norma Técnica de Gestión por Procesos que hace referencia a los principios que regulan a ésta gestión:

- “Evaluación permanente y mejora continua
- Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario.

- Coordinación y cooperación
- Eficiencia y optimización
- Sostenibilidad y transparencia.” (Norma Técnica de Administración por Procesos, 2013, p. 4-5)

Las instituciones públicas se encuentran reguladas por parte de documentos que involucran lineamientos de gestión por procesos. En la función notarial existen particularidades que no obligan a las notarías a implementar un sistema de gestión por procesos.

2.4 Metodología para desarrollar un sistema de gestión por procesos

De acuerdo a la Junta de Castilla y León (2004), se plantea un conjunto de once pasos para diseñar un sistema de gestión por procesos:

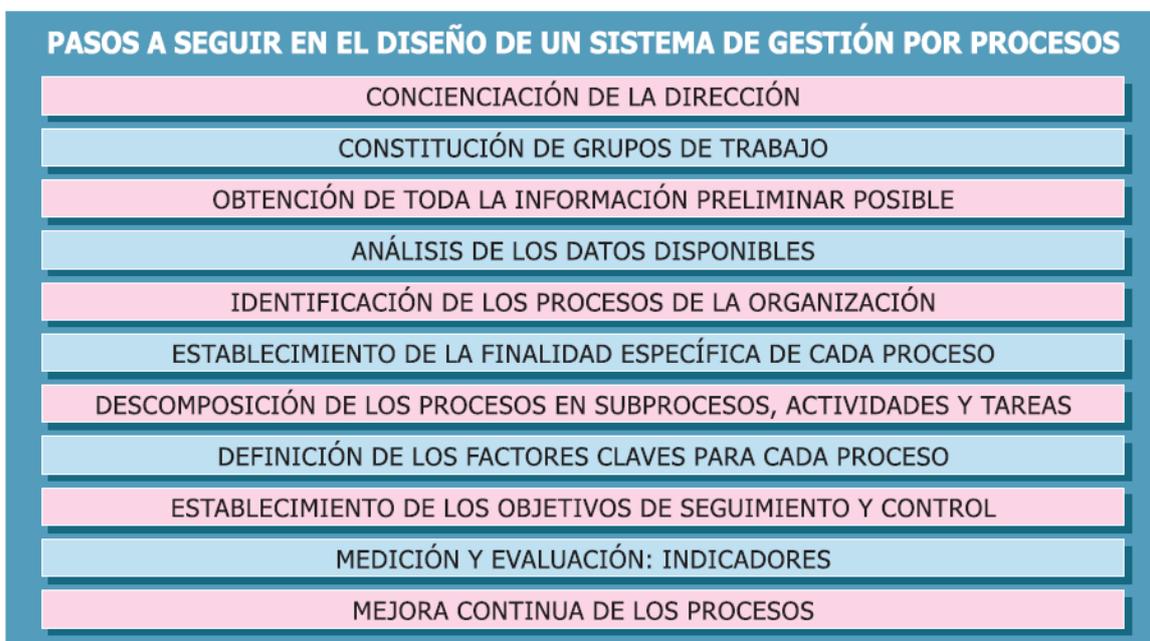


Gráfico 2: Pasos a seguir en el diseño de un sistema de gestión por procesos

Fuente: Gestión de Calidad en los Procesos

Elaboración: Junta de Castilla y León

Por parte de Gil y Vallejo (2008), se ha propuesto la siguiente metodología para la identificación y análisis de procesos:

1. Aprobación de la planificación y cronograma de trabajo.
2. Constitución y formación del grupo de mejora.
3. Definición de misión y visión.
4. Identificación de los grupos de interés.
5. Elaboración del mapa de procesos.
6. Identificación y fichas de indicadores.
7. Revisión de los procesos. (p. 2)

El presente trabajo de fin de maestría se realizará de acuerdo a la metodología planteada por la Junta de Castilla y León y se adicionará el análisis la herramienta SERVQUAL, para la mejora de los procesos de la notaría, esto se realiza con el fin de lograr una gestión en los dos niveles de calidad (gestión de servicio y de procesos) integrando la organización en un modelo de cumplimiento de requisitos del cliente tanto externos como internos.

2.5 Propuesta de diseño del sistema de gestión por procesos

A continuación se describe el detalle de los pasos que contemplará la propuesta del diseño del sistema de gestión por procesos:

2.5.1 Definición de la filosofía organizacional

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), sostienen que la misión “es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, que necesidades satisface, que tipos de productos ofrece y en general cuáles son los límites de sus actividades”. (p. 332). A continuación se enumeran características de declaraciones de misión eficaces:

- “Inspira el cambio.
- Es a largo plazo por naturaleza.
- Fácilmente comprendida y comunicada” (p.333)

Rojas et al. (2012) afirma que “la visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidad y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones de mercado” (p. 334). A continuación se enumeran características de declaraciones de visión eficaces:

- “Concisa.
- Engloba a todas las partes interesadas.
- Coherente con la misión.
- Verificable.
- Posible.
- Inspiradora.” (p. 334 – 335)

En base a la definición de la Junta de Castilla y León, se obtiene que la posición actual de la organización es: “Definición de la situación de la que se parte fruto del análisis y diagnóstico de la situación actual, del posicionamiento en relación con otras organizaciones: puntos fuertes y débiles, riesgos y oportunidades, y posibles estrategias en marcha.” (p. 47)

Las organizaciones deben comenzar su planificación desde su filosofía empresarial, la gestión de procesos debe ser orientada a partir de la misión, la cual propone las actividades que son la razón de ser de la organización; la visión, que guía el estado futuro que se desea alcanzar y el posicionamiento de la organización, que permite identificar el factor diferencial con las demás organizaciones del medio externo. El análisis de los tres factores permite enfocar las actividades hacia la calidad y priorizar los esfuerzos hacia el mejoramiento continuo.

2.5.2 Clasificación e identificación de los procesos

De acuerdo a la Junta de Castilla y León (2008) se expone que para la identificación de procesos se requiere: “realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, para detectar los grandes procesos que la conforman” (p. 53), adicionalmente se establecen las siguientes características para identificar un proceso:

- “Repetitivos
- Sistemáticos
- Medibles
- Observables
- Con Valor Añadido” (p. 53)

Una vez identificados los procesos que constituyen la organización, se hace una distinción entre la naturaleza de cada uno de ellos, obteniendo como resultado una clasificación basada en los procesos estratégicos, operativo y de apoyo. La representación integral con cada una de sus interrelaciones constituye un mapa de procesos de la organización.

Sanguesa et al. (2008), afirma que el mapa de procesos es “una herramienta que permite representar el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos”. (p.40)

Existen tres formas de clasificar a los procesos por su tipo de acuerdo a Pardo (2013), las cuales son:

Mapa de procesos convencional. Esta tipología utiliza la clasificación clásica de procesos (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos auxiliares) para configurar el mapa. En el momento de distribuir los procesos espacialmente, los procesos estratégicos se colocan en la parte superior del mapa, los auxiliares o de soporte en la inferior, y los operativos en la parte media, donde habitualmente se representa la cadena de valor (representación de fases).

Mapa de procesos formal. Este mapa de procesos surge al utilizar la clasificación de procesos sugerida por la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 (procesos para las actividades de la dirección, procesos para la realización del producto, procesos de provisión de recursos, procesos de medición, análisis y mejora). Por esta razón, este tipo de mapa de procesos suele ser habitual en organizaciones certificadas con UNE-EN ISO 9001:2008.

Mapa de procesos lineal. Este tipo de mapa de procesos utiliza las bases del diagrama de flujo para configurar la representación global de los procesos de la organización. Se suele apoyar en la clasificación clásica de procesos, desplegando los procesos operativos como si fueran un diagrama de flujo. Sin embargo, aquí cada rectángulo o caja no representa una actividad, sino un proceso. (p. 70 -72)

En el presente trabajo se realizará un mapa de procesos convencional, debido a que la organización está empezando a implementar un sistema de gestión por procesos y es el formato que permite una transición más apropiada desde una concepción de organigrama funcional hacia un organigrama por procesos. Al utilizar este tipo de mapa de procesos, es importante definir el concepto de procesos estratégicos, operativos y auxiliares. A continuación se presenta las definiciones planteadas por Pardo (2013):

Procesos estratégicos: También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización.

Procesos operativos. Mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, lo que significa que un desajuste en los mismos puede tener repercusiones importantes en los resultados de la misma

Procesos auxiliares. Se los designa también como procesos de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los específicos o a otros de soporte. En numerosas ocasiones están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. (p. 52 – 53)

Dentro del mapa de procesos convencional, se encuentra especificada la cadena de valor; esta es definida por Pardo (2013), como: “un conjunto secuencial de procesos genéricos cuyo comienzo suele estar relacionado con la definición de requisitos del cliente y suele terminar con la entrega del producto o servicio y su posterior seguimiento, o servicio posventa”

La clasificación de procesos permite detallar el nivel hasta el cual se quiere establecer a una organización, permitiendo pasar de etapas hasta actividades e incluso tareas; este enfoque de lo general hasta lo particular, permite a cualquier organización llegar hasta un nivel de procesos, de acuerdo a Pardo (2013), se define a cada nivel de la siguiente forma:

Procesos de nivel 1: Se correspondería con la representación global de todos los procesos de la organización a nivel genérico (macroproceso). La cadena de valor de la organización (imagen general secuenciada de las fases del negocio) siempre se representa a este nivel.

Procesos de nivel 2: En esta representación ya entramos a concretar cada una de las partes genéricas mostradas en el nivel 1, y vemos los procesos que engloba cada una de las partes o fases. El desglose de la cadena de valor forma parte de este nivel. Algunos denominan subprocesos a cada una de estas partes o fases.

Procesos de nivel 3. Si en el nivel anterior no hemos llegado a los procesos tipo, seguramente lo haremos en este nivel. Descenderemos en detalle realizando un zoom sobre aquellos procesos de nivel 2 que, por ser demasiado genéricos, tienen necesidad de despliegue. (p. 55)

2.5.3 Identificación de los procesos críticos

De acuerdo a la Junta de Castilla y León (2004), para maximizar los beneficios de un enfoque de gestión procesos, se requiere determinar los servicios críticos de la institución. En organizaciones que contienen una gran cantidad de servicios, resulta un factor clave identificar cuáles se constituyen en críticos de acuerdo a una matriz que permita valorar las características relevantes para el dueño del proceso. (p. 60)

Para el desarrollo de la matriz de selección se contempla los siguientes pasos definidos por la Junta de Castilla y León (2004):

- a) En el encabezado de la tabla se representarán los factores críticos que haya identificado la organización.
- b) En la parte izquierda de la matriz, figurarán los procesos. Para cada proceso se decidirá el efecto en los distintos factores críticos. De este modo, dependiendo de la relación existente entre el proceso y el factor crítico se definirá la misma como fuerte, media, débil o inexistente, si no hubiera ningún tipo de relación entre ambos, en cuyo caso se dejaría la correspondiente casilla en blanco.
- c) Posteriormente, se puntuará cada casilla en función de la relación atribuida, de este modo si la relación es fuerte se otorgarán 3 puntos, media le

corresponderán 2 y débil 1 punto. Finalmente se sumarán todas las puntuaciones obtenidas por cada proceso y se clasificarán éstos según su puntuación total. (p.61)

2.5.4 Definición de los procesos

Para elaborar la documentación de los procesos, es necesario definir el formato a utilizar para cada uno de los procedimientos. Para establecer la diferenciación entre los dos términos, se inicia desde el concepto antes expuesto correspondiente a los elementos que conforma un proceso (1.4 Calidad en procesos), mismo que se diferencia del procedimiento, puesto que este último describe una forma normada de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar un determinado proceso.

El formato a utilizar se encuentra clasificado por secciones:

- a) Encabezado: En la parte superior se hará referencia al nombre del proceso de nivel 1, nivel 2 y nivel 3. Se indicará la fecha de aprobación, su código documental, el número de versión y el número de páginas contenidas en el documento.
- b) Contenido: De acuerdo al formato presentado por parte de Sangüesa et al. (2006) se presenta la siguiente tabla de contenidos que se usará para documentar los procesos:
 1. Objeto del proceso.
 2. Alcance del proceso.
 3. Términos y abreviaturas.
 4. Descripción del proceso.
 5. Documentos relacionados y anexos. (p. 66-69)
- c) Firmas de aprobación: Se contempla la legalización y conformidad con lo expuesto en el documento, al menos por parte del elaborador y el funcionario aprobador. La aprobación deberá ser por parte del dueño del proceso al cual se hace referencia.

2.5.5 Diagrama del proceso

Para comenzar con la diagramación del proceso, se utiliza la herramienta denominada diagrama de flujo, la cual es definida por la Junta de Castilla y León (2004) de la siguiente manera: “Es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo”. (p. 75)

Tipos de flujogramas

La Junta de Castilla y León (2004), presenta los siguientes tipos:

Diagrama de bloque: facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.

Diagrama de flujo según los esquemas de la ANSI (American National Estándar Institute), que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.

Diagrama de flujo funcional, recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización.

Diagrama de flujo geográfico, recoge los movimientos geográficos de la información, materiales, documentos o personas. (p. 75 – 76)

Para la descripción del procedimiento se utilizará el diagrama de flujo funcional, bajo las normas ANSI, este es el tipo usado de manera frecuente en las organizaciones, debido a que su notación permite constatar de una manera apropiada las actividades que se ejecutan y el rol que realiza cada una de ellas. Para su descripción gráfica se recurre a los siguientes símbolos:

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Gráfico 3: Simbología de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo
Fuente: ANSI

2.5.6 Medición y análisis del funcionamiento de los procesos

Luego de elaborar un mapa de procesos clasificado conjuntamente con sus procesos de nivel 1, 2 y 3, se debe continuar con la definición de factores claves e indicadores que permitan identificar el desempeño de éstos procesos. Por medio de la recopilación de datos del rendimiento del proceso, la administración puede conocer que tan eficazmente se está gestionando los procesos, identificar problemas y establecer las bases para lograr el mejoramiento continuo, el cual es uno de los pilares de la gestión de la calidad.

De acuerdo a Pardo (2013), “es necesario verificar periódicamente la marcha de cada proceso mediante indicadores de medida y valores límite de cumplimiento. Para realizar un correcto seguimiento se deben diseñar indicadores para cada proceso y medirlos a intervalos regulares.” (p. 110), para cada proceso existirá un indicador que permite cuantificar el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso.

Para diseñar los indicadores se Pardo propone el siguiente método:

1. Identificar al cliente o clientes del proceso. Debemos reflexionar sobre quién o quiénes reciben los productos y servicios generados con el proceso.
2. Determinar los requisitos de los clientes. Cada tipo de cliente puede tener distintas necesidades o pretensiones respecto al resultado del proceso. Debemos identificar esas necesidades, que por lo general los clientes expresan de manera genérica y traducirlas en requisitos concretos, en especificaciones o atributos fácilmente reconocibles
3. Asociar medidas a cada requisito. Este paso es el diseño propiamente dicho del indicador. Para cada requisito válido buscaremos algún tipo de medición a través de la cual podamos contrastar su cumplimiento. Las medidas más habituales son porcentajes (valores relativos), conteo del número de casos (valores absolutos) y medias.
4. Establecer un plan de control. Para cada indicador deberemos establecer un plan de control consistente en definir, al menos: responsable de la medición, periodicidad de la medida y fórmula de cálculo.
5. Fijar un valor límite de cumplimiento. Constituye la referencia a alcanzar por el indicador, y a través de ella se juzgará si el funcionamiento es adecuado o no. (p. 112 – 114)

2.5.7 La mejora de los procesos

Una vez establecidos los indicadores, la organización estará en capacidad de determinar cuáles son los procesos susceptibles de mejora, mediante diferentes lineamientos se establece los procesos en los cuáles la organización concentrará sus esfuerzos y desarrollará una intervención dirigida a mejorar su rendimiento. Existen diferentes tipos de intervención y técnicas diseñadas para cada particularidad de proceso, organización y modelo de gestión.

Ciclo PDCA (Mejora continua)

El ciclo PDCA es una herramienta para el mejoramiento continuo, puesto que sus fases representan un círculo de actividades que se repiten según sea necesario.

La Junta de Castilla y León (2004) representa al ciclo PDCA en las siguientes fases:

PLANIFICAR: Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.

HACER: Implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modelizando el cambio y extrayendo conclusiones y conocimientos de los resultados aplicables al resto de la organización o de los procesos implicados.

VERIFICAR: Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

ACTUAR: En esta etapa se implantarán las correcciones oportunas de forma que se actualizará la planificación. (p. 109)

Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos comprende la revisión completa del proceso, analizando cada actividad del flujo, en particular aspectos relacionados con el costo, controles, valor agregado y secuencia. La propuesta obtenida por medio de esta herramienta permite un cambio alto en el proceso empleado, que otorga mayor eficiencia y rapidez.

La Junta de Castilla y León (2004) presenta las siguientes fases:

Fases a seguir:

Análisis de la situación de partida

Selección de los procesos a rediseñar

Creación del equipo de reingeniería

Rediseño del proceso

Puesta en marcha de las mejoras (p. 111, 113)

Seis Sigma

El modelo de mejora Six Sigma comprende un esfuerzo de mejora integrado en las etapas DMAIC que permite aplicar un punto de vista estadístico tanto para la implementación de mejoras como para el control. Las etapas definidas son las siguientes:

Definir: Representa las metas que se plantean con la mejora del proceso.

Medir: Corresponde a la etapa en la cual se aplican mediciones en factores que cumplen con los requisitos del usuario, tanto para mejoras como para detectar no conformidades.

Analizar: Comprende la técnica utilizada para identificar posibles causas de los problemas encontrados, se utilizan técnicas como diagrama de causa- efecto, Pareto, VSM.

Mejorar: Se implementa la mejora identificada en cada uno de los procesos, en esta fase es posible que se lleve a cabo una pre-implementación que usa ensayos para asegurar que se efectúe el cambio de manera correcta.

Control: Corresponde al seguimiento realizado al nuevo proceso, se realiza mediciones que sustenten la mejora en términos estadísticos.

La Junta de Castilla y León (2004) presenta los siguientes conceptos respecto a la herramienta:

La mejora y optimización de los procesos se consigue tanto disminuyendo el número total de errores/defectos como a su vez reduciendo su variabilidad.

El nombre Seis Sigma, está ligado al pensamiento estadístico. La Sigma (σ) en estadística hace alusión a la dispersión de una distribución de valores. Seis Sigma establece una medida que cuantifica el número de defectos en un proceso específico. De este modo, a mayor valor de la sigma, menor número de defectos. (p. 115)

En el presente trabajo se propondrá la mejora desde el ciclo PDCA, para establecer fases en la mejora de los procesos y la reingeniería de los procesos en los casos que se encuentre deficiencias altas en la prestación de los servicios.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Metodología del proyecto de titulación

3.1.1 Tipo de investigación

Para el presente trabajo de fin de maestría se utiliza el tipo de investigación descriptivo, el cual es definido por Dankhe en la obra de Hernandez, Fernandez y Baptista (1991) como el estudio que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 71). De acuerdo a este concepto se realiza la observación directa de la organización, levantamiento de los principales aspectos de los procesos existentes, determinación de la calidad de servicio al usuario y la propuesta del sistema de gestión por procesos.

3.1.2 Enfoque

Enfoque cualitativo: Se identifica variables de acuerdo a las percepciones de organismos reguladores, empleados, administrador y usuarios, mediante la descripción y la observación se podrá determinar las mejoras a los procesos.

Enfoque cuantitativo: Se utiliza un cuestionario que permite establecer un valor numérico en diferentes dimensiones de la calidad del servicio que se le da a los usuarios, describiendo la brecha entre la percepción y la prestación real del servicio.

3.1.3 Instrumentos

En la elaboración de la presente investigación se utiliza cuatro instrumentos:

a) Fuentes Primarias

- **Escala para medir actitudes:** se utiliza la herramienta SERVQUAL (Ver Anexo 1 y 2), la cual permite medir el servicio prestado por la notaría en relación a las cinco dimensiones del servicio planteadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), para su aplicación se procede a validar los ítems contenidos en la herramienta conjuntamente con el personal de la notaría, lo cual redujo el número de ítems aplicable a 16 (Ver Anexo 3); luego se determina la población, muestra y número de trámites; finalmente se procede a realizar la encuesta con los usuarios de la organización.
- **Observación directa:** en la cual se determina el flujo de actividades con los usuarios responsables de cada proceso, lo cual permite analizar potenciales no conformidades en la prestación del servicio. Como soporte del uso del instrumento, se utilizó fichas de observación y diagramas de flujo.
- **Entrevistas:** se la realiza a todo el personal, la temática se encuentra relacionada con los puestos de trabajo y las actividades que se ejecutan, con el fin de obtener la

información para la elaboración del sistema de gestión por procesos. La información relevante permite elaborar la caracterización del proceso, procedimientos e indicadores de gestión de calidad. Las fichas se levantaron por cada uno de los procesos, determinando los proveedores, entradas, recursos, indicadores y salidas, con el objetivo de establecer el mapa de proceso de la entidad.

b) Fuentes secundarias

- **Recopilación documental:** mediante la revisión de documentación interna que existe en la Notaría, lo cual permite la identificación de la muestra y la priorización de los procesos críticos de la institución. Adicionalmente se analiza las regulaciones legales y financieras establecidas para la notaría.

3.1.4 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos, se utilizará los siguientes mecanismos:

- Mediante el uso del software Excel, se recopiló la información de cada una de las dimensiones evaluadas, con el ítem correspondiente, luego se calculó el promedio de forma individual con cada uno de estos ítems, de forma grupal con cada una de las dimensiones y de forma general con la ponderación de cada dimensión. Se representa el comportamiento por medio de gráficas de barras.
- Para determinar las brechas se utilizó la metodología definida por parte de Parasuraman, Zeithaml y Berri (1988), en el cual mediante un gráfico se demuestra la brecha entre la expectativa y la percepción del servicio prestado. Este nos permite obtener el índice de calidad de servicio mediante un valor que indica la diferencia positiva o negativa entre la percepción y la expectativa, está se realiza con el promedio de cada dimensión del servicio.
- Las observaciones y las entrevistas realizadas en la organización se recopilaron mediante fichas de procesos que describen las actividades que se ejecutan en la organización de acuerdo a la notación propuesta por ASCI (Junta de Castilla y León, 2004).

3.1.5 Población de estudio

Para la ejecución de la investigación se requiere identificar la población de estudio, la cual se determina a través de los siguientes criterios:

- **Población objetivo:** Usuarios que semanalmente solicitan los servicios notariales de la Notaría Primera del cantón Loja.

- **Fuente de datos:** Cantidad de trámites registrados en doce semanas de labores correspondientes al periodo Octubre – Diciembre 2014, lo cual permitirá establecer un promedio acertado de los usuarios por semana que solicitan servicios notariales.
- **Corrección de externalidades:** Se analiza la cantidad de trámites notariales por usuario de acuerdo a cada semana de la fuente de datos.

Tabla 1. Población de estudio

Cantidad de usuarios	Trámites notariales
Semana 1 (29 sep – 3 oct)	253
Semana 2 (6 oct – 10 oct)	296
Semana 3 (13 oct – 17 oct)	373
Semana 4 (20 oct – 24 oct)	342
Semana 5 (27 oct – 31 oct)	330
Semana 6 (3 nov – 7 nov)	241
Semana 7 (10 nov – 14 nov)	314
Semana 8 (17 nov – 21 nov)	282
Semana 9 (24 nov - 28 nov)	333
Semana 10 (01 dic - 05 dic)	300
Semana 11 (08 dic - 12 dic)	190
Semana 12 (15 dic - 22 dic)	243
Total	3497
Usuarios promedio por semana	291,41

Fuente: Sistema de facturación notaría primera

Elaborado por: El autor

3.1.6 Determinación de la muestra

En base a la población de estudio definida, se calculó la muestra que se utilizará para la aplicación de la herramienta SERVQUAL. Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula, considerando un margen de error del 5% y una aceptación del 95%:

n = tamaño de la muestra

z = 95% margen de confiabilidad igual a 1.96 según la tabla tipificada de z.

N = Población

p = probabilidad de que el evento ocurra 0.5

q = probabilidad de que el evento no ocurra 0.5

e = 5% del margen de error = 0,05

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{3.8416(291)(0.25)}{2.5^{-3}(290) + 0.9604} = \frac{279,4545}{1,6854} = 150,57 = \mathbf{165}$$

Se aplicará 165 cuestionarios SERVQUAL a los usuarios de los servicios notariales de la organización, se utilizará un muestreo aleatorio simple.

3.2 Metodología para desarrollar el sistema de gestión por procesos de la Notaría primera del cantón Loja

En base a lo establecido por la Junta de Castilla y León (2004) se han definido ocho fases que permitirán desarrollar con éxito el sistema de gestión por procesos:

3.2.1 Fase 1: Análisis de la información preliminar

Se forma un equipo de trabajo inicial con los funcionarios de la notaría con el propósito de hacer una evaluación de los siguientes temas:

- Procesos ejecutados en la Notaría.
- Definición de actividades de los procesos.
- Información regulatoria que rige a la organización.
- Factores de diferenciación.
- Requerimientos de los usuarios.
- Cantidad de trámites demandados por los usuarios.
- Evolución de la organización en los últimos años

3.2.2 Fase 2: Identificación de los procesos

Comprende la identificación de actividades más relevantes de la organización de acuerdo a las entrevistas realizadas y la observación de la interacción del personal con los usuarios. Las actividades se las presenta dentro de los diagramas de flujo conjuntamente con el rol que las ejecuta.

Para los procesos operativos que se relacionan con los trámites notariales, se los clasifica mediante una matriz de priorización de procesos, que corresponde a la cuantificación de sus atributos clave.

3.2.3 Fase 3: Identificación de la calidad de servicio prestada

Se utiliza la herramienta SERVQUAL, la cual se adapta en base a las particularidades de la organización, el diseño parte de los 22 ítems planteados en el cuestionario original (Ver Anexo 1).

Su aplicación se realizó con los siguientes datos:

- Población: 291 usuarios
- Muestra: 165 usuarios

Para su procesamiento, se identifica las brechas entre la expectativa y percepción; y el índice de calidad de servicio. Esto permite a la organización identificar posibles mejoras que se plantearán en la propuesta del sistema de gestión por procesos y en la fase final de mejora de procesos.

3.2.4 Fase 4: Definición de la filosofía organizacional

Comprende la definición de la visión, misión, así como la revisión de la posición actual. Para su ejecución se desarrolló un grupo de trabajo con el personal, en el cual se estableció la razón de ser de la organización y hacia dónde se dirige en un futuro.

3.2.5 Fase 5: La clasificación de los procesos

Se analiza los diferentes procesos existentes y se realiza su clasificación de acuerdo al tipo; estos pueden ser procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Estos procesos se los agrupa en la propuesta del mapa de procesos de la organización. El nivel de detalle en el mapa de procesos corresponde a procesos de primer y segundo nivel.

3.2.6 Fase 6: Elaboración de la ficha técnica del proceso

Se elaboró la ficha técnica del proceso en dos secciones:

En la primera sección, se definió la caracterización del proceso que incluye la definición, objetivo, entradas, actividades, salidas, controles e indicadores por cada uno de los procesos del mapa de valor.

En la segunda sección, se elaboró la documentación del procedimiento, que corresponde a un esquema definido con la información relevante del mismo.

3.2.7 Fase 7: Sistema de indicadores de los procesos

Se procede a identificar los factores claves que pueden impactar de una manera importante en el rendimiento del proceso, en base a estos factores se estableció indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de acuerdo a los valores objetivo o estándares consensuados con la administración.

El sistema de indicadores es la herramienta que agrupa la información clave de la cadena de valor de la organización, de tal forma que permita valorar el desempeño general ponderado de cada uno de los tipos de procesos de acuerdo a la importancia otorgada por el dueño del proceso.

3.2.8 Fase 8: Definición de los planes de acción de mejora de los procesos

Comprende la definición de propuestas para la mejora incremental del proceso de acuerdo a los problemas identificados en el análisis de la situación actual. Se utiliza diferentes técnicas para alcanzar el desempeño ideal, tales como la mejora PDCA y la reingeniería de proceso.

Los planes de acción planteados definen la serie de actividades a ejecutar por parte de la organización para mejorar el rendimiento del proceso y la satisfacción del usuario.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Referentes históricos

La función notarial se constituye en el país como un órgano auxiliar de la Función Judicial, desde el año 1977 se reguló su funcionamiento con la expedición de la Ley Notarial. Para comprender el efecto coyuntural, es importante recalcar que sus actividades eran desarrolladas de forma conjunta con la función judicial del Estado.

En el año 2008, se promulga la Constitución de la República del Ecuador, promoviendo cambios en la naturaleza de la función notarial, como se indica en su artículo 199 que define a la función notarial como un servicio público, regulado bajo el Consejo de la Judicatura. Este organismo establece las normas bajo las cuales funcionarán cada uno de los organismos judiciales, incluyendo a la función notarial.

En el año 2010 se publica el Código Orgánico de la Función Judicial, el cual establece las disposiciones específicas que se debe cumplir por parte de la función notarial en cuanto a sus atribuciones y regulaciones tanto legales como financieras, lo cual involucra una modificación a su estructura administrativa y financiera.

El Código Orgánico de la Función Judicial (2010), en su artículo 296 plantea el concepto básico de la función notarial:

“El Notariado es un órgano auxiliar de la Función Judicial y el servicio notarial consiste en el desempeño de una función pública que la realizan las notarías y los notarios, quienes son funcionarios investidos de fe pública para autorizar, a requerimiento de parte, los actos, contratos y documentos determinados en las leyes y dar fe de la existencia de los hechos que ocurran en su presencia.” (p. 144)

4.2 Situación actual

La notaría primera del cantón Loja es una organización de servicio público, su actividad económica principal es la prestación de servicios notariales, se encuentra registrada como tal en el Servicio de Rentas Internas.

Se ubica en la ciudad de Loja, provincia de Loja, en el sector central, en las calles José Antonio Eguiguren entre Sucre y Bolívar.

La notaria designada es Gina Margoth Calva Tapia, se encuentra en funciones desde el año 2014 y ha sido nombrada mediante concurso público del Consejo Nacional de la Judicatura para ejercer su cargo hasta el año 2019.

La organización se encuentra en un proceso de cambio, debido a la resolución 010-2015 correspondiente al “Reglamento del sistema notarial integral de la función judicial” expedido

por parte del Consejo Nacional de la Judicatura. En la regulación se incluyen aspectos tales como:

- Registro de trámites en el Sistema Informático Notarial.
- Clasificación y archivo por tipos de trámites notariales.
- Incremento en los valores de participación del Estado.
- Alza de tarifas en la prestación de servicios notariales.

El nuevo cambio presenta nuevos retos a la función notarial, debido a la transición tecnológica y financiera que se emprenderá el sector, por lo cual es relevante implementar un sistema de gestión por procesos que ayude a los funcionarios a comprender de una manera apropiada el flujo de los nuevos procesos implementados.

Los cambios en las interacciones del servicio notarial se representan en el siguiente gráfico:

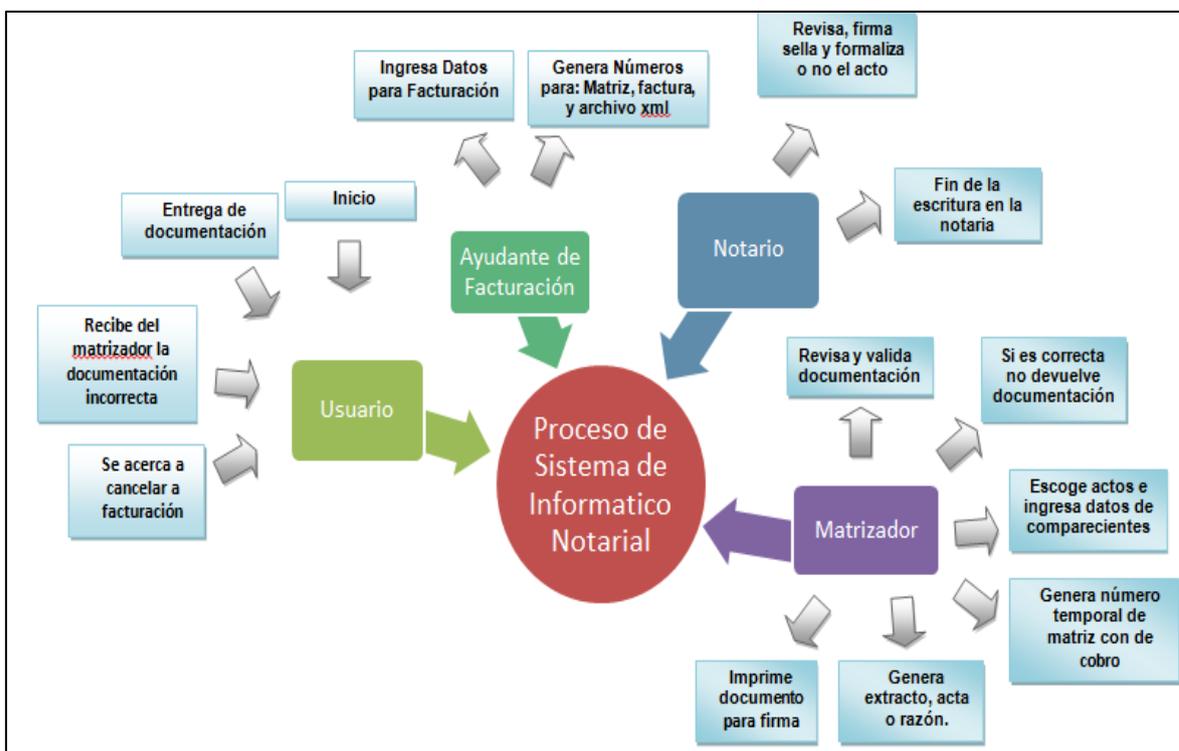


Gráfico 4: Interacciones con el nuevo sistema informático notarial

Fuente: Notaría Primera

Elaborado por: El autor

4.3 Estructura organizacional

Del análisis de la documentación existente, se determina que no existe una estructura definida de manera formal, la estructura propuesta se basa en la observación y las entrevistas desarrolladas al personal, que permiten describir su funcionamiento en base a los siguientes niveles:

Nivel legislativo: En este nivel se encuentra el Consejo Nacional de la Judicatura, el cual emite normas y regulaciones para el funcionamiento del servicio notarial, establece las directrices y lineamientos que rigen la organización en sus niveles subsiguientes.

Nivel ejecutivo: En el nivel ejecutivo se ubica al Notario, puesto que, se le asigna la responsabilidad de administrar el servicio notarial. Entre sus funciones se encuentra validar y aprobar los trámites solicitado por el usuario, la administración del personal, infraestructura y los aportes financieros al Estado.

Nivel de apoyo: Se encuentra constituido por la Junta Cantonal de Notarios, que es un organismo de consulta en las disposiciones del Consejo Nacional de la Judicatura, así como asesoría en el funcionamiento que debe existir a nivel de las notarías existentes en la ciudad.

Nivel operativo: En este nivel, se encuentran todos los funcionarios que el Notario ha designado para el desempeño del servicio notarial en la organización. Existen diferentes departamentos de acuerdo a la naturaleza del puesto, se encuentra el personal que matricula en el sistema los trámites notariales, la administración general, la sección financiera y la sección de archivo de documentos notariales.

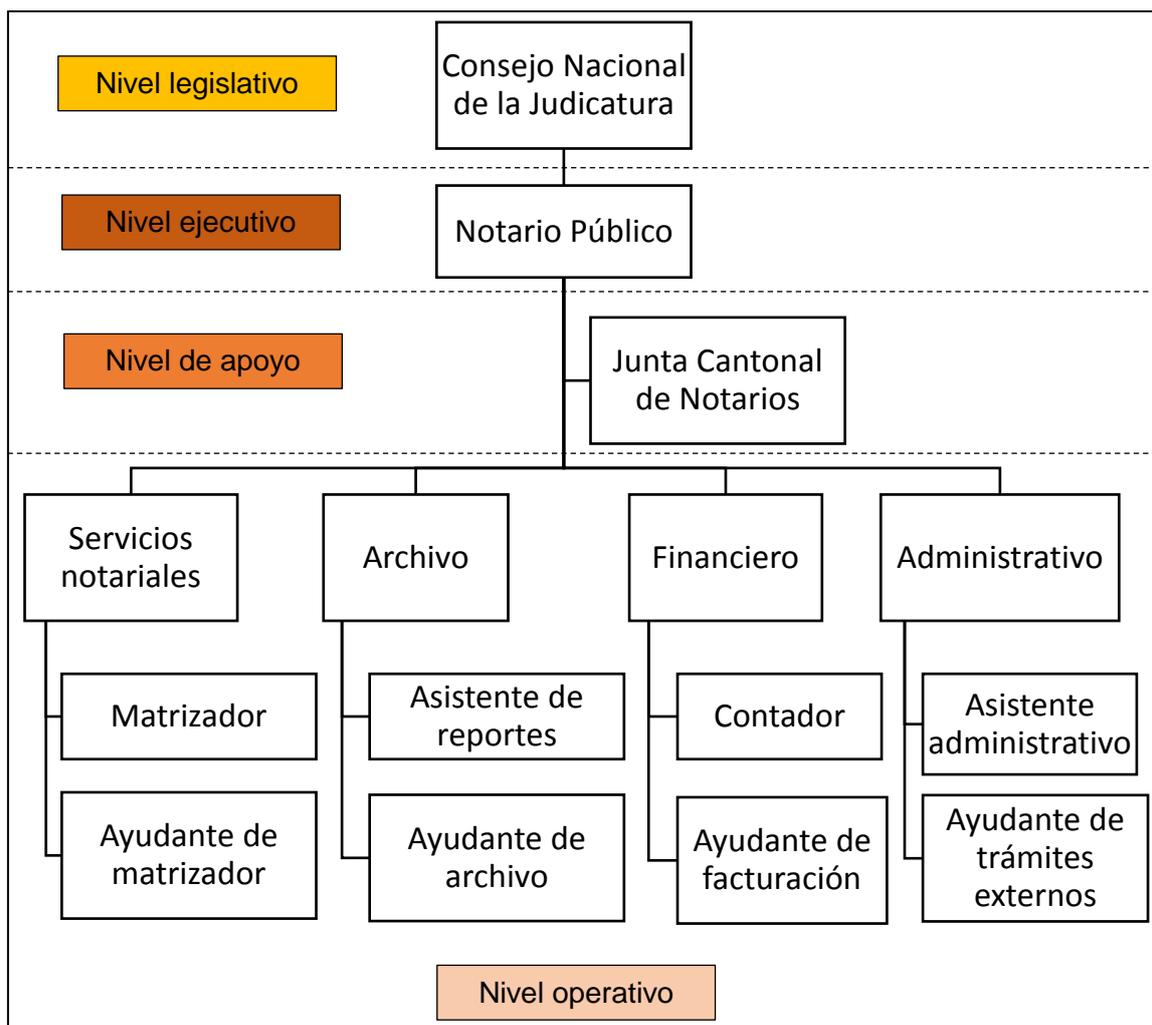


Gráfico 5. Estructura organizacional de la notaría primera

Fuente: Personal de la notaría

Elaborado por: El autor

Tabla 2. Distribución organizacional

Departamento	Cargo	Número de personal
Notario		1
Servicios notariales	Matrizador	5
	Ayudante de matrizador	3
Archivo	Asistente de reportes	1
	Ayudante de archivo	1
Financiero	Contador	1
	Ayudante de facturación	1
Administrativo	Asistente administrativo	1
	Ayudante de trámites externos	2
TOTAL		16

Fuente: Personal de la notaría

Elaborado por: El autor

4.4 Análisis de competencia en el sector

El modelo de competencia de cinco fuerzas planteada por Michael Porter, permite determinar la situación del ambiente externo de la organización, para lo cual se valora a los agentes externos en base a cinco factores.

Para el análisis se revisará cada una de las fases que comprende el modelo y se determinará su impacto sobre la competencia en el sector notarial. No se analizará la entrada de nuevos actores, puesto que por regulación no es probable que se incremente el número de notarías existentes en el cantón Loja; los sustitutos tampoco son susceptibles de análisis puesto que no existen.

Tabla 3. Proveedores

Proveedores	Ventajas	Desventajas
Consejo Nacional de la Judicatura	Brinda software gratuito para la prestación del servicio. Brinda capacitación para el desarrollo de la función notarial.	Dificultad al solicitar modificaciones en regulaciones o sistemas
Registro de la propiedad	Brinda asesoría a usuarios sobre lo requerido en los escritos notariales	Dificultad en resolver no conformidades, se debe designar personal para trámites externos
Instituciones Financieras	Realiza convenios para la firma de hipotecas y contratos	Se deben implementar condiciones especiales para la prestación del servicio
Empresas privadas	Realiza convenios para la prestación de trámites específicos	Se debe asignar una mayor cantidad de recursos para cumplir con el tiempo solicitado

Fuente: Notario público

Elaboración: El autor

Se incrementa la competencia debido a los siguientes aspectos:

- Existen instituciones financieras que realizan convenios, por lo cual, se distribuye la cantidad de compraventas a notarías específicas.
- Las empresas privadas se constituyen en clientes importantes, por lo cual se incrementa el poder del proveedor al exigir un servicio ágil en sus trámites.

Tabla 4. Usuarios

Clientes	Ventajas	Desventajas
Ciudadanía en general	Solicitan trámites de forma continua. Lealtad hacia la notaría que ofrece un excelente servicio.	Para mejorar la rapidez en la atención se requiere de mayor personal
Empresas	Alto número de trámites solicitados	Se requiere designar un recurso específico para cumplir con los requerimientos

Fuente: Notario público

Elaboración: El autor

Se incrementa la competencia debido a los siguientes aspectos:

- El usuario puede posponer el pago si no está conforme con el servicio.
- No es posible ofrecer descuentos en la prestación del servicio

Tabla 5. Competencia

Competencia	Ventajas	Debilidades
Notarías del cantón Loja	Se aumenta la eficiencia en prestación de servicios. Se busca un servicio diferenciado para atraer clientes.	El incremento de eficiencia requiere de inversión en personal.

Fuente: Notario público

Elaboración: El autor

Se incrementa la competencia debido a los siguientes aspectos:

- Los servicios ofrecidos son poco diferenciables.
- El costo incurrido por el usuario al cambiar de notaría es bajo.
- La demanda de los usuarios crece con lentitud.

4.5 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite identificar los factores internos y externos que influyen en la planificación de una organización. Los aspectos correspondientes al ambiente interno son fortalezas y debilidades; en el ambiente externo son oportunidades y amenazas.

Para identificar su importancia en la organización, se plantean las características que se ajustan a ponderaciones planteadas por parte del grupo de trabajo, esto es para el costo 40, para el tiempo 30 y para impacto 30; dando un total de 100. Luego se da una calificación

que va del 1 al 4 para cada factor, la cual es otorgada por parte de la Notaría Primera; el valor se multiplica por el peso y el total se ordena en forma ascendente comenzando por el primero que es el del mayor puntaje, hasta culminar con el menor que es la característica con menos puntaje.

Tabla 6. Fortalezas

Fortalezas	Costo (40)		Tiempo (30)		Impacto (30)		Total
	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Personal de experiencia	3	120	4	120	4	120	360
Documentación de formatos para trámites	3	120	4	120	3	90	330
Apropiada generación de reportes regulatorios	1	40	2	60	4	120	220
Planificación operativa anual	2	80	2	60	2	60	200
Sistema de seguimiento a la facturación	2	80	2	60	2	60	200
Comunicación eficaz	2	80	2	60	2	60	200

Fuente: Grupo de trabajo notaría primera

Elaboración: El autor

Tabla 7. Debilidades

Debilidades	Costo (40)		Tiempo (30)		Impacto (30)		Total
	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Incumplimiento de funciones por parte del personal	3	120	3	90	3	90	300
Falta de capacitación en sistema informático	2	80	4	120	3	90	290
Falta de indicadores de control financiero	2	80	3	90	4	120	290
Errores en la elaboración de trámites	2	80	4	120	2	60	260

Fuente: Grupo de trabajo notaría primera

Elaboración: El autor

Tabla 8. Oportunidades

Oportunidades	Costo (40)		Tiempo (30)		Impacto (30)		Total
	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Incremento en las tarifas financieras	3	120	2	60	4	120	300
Las tarifas de los trámites notariales se mantiene constante con la inflación	3	120	3	90	3	90	300
Nueva tecnología para sistemas de control, pago y archivo por parte del Gobierno	2	80	2	60	4	120	260
Mejoras al servicio en el sector público por parte de regulaciones del Gobierno	1	40	3	90	2	60	190

Fuente: Grupo de trabajo notaría primera

Elaboración: El autor

Tabla 9. Amenazas

Amenazas	Costo (40)		Tiempo (30)		Impacto (30)		Total
	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Incremento en el aporte al Estado (Explicar la variabilidad del estado)	4	160	2	60	4	120	340

Mayores penalidades por errores administrativos	3	120	2	60	4	120	300
Incremento en la competitividad	3	120	2	60	2	60	240
Dificultad para modificar el espacio de trabajo	2	80	3	90	2	60	230
Escasa publicidad por la similitud del servicio	1	40	2	60	3	90	190

Fuente: Grupo de trabajo notaría primera

Elaboración: El autor

4.6 Catálogo de servicios prestados

Dentro de la organización existen 38 servicios que se realizan dentro de la notaría, estos se encuentran clasificados en tres tipos: escrituras públicas, diligencias notariales y otros servicios.

Escritura pública: La Ley Notarial, en su artículo 26 la define como “Documento matriz que contiene los actos y contratos o negocios jurídicos que las personas otorgan ante el notario y que éste autoriza e incorpora a su protocolo”.

Diligencias notariales: De acuerdo a Borrero (2008), son “los actos que realiza el notario para dejar constancias de los hechos y circunstancias que le constan, de las convenciones o acuerdos que se celebren en su presencia y de las notificaciones o prevenciones que tenga que hacer en uso de su ministerio” (p. 8).

Otros servicios: Corresponde a los servicios auxiliares que permiten la prestación de las escrituras públicas y las diligencias notariales.

Del análisis realizado a los registros del sistema utilizado por la Notaría Primera, se ha identificado los siguientes servicios, de acuerdo al tipo:

Tabla 10. Escrituras públicas

Aclaratoria
Amojonamiento y deslinde de inmuebles
Autorización para donar
Autorización de salida del país
Cancelación de gravamen
Cancelación de hipoteca
Capitulaciones matrimoniales
Cesiones de derechos
Compañías constitución
Compraventa
Declaración juramentada de personas naturales
Declaración juramentada del representante legal
Divorcio por mutuo consentimiento

Donaciones
Extinción del patrimonio familiar
Garantías económicas
Hipotecas abiertas o con cuantía
Informaciones sumarias
Liquidación de sociedad conyugal o unión de hecho
Partición
Poderes especiales o generales
Posesión efectiva
Procuración judicial
Promesas
Protocolización de propiedad
Protocolización de documentos
Protocolización horizontal
Reforma de estatutos sociales
Renuncia de gananciales
Renuncia de patrimonio
Renuncia del derecho de usufructo
Resciliación
Revocación de poderes especiales o generales
Testamentos abiertos
Unión de hecho

Fuente: Sistema de facturación

Elaboración: El autor

Tabla 11. Diligencias

Autenticación de firmas
Certificación de documentos
Copias certificadas
Prestación del servicio notarial fuera del despacho

Fuente: Sistema de facturación

Elaboración: El autor

Tabla 12. Otros servicios

Extractos
Copia del archivo
Razón marginal
Escritura pública

Fuente: Sistema de facturación

Elaboración: El autor

4.7 Matriz de priorización de los servicios asociados a los procesos de la organización

La matriz de priorización de los servicios es un instrumento que permite identificar los servicios críticos que presta la organización. Este análisis se lo realiza en base a criterios definidos por parte del administrador, la cuantificación de la característica y su ponderación en relación al puntaje total.

En base a las entrevistas mantenidas con el personal de la organización, se identificó cuatro criterios para la elaboración de la matriz, con su respectiva cuantificación y ponderación. Es importante mencionar que para su valoración, se ha tomado como referencia los datos obtenidos del periodo Octubre-Diciembre del año 2014.

1. Frecuencia de prestación del servicio: Consiste en la medición del número de veces que ha sido solicitado un servicio en el transcurso del periodo de análisis.

Escala	Definición
1	El servicio ha sido prestado en un total de 0 hasta 25 ocasiones
2	El servicio ha sido prestado en un total de 26 hasta 50 ocasiones
3	El servicio ha sido prestado en un total de 51 hasta 75 ocasiones
4	El servicio ha sido prestado en un total de 75 hasta 100 ocasiones
5	El servicio ha sido prestado en más de 100 ocasiones

Factor de ponderación: 25% del total

2. Ingresos por el servicio: Corresponde a los ingresos recibidos por la tarifa pagada por el usuario final, en la prestación del servicio.

Escala	Definición
1	De \$ 1 a \$ 500 dólares recibidos por el servicio
2	De \$ 500 a \$ 1.000 dólares recibidos por el servicio
3	De \$ 1.000 a \$ 1.500 dólares recibidos por el servicio
4	De \$ 2.000 a \$ 2.500 dólares recibidos por el servicio
5	Valor mayor a \$ 2.500 dólares recibidos por el servicio

Factor de ponderación: 30% del total

3. Nivel de dificultad: Corresponde al nivel de dificultad en la elaboración del trámite y actividades adicionales que se cumplen para su prestación.

Escala	Definición
---------------	-------------------

1	Fácil
2	Fácil en ciertos aspectos
3	Dificultad media
4	Difícil en ciertos aspectos
5	Difícil

Factor de ponderación: 20% del total

4. Tiempo de duración del servicio: Comprende el intervalo de tiempo que se registra desde que el usuario solicita el trámite hasta finalizar con la prestación del servicio.

Escala	Definición
1	De 10 a 30 minutos
2	De 31 a 60 minutos
3	De 61 a 120 minutos
4	De 1 a 30 días
5	Mayor a 30 días

Factor de ponderación: 25% del total

En base a los lineamientos establecidos, se ha elaborado la siguiente matriz de priorización de servicios, en la cual se identifica su cuantificación final.

Tabla 13. Matriz de priorización de servicios críticos

Trámites	Frecuencia de prestación del servicio		Precio del servicio		Nivel de afectación actual		Tiempo de duración		Ponderación total
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Aclaratoria	1	0,05	3	0,18	1	0,04	2	0,10	0,37
Actos, contratos y diligencia c. indeterminada	1	0,05	3	0,18	1	0,04	1	0,05	0,32
Amojonamiento y deslinde de inmuebles	1	0,05	5	0,30	3	0,12	4	0,20	0,67
Autorización para donar	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Autorización de salida del país	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Cancelación de gravamen	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Cancelación de hipoteca	2	0,10	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,25
Capitulaciones matrimoniales	1	0,05	2	0,12	3	0,12	3	0,15	0,44
Certificación de documentos	5	0,25	5	0,30	1	0,04	1	0,05	0,64
Certificación de una página web	1	0,05	5	0,30	1	0,04	1	0,05	0,44
Cesiones de derechos	1	0,05	3	0,18	1	0,04	1	0,05	0,32
Compañías constitución	1	0,05	1	0,06	4	0,16	4	0,20	0,47
Compraventa	4	0,20	5	0,30	2	0,08	2	0,10	0,68
Copia adicional	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Declaración juramentada de personas naturales	5	0,25	5	0,30	1	0,04	1	0,05	0,64
Declaración juramentada del representante legal	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Divorcio por mutuo consentimiento	1	0,05	1	0,06	1	0,04	5	0,25	0,4
Donaciones	1	0,05	3	0,18	2	0,08	2	0,10	0,41
Extinción del patrimonio familiar	1	0,05	1	0,06	2	0,08	3	0,15	0,34
Garantías económicas	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Hipotecas abiertas o con cuantía	1	0,05	4	0,24	1	0,04	2	0,10	0,43
Informaciones sumarias	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Liquidación de sociedad conyugal	1	0,05	1	0,06	2	0,08	4	0,20	0,39
Partición	1	0,05	2	0,12	4	0,16	3	0,15	0,48

Poderes especiales o generales	4	0,20	5	0,30	1	0,04	1	0,05	0,59
Posesión efectiva	2	0,1	3	0,18	1	0,04	2	0,10	0,42
Procuración judicial	1	0,05	2	0,12	1	0,04	1	0,05	0,26
Promesas	1	0,05	5	0,30	1	0,04	2	0,10	0,49
Protocolización de propiedad	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Protocolización de documentos	2	0,1	3	0,18	1	0,04	1	0,05	0,37
Protocolización horizontal	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Razón marginal	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Reconocimiento o autenticación de firmas	4	0,20	5	0,30	1	0,04	1	0,05	0,59
Reforma de estatutos sociales	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Renuncia de gananciales	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Renuncia de patrimonio	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Renuncia del derecho de usufructo	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Resciliación	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25
Revocar poderes especiales o generales	1	0,05	1	0,06	1	0,04	1	0,05	0,2
Testamentos abiertos	1	0,05	1	0,06	3	0,12	2	0,10	0,33
Unión de hecho	1	0,05	1	0,06	1	0,04	2	0,10	0,25

Fuente: Sistema de facturación y Notario Público

Elaboración: El autor

Los servicios críticos son lo que presentan el mayor puntaje total de acuerdo a su valoración dentro de la matriz, al consolidar los resultados, se obtienen los siguientes:

- Compraventa.
- Certificación de documento.
- Declaración juramentada de personas naturales.

Los servicios seleccionados serán incluidos dentro de la propuesta del sistema de gestión por procesos.

4.8 Determinación de la calidad del servicio

Para la identificación de la calidad del servicio, se utiliza la herramienta “SERVQUAL”, la cual permite conocer la brecha entre la expectativa del servicio correspondiente a una organización de excelente calidad y la percepción del servicio actual brindado por la notaría. (Ver Anexo 2)

El cuestionario original ha sido modificado en base a la validación realizada con el personal, el instrumento final consta de 16 preguntas relacionadas con las cinco dimensiones. (Ver Anexo 3)

El procesamiento de los datos se lo realiza en base a las 161 encuestas realizadas, éstas se realizaron en el transcurso del mes de enero a marzo de 2015. Para su análisis se presenta un cuadro comparativo de cada una de las dimensiones y el índice de calidad del servicio prestado.

Elementos tangibles

En esta sección se incluye a los aspectos que se pueden apreciar de forma tangible por parte de los usuarios. Del resultado de las encuestas, se observa que en los dos elementos existe una percepción del servicio actual inferior a la expectativa (1.25 y 1.20). En promedio la dimensión posee una brecha de 1.23.

Tabla 14. Resumen de resultados por dimensión tangibilidad

Factor	Expectativa	Percepción	Puntaje de brecha
1. Los equipos de la notaría son modernos	4.79	3.54	1.25
2. Las instalaciones físicas son aptas para prestar un buen servicio	4.81	3.61	1.20
Brecha de dimensión:			1.23

Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría

Elaboración: El autor

Fiabilidad en la prestación del servicio

En esta sección se incluye las características correspondientes a un servicio prestado de forma correcta al usuario en el trámite solicitado. Del resultado de las encuestas, se observa que en los cuatro elementos existe una percepción del servicio actual inferior a la expectativa (1.43, 0.86, 1.36 y 0.90). En promedio la dimensión posee una brecha de 1.14.

Tabla 15. Resumen de resultados por dimensión fiabilidad

Factor	Expectativa	Percepción	Puntaje de brecha
3. Cuando se ofrece realizar un trámite en cierto tiempo, se cumple	4.93	3.50	1.43
4. Cuando tiene un problema, los empleados pueden solucionarlo	4.79	3.93	0.86
5. El servicio se lo realiza correctamente sin que requiera regresar nuevamente	4.88	3.52	1.36
6. El personal demuestra estar capacitado para responder a sus necesidades	4.88	3.97	0.91
Brecha de dimensión:			1.14

Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría

Elaboración: El autor

Capacidad de respuesta

En esta sección se incluye las características correspondientes a la capacidad de respuesta, relacionado con la preparación y disponibilidad del personal. Del resultado de las encuestas, se observa que en los cuatro elementos existe una percepción del servicio actual inferior a la expectativa (1.41, 1.14, 1.11 y 1.13). En promedio la dimensión posee una brecha de 1.20.

Tabla 16. Resumen de resultados por dimensión capacidad de respuesta

Factor	Expectativa	Percepción	Puntaje de brecha
7. Se le comunica exactamente el momento en que concluirá su trámite	4.90	3.50	1.40
8. La disponibilidad de personal permite que su atención sea oportuna	4.79	3.65	1.14
9. Si necesita resolver algunas dudas, se le atendió en el tiempo apropiado	4.79	3.68	1.11
10. El personal está preparado para ofrecer un servicio rápido	4.93	3.79	1.14
Brecha de dimensión:			1.20

Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría

Elaboración: El autor

Seguridad

En esta sección se incluye las características de la seguridad que existe en la prestación del servicio relacionado con el comportamiento percibido del personal. Del resultado de las encuestas, se observa que en los tres elementos existe una percepción del servicio actual inferior a la expectativa (0.84, 1.05, 1.02). En promedio la dimensión posee una brecha de 0.97.

Tabla 17. Resumen de resultados por dimensión seguridad

Factor	Expectativa	Percepción	Puntaje de brecha
11. El comportamiento en la prestación del servicio, le demuestra seguridad en sus trámites	4.90	4.06	0.84
12. Existe igualdad en la prestación del servicio para todos los usuarios	4.93	3.88	1.05
13. El personal es siempre amable con los usuarios	4.95	3.93	1.02
Brecha de dimensión:			0,97

Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría

Elaboración: El autor

Empatía

En esta sección se incluye las características de la empatía tanto de la organización como entidad, así como de la interrelación con el personal. Del resultado de las encuestas, se observa que en los tres elementos existe una percepción del servicio actual inferior a la expectativa (0.95, 1.05, 1.18). En promedio la dimensión posee una brecha de 1.06.

Tabla 18. Resumen de resultados por dimensión empatía

Factor	Expectativa	Percepción	Puntaje de brecha
14. Los horarios de atención son convenientes para todos los usuarios	4.93	3.97	0.95
15. El personal se preocupa por los intereses de los usuarios	4.84	3.79	1.05
16. Se satisface las necesidades específicas de los usuarios	4.88	3.70	1.18
Brecha de dimensión:			1.06

Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría

Elaboración: El autor

4.8.1 Análisis de brecha por elemento de calidad de servicio

Para el análisis individual, se presenta en un gráfico las diferencias de expectativa de un servicio de excelente calidad con la percepción actual del servicio:

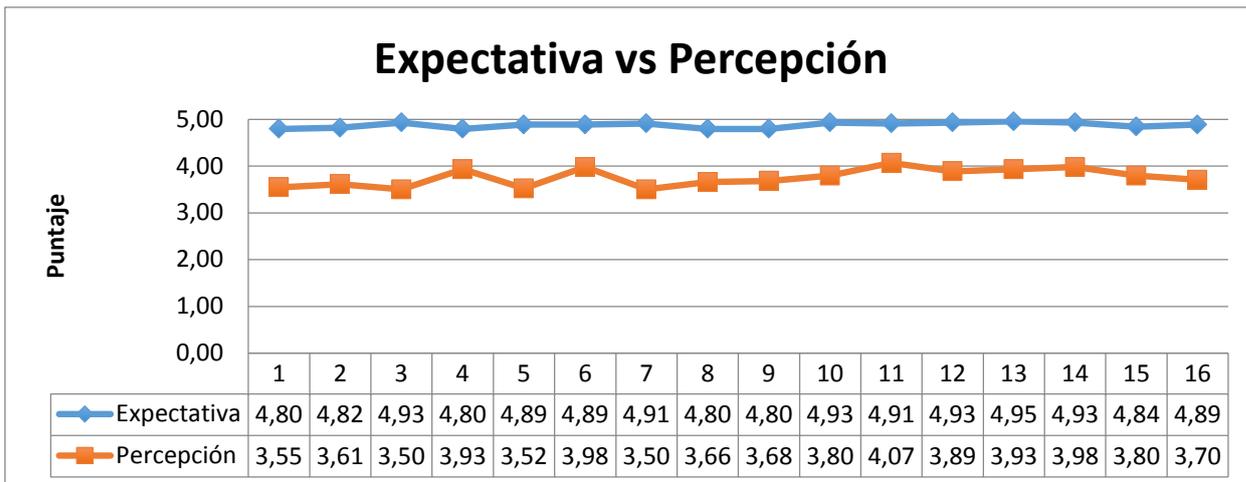


Gráfico 6. Comparación de expectativa vs percepción individual
Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría
Elaborado por: El autor

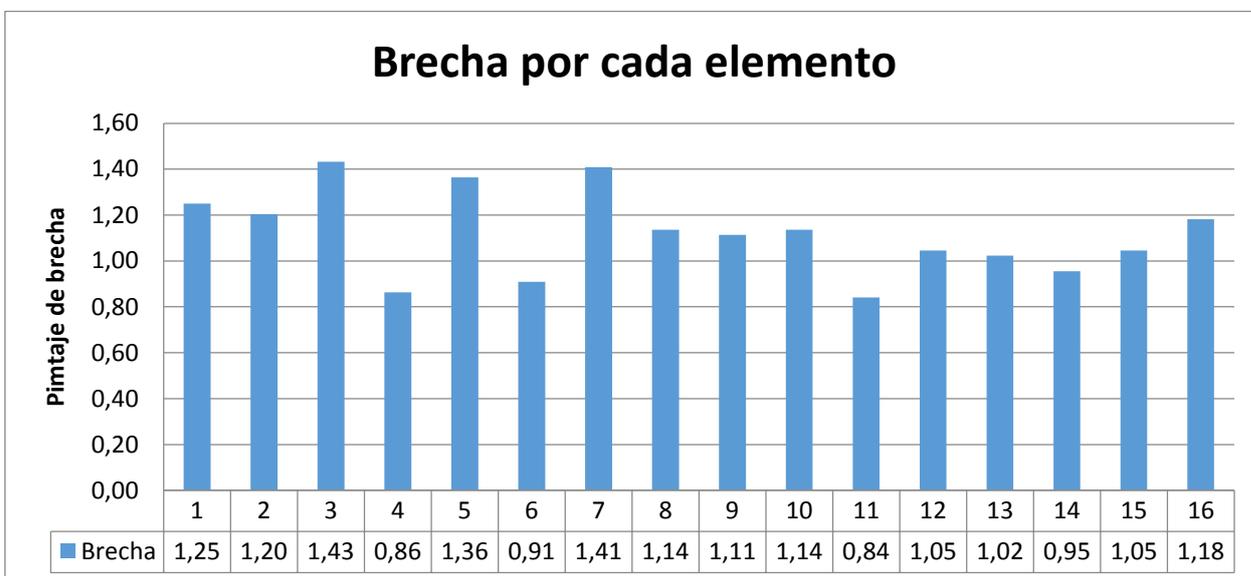


Gráfico 7. Resumen de brechas por ítem individual
Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría
Elaborado por: El autor

Para identificar los aspectos que influyen en una mayor deficiencia en la calidad de servicio, se identifica los cuartiles del conjunto de datos de brechas por ítem individual.

Mínimo	Primer cuartil	Mediana	Tercer cuartil	Máximo
0,84	1,00	1,12	1,20	1,43

La priorización permite enfocar la mejora a elementos críticos del servicio, esta se realiza a partir de los elementos que superan el tercer cuartil, lo cual seleccionará al 25% de elementos del límite máximo que demuestran una mayor brecha en la calidad de servicio.

Los elementos que contienen una brecha mayor a 1.20 son:

- Los equipos de la notaría son modernos. La percepción indica que sus equipos no son aptos para la prestación del servicio, es importante establecer normas que regulen la actualización del equipamiento de la notaría.
- Cuando se ofrece realizar un trámite en cierto tiempo, se cumple. La percepción demuestra que no se está prestando el servicio en el tiempo comunicado al usuario, es importante establecer protocolos de comunicación y el tiempo promedio que se ofrece al cliente para completar el trámite requerido.
- El servicio se lo realiza correctamente sin que requiera regresar nuevamente. De acuerdo al análisis existen errores al completar los trámites notariales, es importante documentar los procesos establecidos y capacitar al personal para disminuir los errores presentados.
- Se le comunica exactamente el momento en que concluirá su trámite. La percepción indica que se desconoce en cierta medida el tiempo que requiere completar el trámite, se requiere de una mayor habilidad en la estimación del tiempo, se recomienda el uso de estándares de tiempo para cada trámite.

4.8.2 Análisis de brecha por dimensión de calidad de servicio

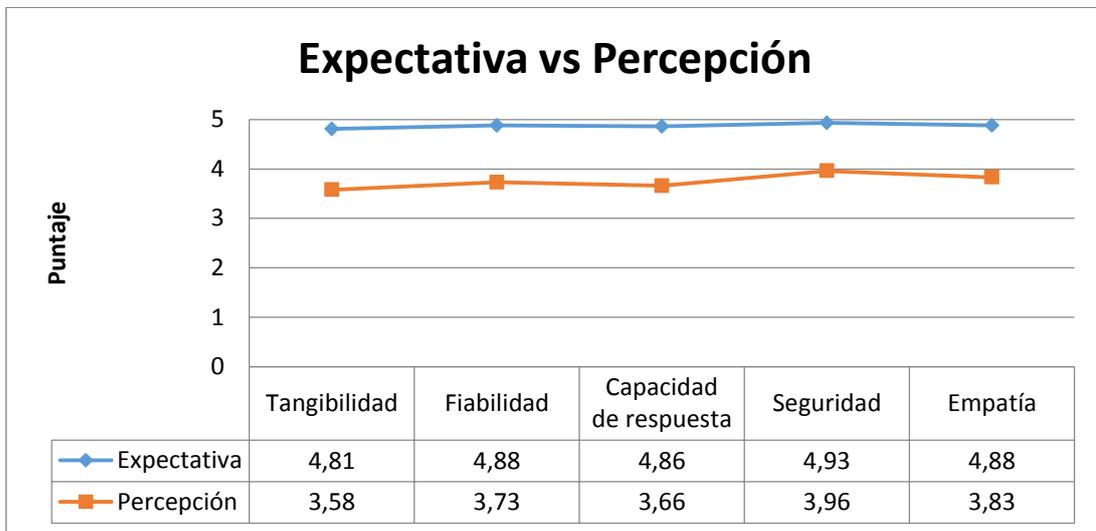


Gráfico 8. Comparación de expectativa vs percepción por dimensión
Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría
Elaborado por: El autor

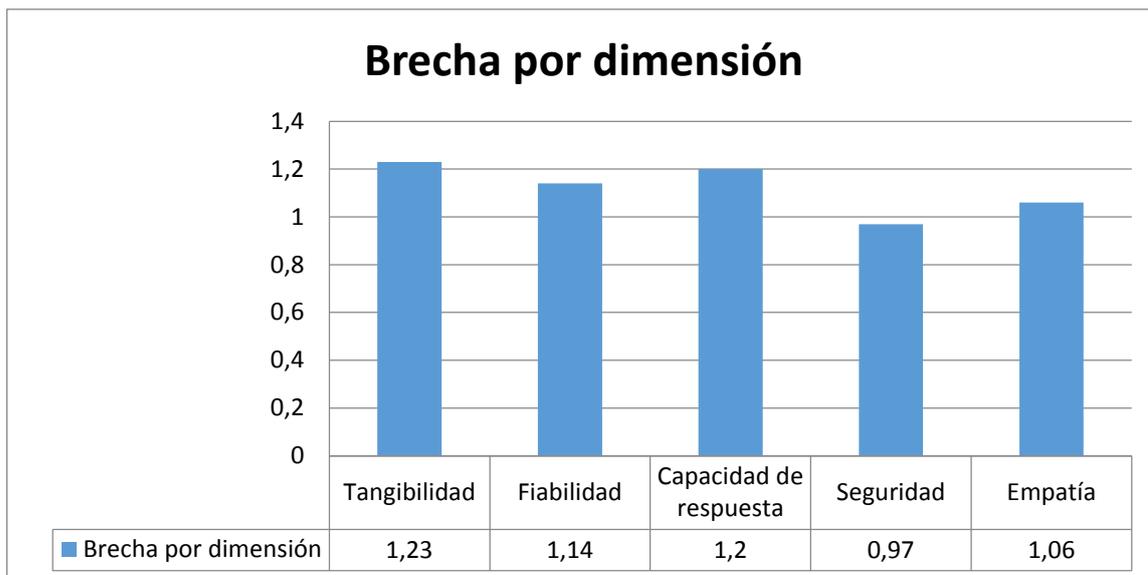


Gráfico 9. Resumen de brechas por dimensión

Fuente: Cuestionario SERVQUAL aplicado a usuarios de la notaría

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los valores obtenidos, se identifica que la organización posee un indicador de calidad de servicio de -1.12. Se registra valores superiores a 1.20 en la brecha en las dimensiones de tangibilidad y capacidad de respuesta. En contraste los valores correspondientes a seguridad y empatía demuestran un valor más cercano a cero, lo cual se interpreta como el punto de satisfacción del cliente.

Para la propuesta del sistema de gestión por procesos, se debe considerar de manera especial a los elementos tangibles de la notaría, incluyendo procesos que aseguren la renovación y mantenimiento de equipos; y el planteamiento de indicadores que permitan medir la capacidad de respuesta de la organización en la prestación del servicio notarial.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del sistema de gestión por procesos, para lo cual se utilizará la información recabada en el análisis de la situación actual de la organización.

5.1 Definición de la filosofía organizacional

La filosofía organizacional se compone de la misión, visión y posicionamiento de la organización. En base a las reuniones mantenidas con el personal se ha obtenido los siguientes lineamientos para cada uno de los elementos.

Misión

Declaración de misión:

“Legalizar y comprobar los documentos, dando fe pública a su veracidad mediante un servicio ágil y de calidad a los usuarios.”

Elementos de la misión

- **Razón de ser:** Legalización de los documentos que el notario da fe pública.
- **Destinatarios del servicio:** Ciudadanos; y empresas públicas y privadas.
- **Como se genera:** A través de la interacción entre el personal y el usuario.
- **Valores:** Calidad, Satisfacción del cliente, Agilidad, Veracidad y Paciencia.

Visión

Declaración de visión:

“Asegurar el cumplimiento del servicio de acuerdo a los estándares de rapidez y eficacia en el servicio notarial en los próximos cinco años.”

Elementos de la visión

- **Como quiere ser:** Mejorar la infraestructura y tecnología en la prestación del servicio.
- **Percepción del entorno:** Rapidez en el cumplimiento de los trámites y cumplimiento de las obligaciones jurídicas y tributarias.
- **Tiempo para lograrlo:** En unos cinco años.

Posicionamiento

Declaración del posicionamiento:

"La Notaría Primera del Cantón Loja es reconocida por su personal de experiencia en trámites notariales con documentos de soporte apropiados para su gestión, su estrategia es mejorar la gestión administrativa hacia la satisfacción del usuario"

Elementos del posicionamiento

- Ventajas competitivas: Personal de experiencia, formatos definidos para los trámites, gestión de nueva tecnología.
- Desventajas: Incumplimiento de funciones, falta de monitoreo a la gestión.
- Oportunidades: Apropiada gestión de nueva tecnología.
- Amenazas: Mayor aporte al Estado y penalidades por errores administrativos

5.2 Clasificación del mapa de procesos de la organización

Para la elaboración del mapa de procesos se utilizará los pasos descritos por Pardo (2014) en la sección "Construcción de un mapa de procesos" (p. 88-96)

1. Alcance del mapa de procesos

El mapa abarcará los procesos desarrollados en toda la organización, no se considera procesos desarrollados conjuntamente con otras organizaciones públicas o privadas. Se incluirá las actividades de la dirección, prestación del servicio y auxiliares.

2. Inventariar los procesos

Planificación operativa: Es la serie de actividades que se realiza al inicio del año calendario, incluye la preparación del personal, gestión de infraestructura, tecnología y la planificación de la prestación del servicio.

Reportes de cumplimiento: Corresponde a la generación de reportes regulatorios para el cumplimiento de requerimientos del Consejo Nacional de la Judicatura.

Solicitud de trámite: Comprende el inicio del contacto del usuario con los funcionarios de la notaría, la validación de documentos habilitantes y la determinación del tiempo requerido para su cumplimiento.

Gestión de requisitos: Se refiere a la elaboración de documentación notarial para la gestión del trámite, se incluye la asistencia de los usuarios requeridos y la elaboración de escrituras o diligencias.

Facturación: Comprende la cancelación del pago por parte del usuario de acuerdo a las tasas de servicios notariales y a los servicios prestados por parte de los funcionarios de la notaría; adicionalmente se desarrolla la emisión de facturas y registros en el sistema.

Legalización de documentos: Es la serie de revisiones que se realiza por parte del Notario para asegurar que el documento comprende todos los requisitos legales, se incluye el proceso de sellado y registro en el sistema.

Archivo documental: Son las actividades de gestión documental de diligencias y escrituras públicas con el fin de cumplir con los requerimientos legales y mantener la evidencia documental de los actos celebrados por el Notario.

Gestión de proveedores: Incluye las actividades de compra, distribución y contacto con cada uno de los proveedores existentes para los recursos que se utilizarán en la prestación del servicio.

Gestión de talento humano: Describe las actividades que se desarrolla para la contratación, formación y compensación al personal que labora en la organización.

Administración general: Incluye las actividades operativas de adquisición, mantenimiento y gestión de infraestructura y pago por servicios generales.

Contabilidad: Se refiere a los reportes contables y tributarios que realiza la organización para el cumplimiento de las obligaciones financieras con el Estado.

3. Clasificar los procesos

Tabla 19. Procesos clasificados por tipo

Estratégicos	Operativos	Auxiliares
Planificación operativa	Solicitud de trámite	Gestión de proveedores
Reportes de cumplimiento	Gestión de requisitos	Gestión de talento humano
	Facturación	Administración general
	Legalización de documentos	Contabilidad
	Archivo documental	

Fuente: Fichas de procesos
Elaborado por: El autor

4. Elaboración del mapa de procesos

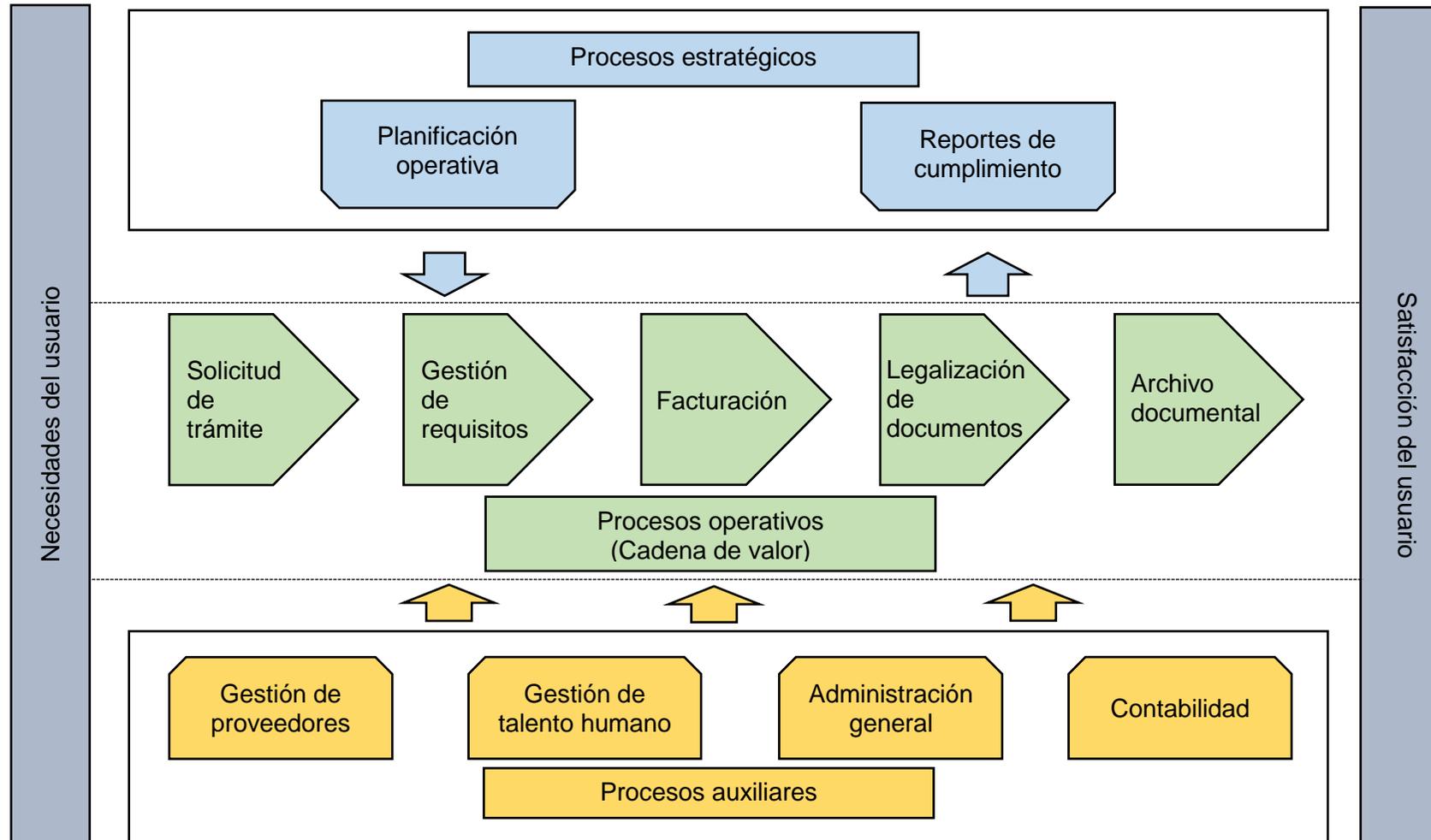


Gráfico 10. Mapa de procesos de la Notaría Primera del Cantón Loja
Fuente: Fichas de procesos
Elaborado por: El autor

5.3 Ficha técnica de los procesos

Para describir al proceso se utilizará dos tipos de documentación: caracterización de proceso y procedimiento, los cuales se elaborarán de acuerdo al formato establecido en el marco teórico del presente trabajo de fin de maestría. A continuación, se describe cada uno de estos tipos:

Caracterización de procesos: Constituye la estructura del proceso en cuanto a sus procesos proveedores, entradas, actividades principales, salidas y procesos clientes. Para su seguimiento y control se incluye los recursos a utilizar, indicadores y metas del proceso

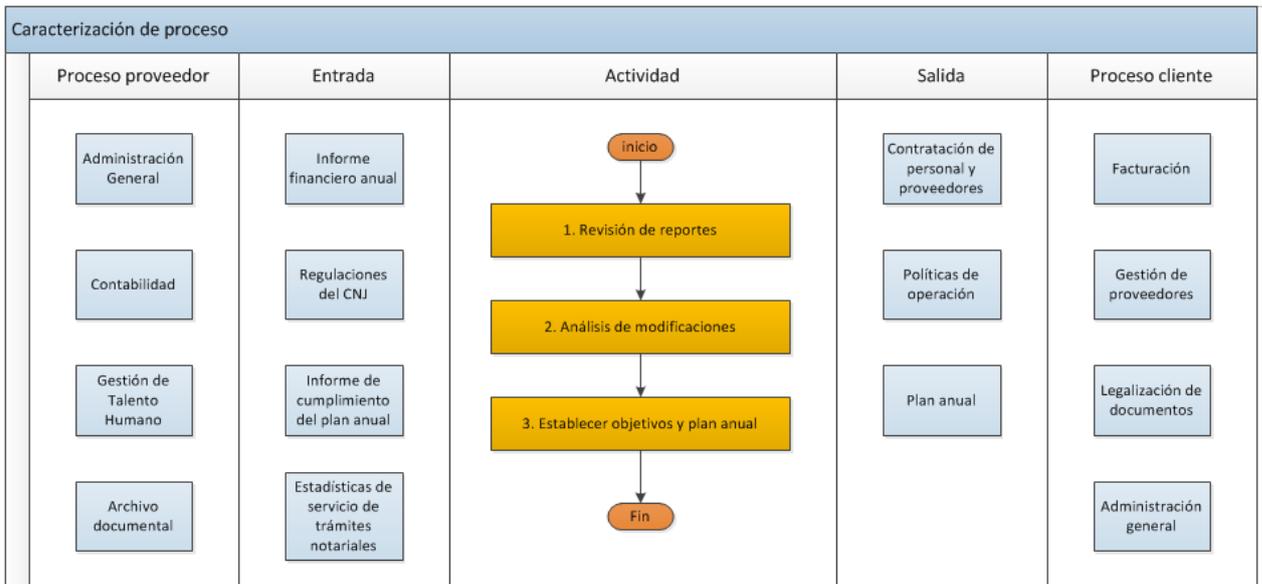
Procedimiento: indica de forma documental como se lleva a cabo las actividades de manera secuencial por cada uno de los responsables, se incluye el objetivo, alcance y diagrama de flujo.

Se desarrollarán los dos tipos de documentos para cada uno de los procesos, a excepción del proceso operativo; puesto que al describir la cadena de valor, sus procesos serán secuenciales. En este caso se realizará una caracterización de todo el proceso operativo y los procedimientos se elaborará por cada uno de los procesos que lo componen.

5.3.1 Planificación operativa

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Planificación Operativa	Código: CP-PE-001
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Diseñar el plan anual de actividades que se ejecutará en la Notaría



Recursos	
Personal de la notaría	Equipos informáticos
Sistema notarial	Informes de cumplimiento
Normas legales	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Tiempo de elaboración del plan	Días planificados / Días de elaboración del plan	Notario	Anual	90%
Informe de acciones ejecutadas	Acciones desarrolladas / Objetivos planificados	Personal	Anual	80%

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Planificación Operativa	Código: CP-PE-001
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

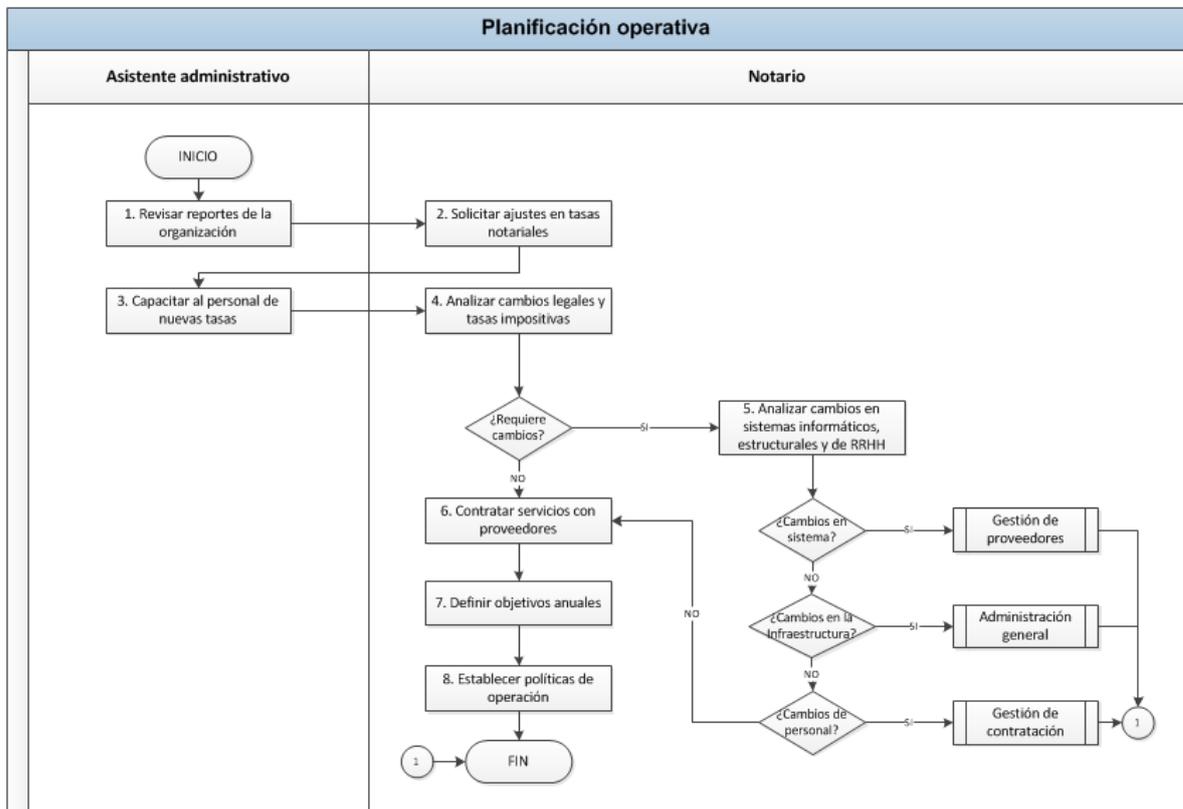
1. Objetivo

Analizar y establecer el plan operativo anual de acuerdo a la información recabada por medio de informes del personal de la notaría.

2. Alcance

Comprende las actividades de recopilación de informes y normas legales hasta la obtención de los planes a ejecutarse en el año.

3. Descripción del proceso



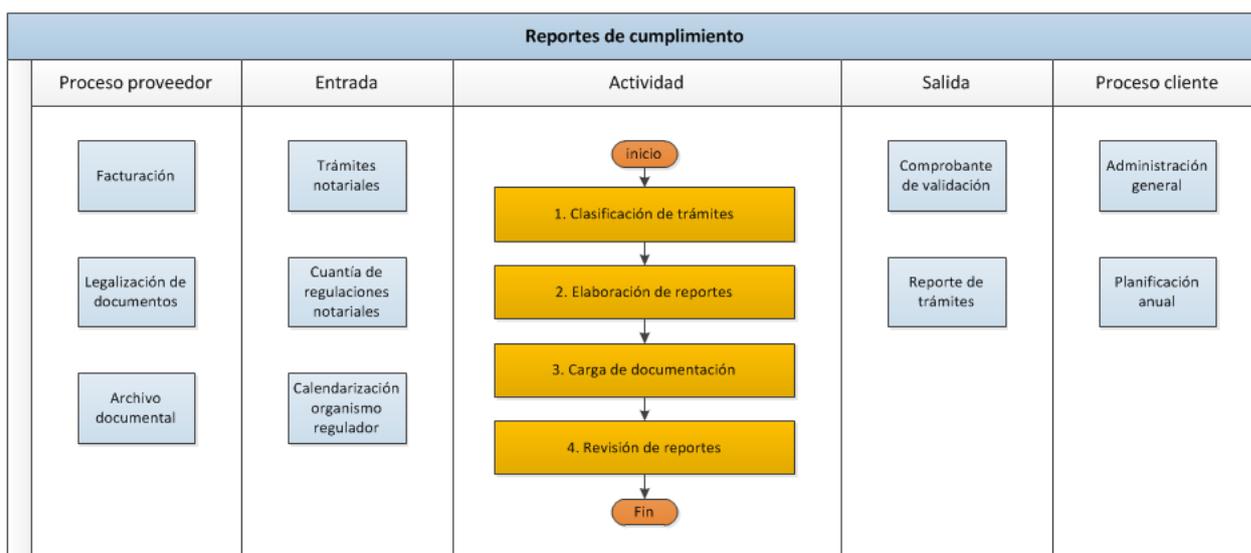
Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.2 Reportes de cumplimiento

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Reportes de cumplimiento	Código: CP-PE-002
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Generar reportes de la actividad notarial que se ha ejecutado en el mes para cumplimiento de lo requerido por el organismo regulador



Recursos	
Personal de la notaría	Equipos informáticos
Trámites notariales	Página web
Normas legales	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Reportes elaborados	Reportes elaborados / Reportes mensuales	Ayudante de archivo	Mensual	100%
Entrega a tiempo de reportes	Fecha de elaboración / Fecha límite de cumplimiento	Personal	Anual	2 días antes (93%)

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Reportes de cumplimiento	Código: PRO-PE-002
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

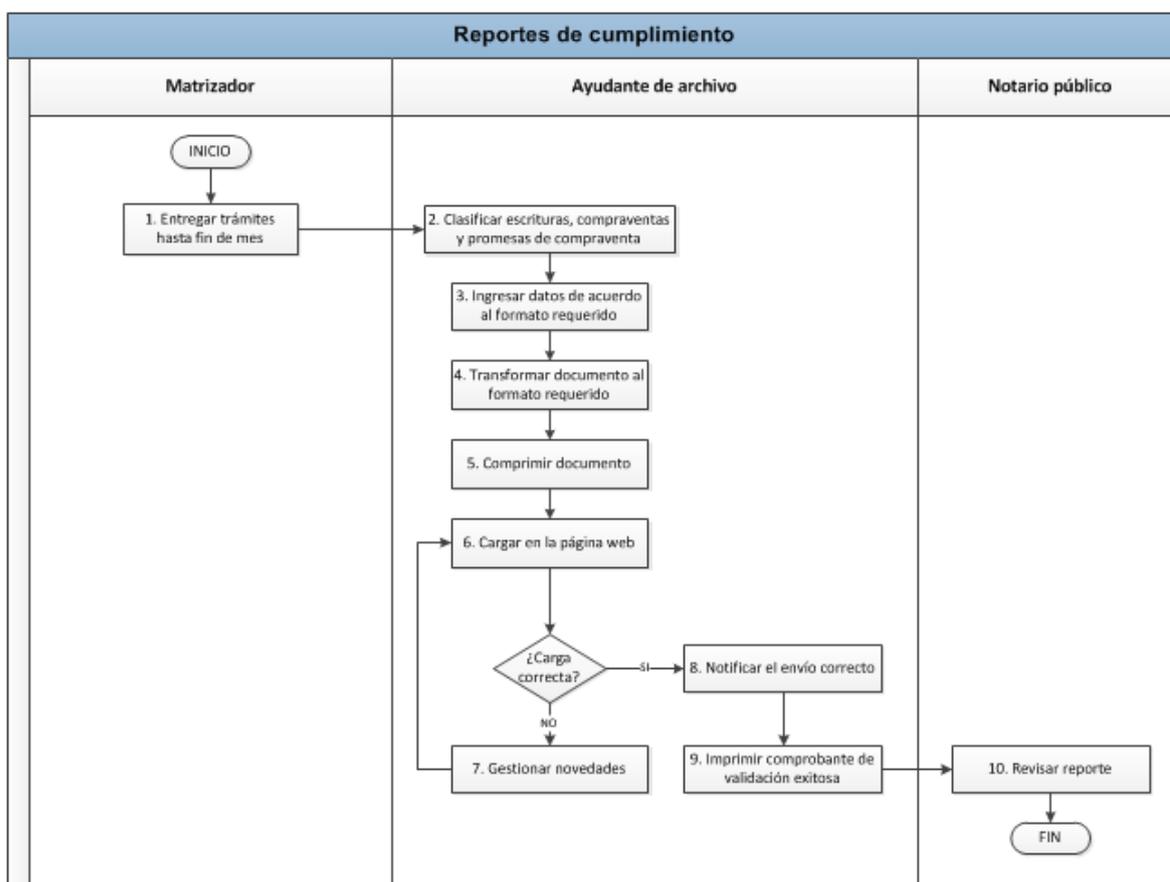
1. Objetivo

Elaborar el reporte de cumplimiento de acuerdo al formato establecido por parte del organismo regulador.

2. Alcance

Comprende las actividades de recopilación de trámites notariales la carga y validación del reporte en la página web del organismo regulador.

3. Descripción del proceso



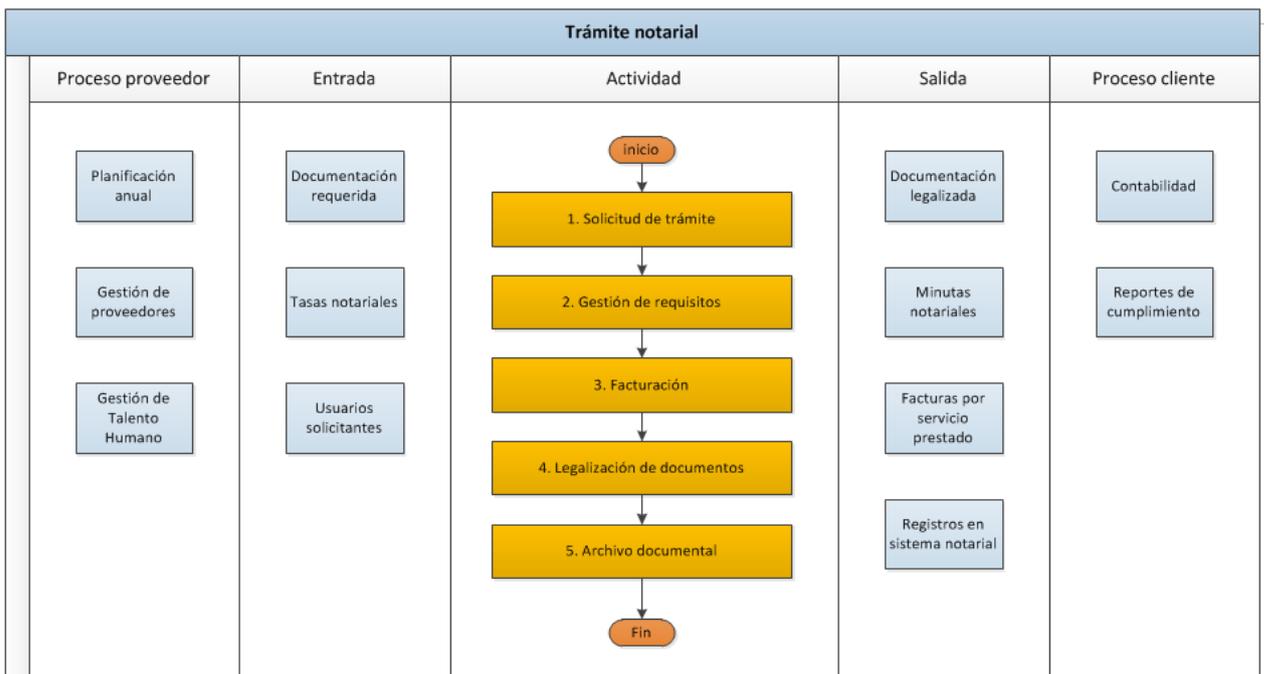
Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.3 Trámite notarial

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Trámite notarial	Código: CP-PO-001
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Prestar el servicio notarial requerido por el usuario de acuerdo a los estándares de servicios definidos por la organización.



Recursos	
Documentación legal	Equipos informáticos
Usuarios	Personal de la notaría
Normas legales	Sistema notarial
Facturas	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Tiempo de respuesta de trámite	Tiempo de elaboración del trámite / Tiempo planificado	Asistente administrativo	Semanal	80%
Ingresos por cada trámite	Ingresos obtenidos por mes / Ingresos planificados	Ayudante de facturación	Mensual	90%
Facturas elaboradas	Facturas elaboradas por trámite / Trámites realizados	Ayudante de facturación	Diario	100%
Documentos legalizados	Documentos con firmas completas / Trámites realizados	Ayudante de archivo	Semanal	98%

5.3.4 Solicitud de trámite

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Solicitud de trámite	Código: PRO-PO-001
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

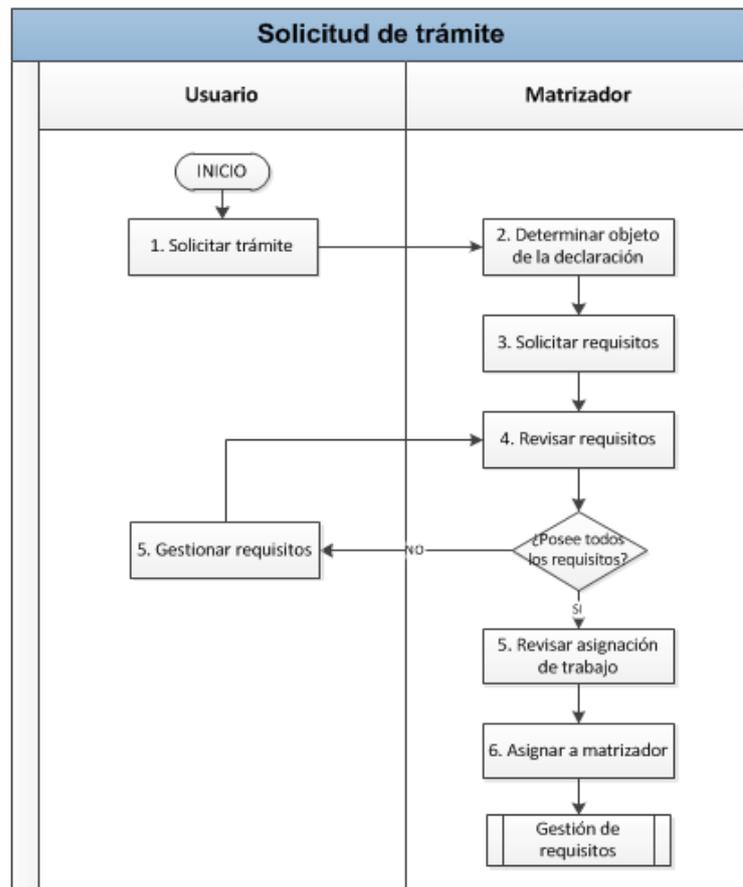
1. Objetivo

Asegurar que la documentación presentada por los usuarios sea correcta para el desarrollo del trámite requerido.

2. Alcance

Comprende las actividades de presentación de documentación de trámites hasta el acuerdo con el usuario para la prestación del servicio.

3. Descripción del proceso



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.5 Gestión de requisitos

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Gestión de requisitos	Código: PRO-PO-002
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

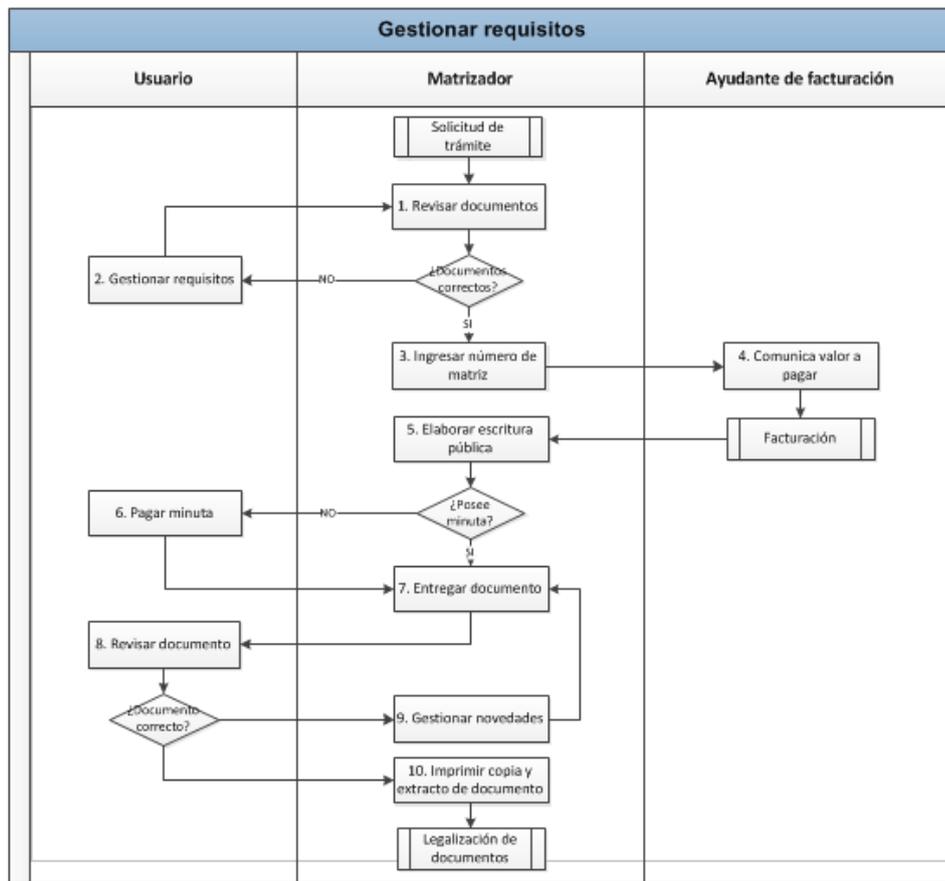
1. Objetivo

Elaborar la escritura pública del trámite solicitando, asegurando el cumplimiento de todos los requisitos.

2. Alcance

Comprende las actividades de revisión de documentación del trámite hasta la impresión de la escritura pública.

3. Descripción del proceso



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.6 Facturación

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Facturación	Código: PRO-PO-003
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

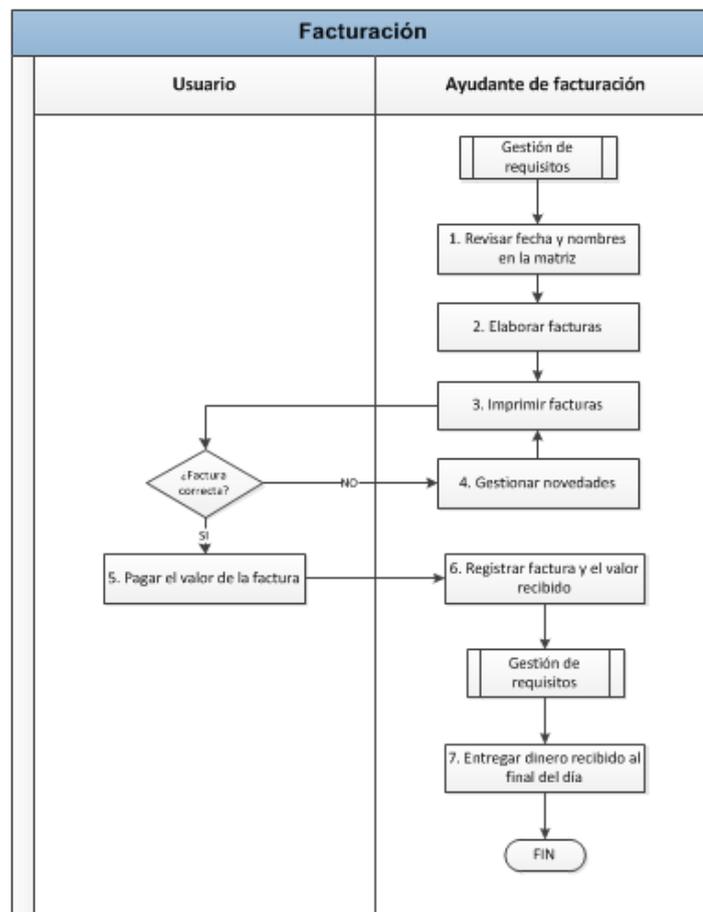
1. Objetivo

Registrar la totalidad de transacciones desarrolladas por los usuarios al solicitar un trámite notarial, mediante los documentos tributarios requeridos.

2. Alcance

Comprende las actividades de solicitud en el sistema notarial hasta el pago por el servicio y la entrega del comprobante tributario.

3. Descripción del proceso



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.7 Legalización de documentos

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Legalización de documentos	Código: PRO-PO-004
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

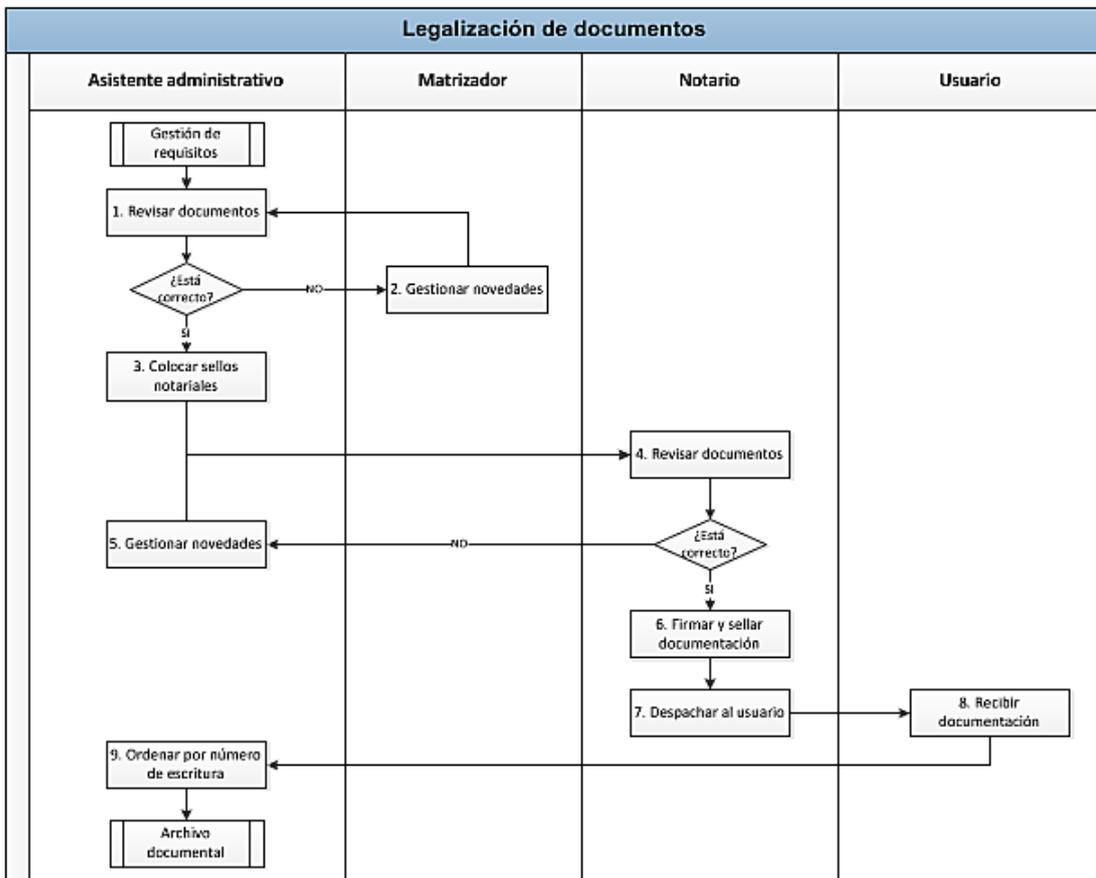
1. Objetivo

Dar fe pública y legalizar todos los actos notariales requeridos por el usuario de acuerdo a la normativa vigente.

2. Alcance

Comprende las actividades de presentación de la documentación elaborada por el matrizador hasta el despacho de los documentos notariados.

3. Descripción del proceso



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.8 Archivo documental

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Archivo documental	Código: PRO-PO-005
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

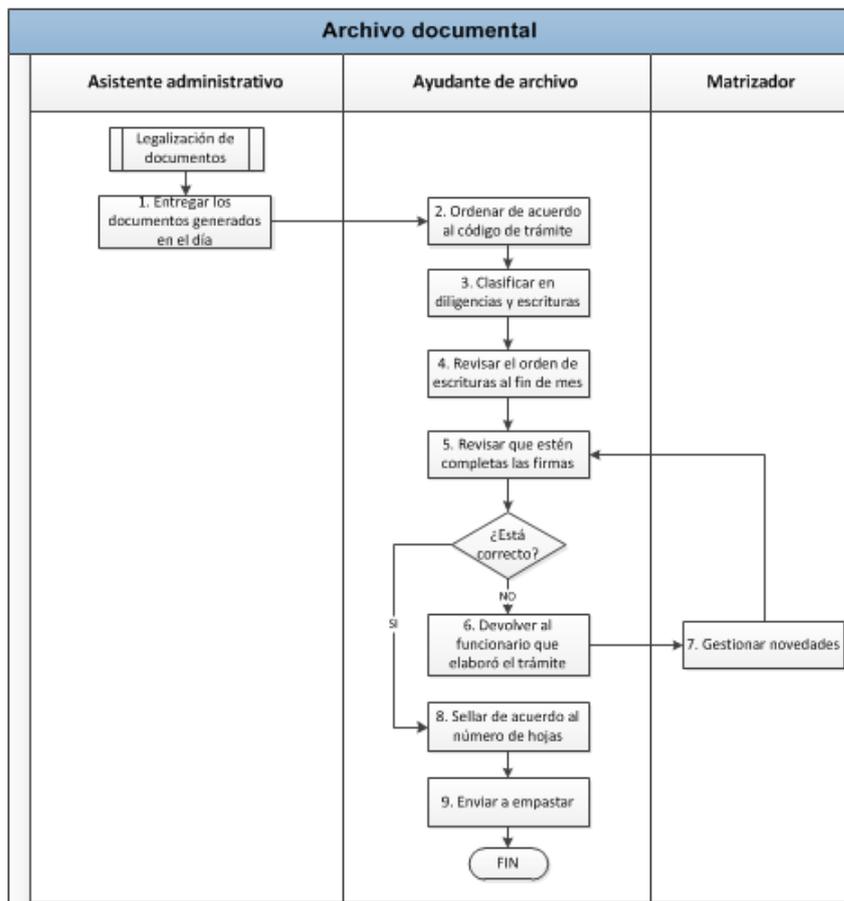
1. Objetivo

Archivar toda la documentación generada por la notaría de acuerdo al tipo de trámite realizado.

2. Alcance

Comprende las actividades de entrega de documentación generada diariamente hasta el empastado de documentación para su archivo.

3. Descripción del proceso



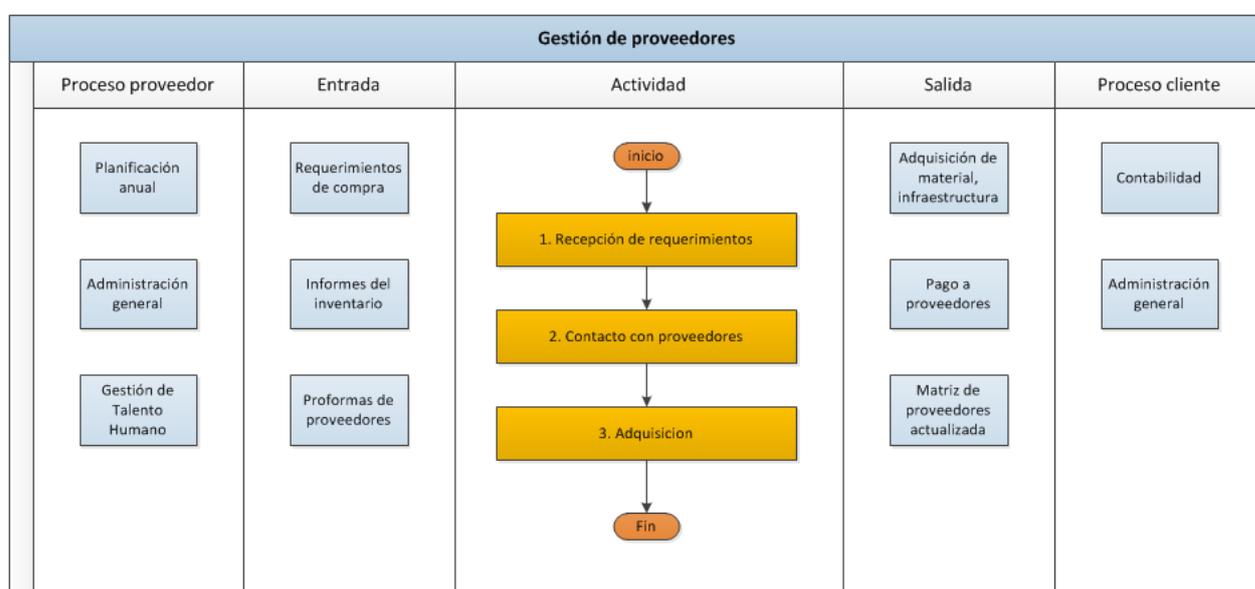
Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaría pública	26/03/2015

5.3.9 Gestión de proveedores

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Gestión de proveedores	Código: CP-PA-001
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Gestionar de forma eficiente las relaciones con los proveedores que sean capaces de cumplir con los requerimientos de la organización.



Recursos	
Personal de la notaría	Equipos informáticos
Proformas de proveedores	Recursos financieros
Normas legales	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Proveedores por cada requerimiento	Número de proveedores / Proveedores planificados	Asistente administrativo	Mensual	75%
Pago a proveedores	Gastos realizados por mes / Gastos planificados	Asistente administrativo	Mensual	90%

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Gestión de proveedores	Código: PRO-PA-001
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

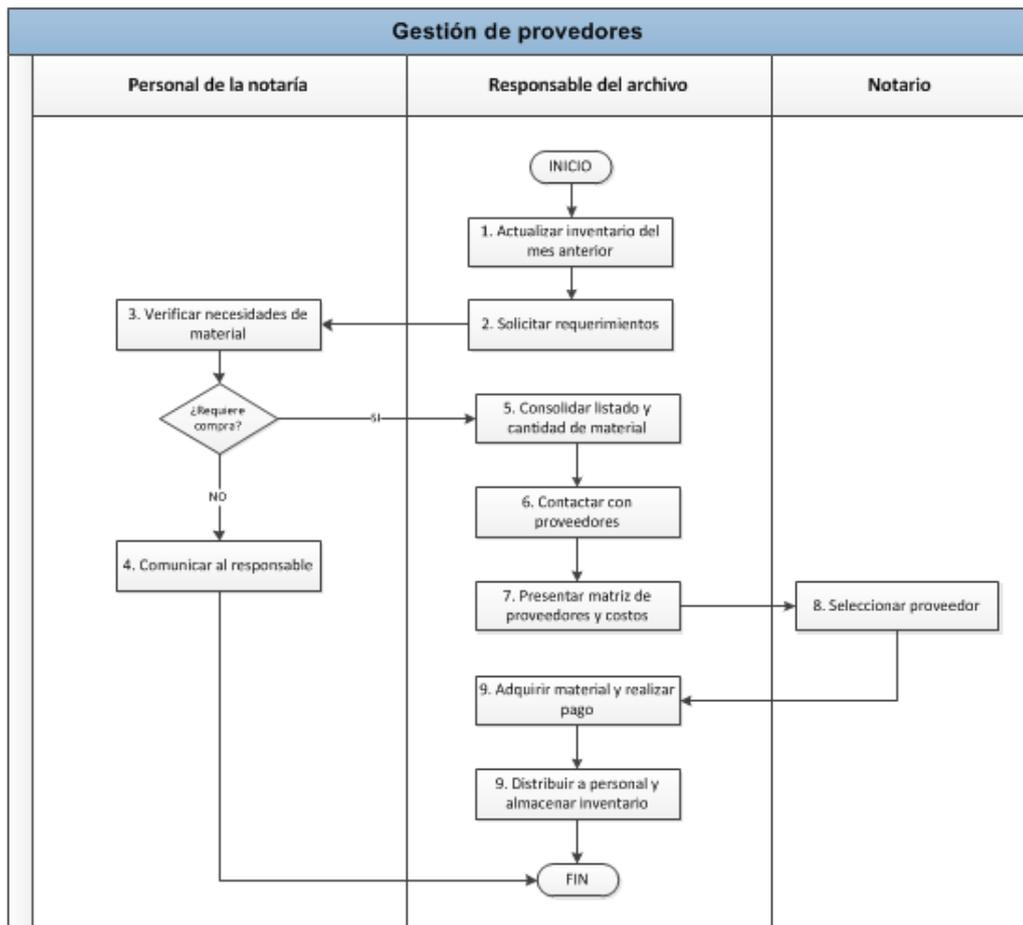
1. Objetivo

Obtener una gestión eficaz entre los requerimientos de la organización y la disponibilidad de oferentes, de acuerdo a los niveles de aprobación planificados.

2. Alcance

Comprende las actividades de recopilación de necesidades externas hasta la distribución de la adquisición.

3. Descripción del proceso



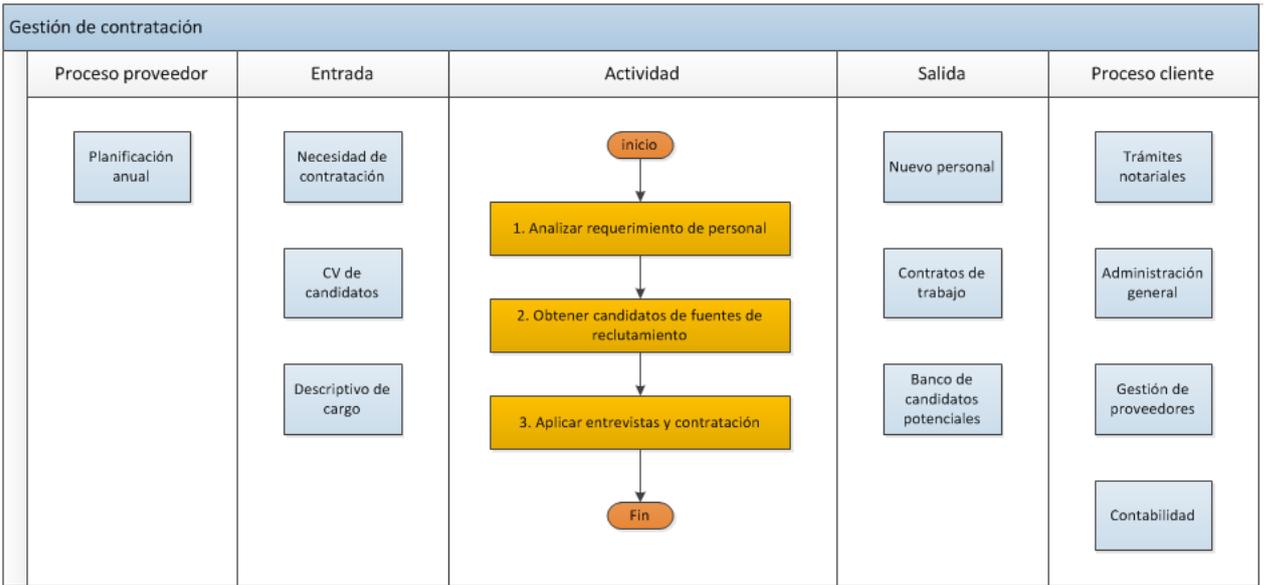
Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaría pública	26/03/2015

5.3.10 Gestión del talento humano

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Gestión de talento humano	Código: CP-PA-002
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Proporcionar a la organización talento humano calificado y apto para desempeñar las funciones de cada perfil de cargo



Recursos	
Personal de la notaría	Equipos informáticos
Candidatos postulantes	Perfil de cargo
Normas legales de trabajo	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Puntaje de contratación	$\frac{\text{Puntaje obtenido por candidato}}{\text{Puntaje total}}$	Asistente administrativo	Por cada evento	70%

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Gestión de contratación	Código: PRO-PA-002
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

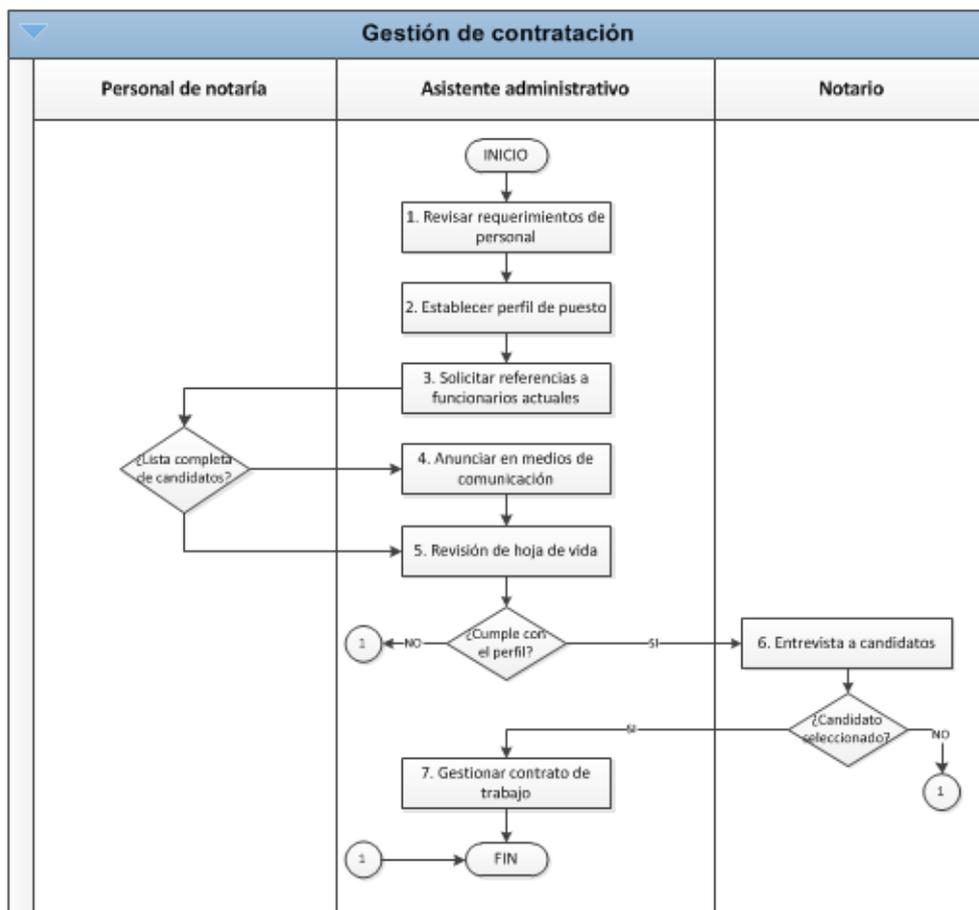
1. Objetivo

Establecer mecanismos que aseguren la contratación apropiada del personal requerido por la notaría

2. Alcance

Comprende las actividades de revisión de requerimientos de personal hasta la elaboración del contrato de trabajo.

3. Descripción del proceso



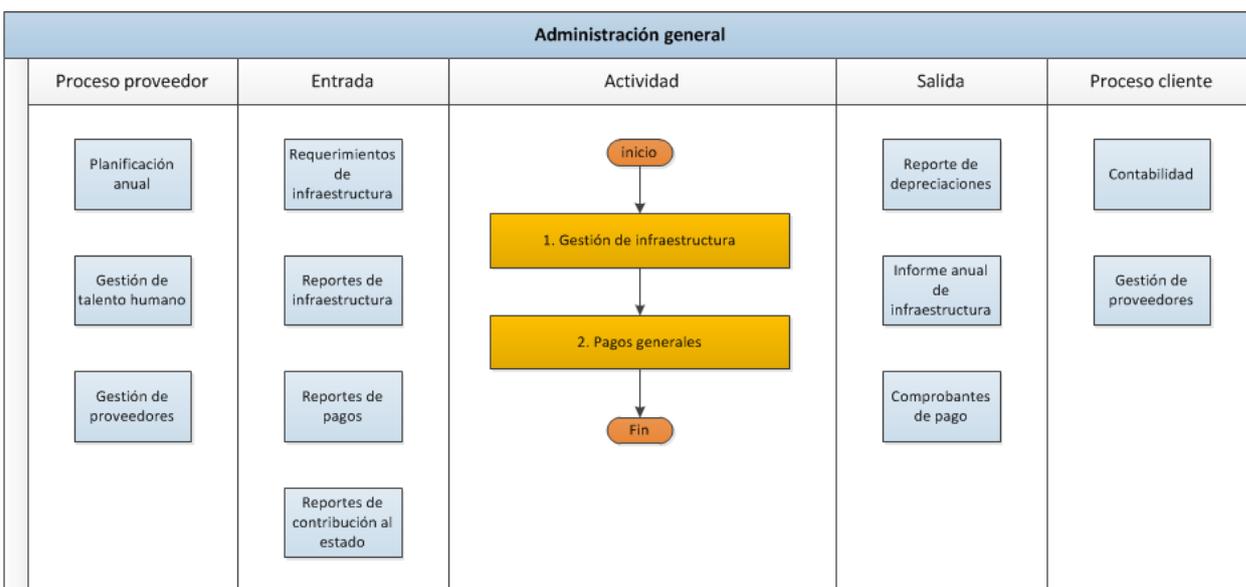
Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.11 Administración general

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Administración general	Código: CP-PA-003
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Gestionar los cambios en la infraestructura requerida para la organización y el pago por servicios generales.



Recursos	
Personal de la notaría	Equipos informáticos
Candidatos postulantes	Perfil de cargo
Normas legales de trabajo	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Adquisiciones registradas	Adquisiciones registradas en reporte / Adquisiciones totales	Asistente administrativo	Por cada evento	100%
Cambio en infraestructura	Adquisición que cumplió vida útil / Registro de depreciaciones	Asistente administrativo	Por cada evento	100%
Pagos generales	Pagos realizados / Pagos planificados	Asistente administrativo	Mensual	100%

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Administración General	Código: PRO-PA-002
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

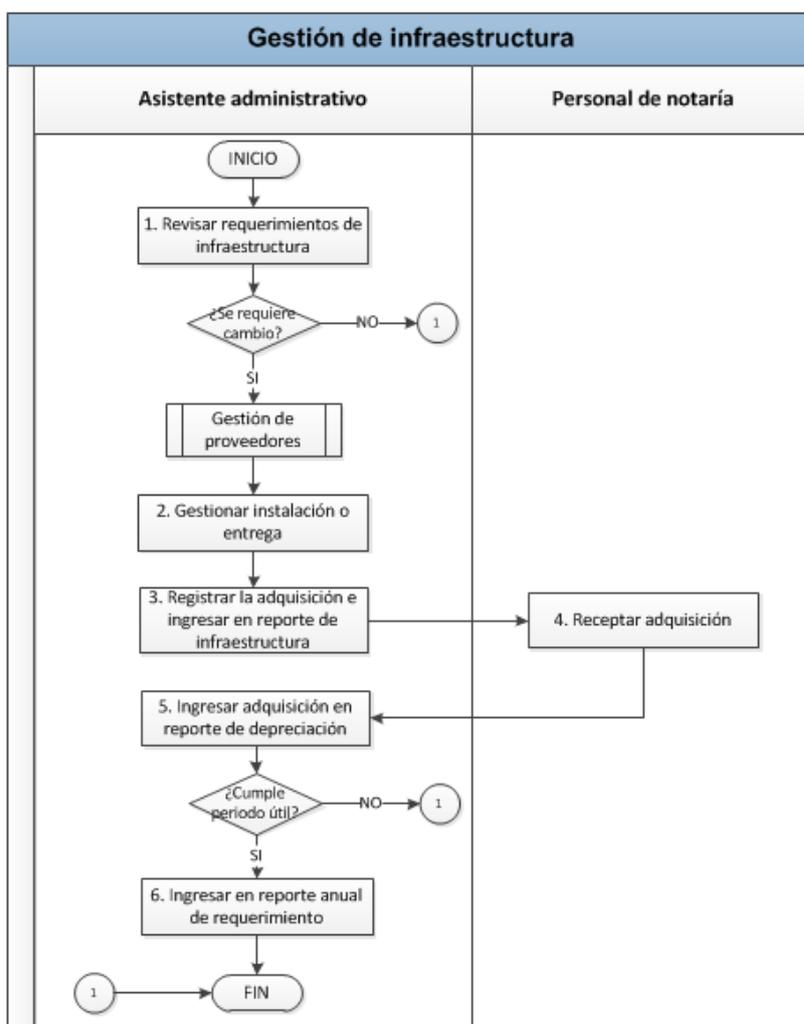
1. Objetivo

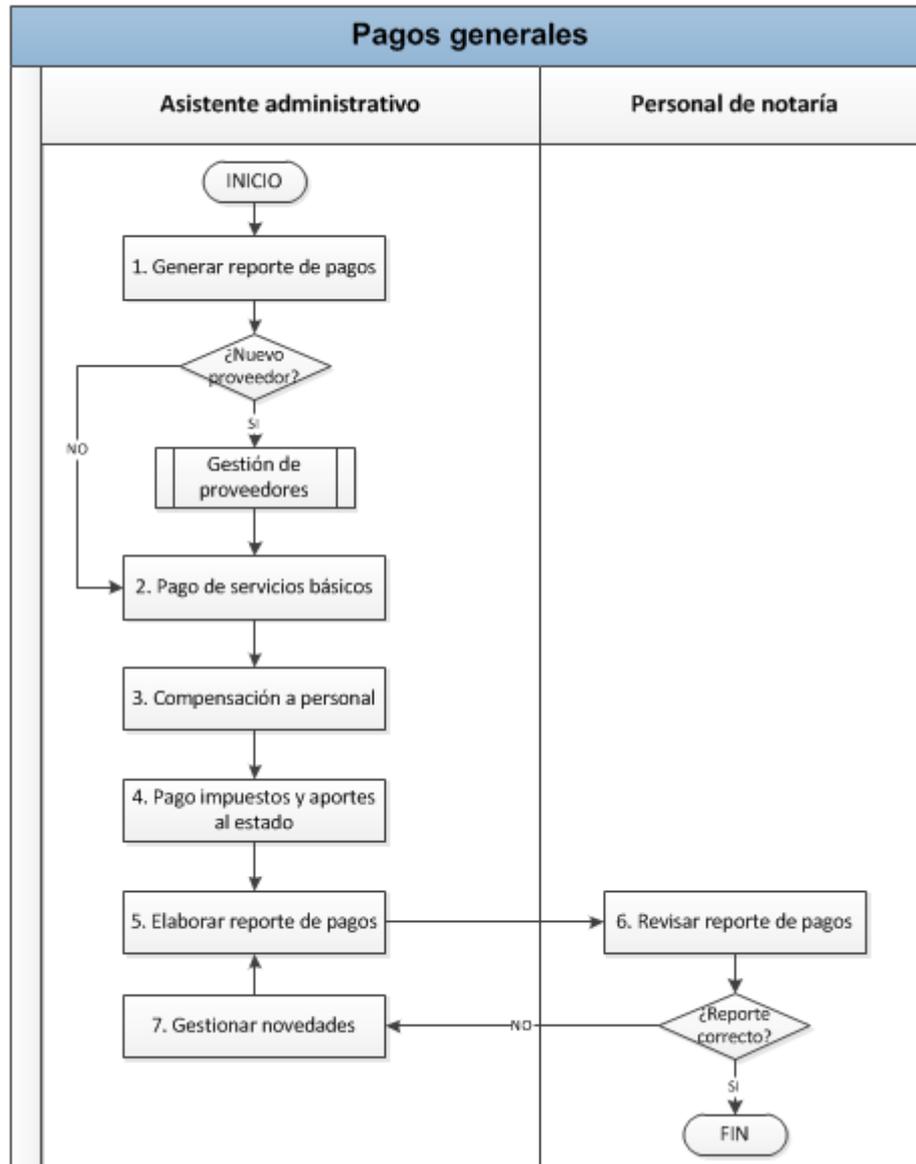
Asegurar la gestionar administrativamente la organización de manera que permita el funcionamiento normal de la prestación de servicios.

2. Alcance

Comprende las actividades de revisión de infraestructura hasta los pagos que se deben realizar por los gastos generales de la organización.

3. Descripción del proceso





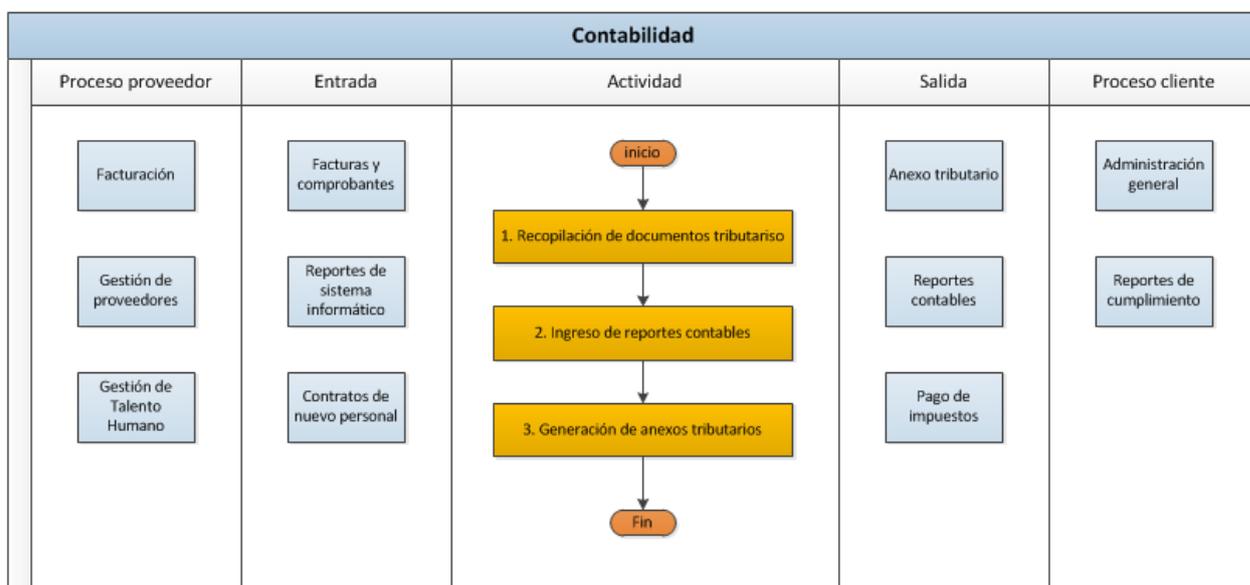
Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.3.12 Contabilidad

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Contabilidad	Código: CP-PA-004
	Tipo de documento: Caracterización de procesos	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Información del proceso	
Responsable:	Notario
Objetivo:	Cumplir con las obligaciones tributarias requeridas para la prestación del servicio notarial.



Recursos	
Personal de la notaría	Equipos informáticos
Candidatos postulantes	Perfil de cargo
Normas legales de trabajo	

Indicadores				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Anexos presentados	Anexos cargados al organismo regulador / Anexos requeridos	Contador	Mensual	100%

Notaría primera del Cantón Loja	Proceso: Contabilidad	Código: PRO-PA-004
	Tipo de documento: Procedimiento	Fecha de aprobación: 26/03/2015

Contenido:

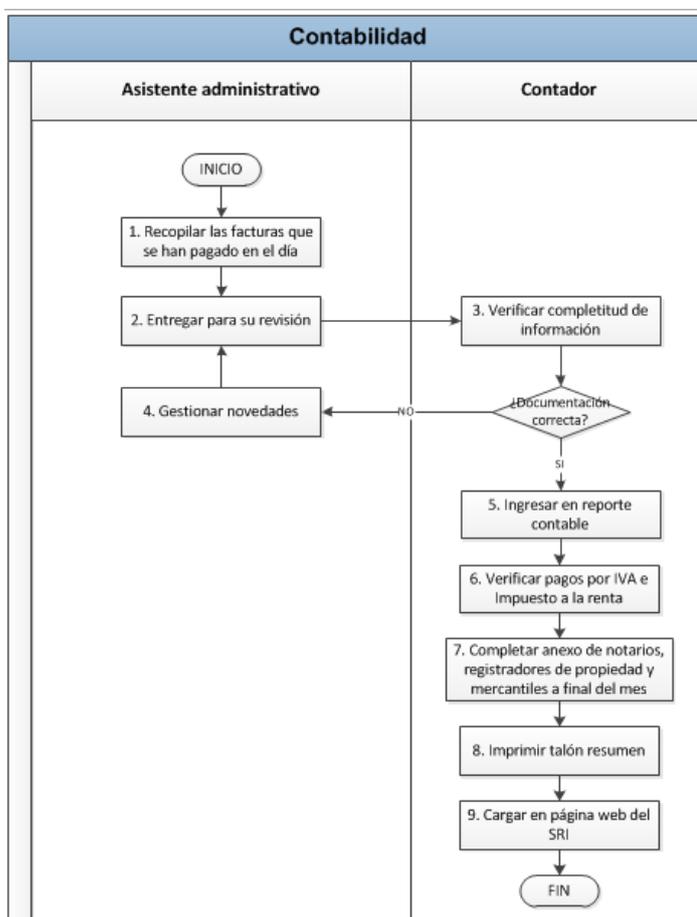
1. Objetivo

Reportar de forma completa las obligaciones tributarias de acuerdo a lo requerido por el organismo regulador.

2. Alcance

Comprende las actividades de recopilación de documentos tributarios hasta la carga de reportes tributarios.

3. Descripción del proceso



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Julio Ríos	Analista de procesos	26/03/2015
Aprobado por:	Dra. Gina Calva	Notaria pública	26/03/2015

5.4 Desarrollo del sistema de indicadores

Para desarrollar el sistema de indicadores, se procederá de acuerdo al mecanismo planteado por Pardo (2014).

Priorización de indicadores por tipo de proceso

Para elaborar la matriz de priorización, se relaciona los indicadores por cada tipo de proceso y se asigna el puntaje de 0, 1 y 2. Los lineamientos a considerar son los siguientes:

- 0: Corresponde a una importancia similar entre los dos indicadores analizados.
- 1: El indicador analizado es ligeramente más importante que el indicador de comparación.
- 2: El indicador analizado es más importante que el indicador de comparación.
- En caso de que un indicador tenga un puntaje de 0, se le asignará el valor 1 en total para calcular su cifra de importancia.

Tabla 20. Matriz de priorización de procesos estratégicos

	Ind. 1: % Tiempo de elaboración del plan	Ind. 2: % Acciones ejecutadas	Ind. 3: % Reportes elaborados	Ind 4. % Entrega a tiempo de reportes	Total	Importancia
Ind. 1: % Tiempo de elaboración del plan		2 (IND. 2)	2 (IND. 3)	2 (IND. 4)	(+1)	1/10 = 0,10
Ind. 2: % Acciones ejecutadas			1 (IND 3)	2 (IND 4)	(+2)	2/10 = 0,20
Ind. 3: % Reportes elaborados				1 (IND 4)	(+3)	3/10 = 0,30
Ind 4. % Entrega a tiempo de reportes					(+5)	5/10 = 0,50

Fuente: Ficha de procesos

Elaborado por: El autor

Tabla 21. Matriz de priorización de procesos operativos

	Ind. 1: % Tiempo de respuesta de trámite	Ind. 2: % Ingresos por trámite	Ind. 3: % Facturas elaboradas	Ind 4. % Documentos legalizados	Total	Importancia
Ind. 1: % Tiempo de respuesta de trámite		1 (IND. 1)	1 (IND. 1)	2 (IND. 4)	(+2)	2/7 = 0,28
Ind. 2: % Ingresos por trámite			0 (IND 2)	1 (IND 4)	(+1)	1/7 = 0,15
Ind. 3: %				0 (IND 3)	(+1)	1/7 = 0,15

Facturas elaboradas						
Ind 4. % Documentos legalizados					(+3)	$3/7 = 0,42$

Fuente: Ficha de procesos

Elaborado por: El autor

Tabla 22. Matriz de priorización de procesos auxiliares

	Ind. 1: % Proveedores por requerimiento	Ind. 2: % Pago a proveedores	Ind. 3: % Puntaje de contratación	Ind. 4. % Adquisiciones registradas	Ind 5. % Cambio en infraestructura	Ind 6. % Pagos generales	Ind 7. % Anexos presentados	Total	Importancia
Ind. 1: % Proveedores por requerimiento		1 (IND. 2)	0 (IND. 1)	1 (IND. 4)	2 (IND. 5)	1 (IND. 6)	1 (IND. 7)	(+1)	1/20 = 0,05
Ind. 2: % Pago a proveedores			1 (IND 2)	1 (IND 4)	1 (IND. 5)	0 (IND 2)	1 (IND. 7)	(+2)	2/20 = 0,10
Ind. 3: % Puntaje de contratación				0 (IND 3)	1 (IND. 3)	1 (IND.6)	2 (IND. 7)	(+1)	1/20 = 0,05
Ind 4. % Adquisiciones registradas					1 (IND. 4)	1 (IND. 6)	1 (IND.7)	(+3)	3/20 = 0,15
Ind 5. % Cambio en infraestructura						1 (IND. 6)	1 (IND. 7)	(+3)	3/20 = 0,15
Ind 6. % Pagos generales							0 (IND 6)	(+4)	4/20 = 0,20
Ind 7. % Anexos presentados								(+6)	6/20 = 0,30

Fuente: Ficha de procesos

Elaborado por: El autor

Sistema de indicadores

Al determinar el peso de cada indicador en relación al proceso, la organización es capaz de determinar el puntaje de cumplimiento de cada uno de sus tipos de procesos y del sistema en general. Se deberá ingresar el valor del indicador calculado por cada proceso y realizar una ponderación por el peso asignado. La suma de ponderación de indicadores presentará el valor obtenido por cada tipo de proceso.

Tabla 23. Sistema de gestión de indicadores

Tipo de proceso	Proceso	Indicador	Meta	Valor de indicador	Cumplimiento	Peso	Ponderación
Proceso estratégico	Planificación anual	Tiempo de elaboración del plan	90%	90%	100%	0,10	0.10
		Acciones ejecutadas	80%	80%	100%	0,20	0.20
	Reportes de cumplimiento	Reportes elaborados	100%	100%	100%	0,30	0.30
		Entrega a tiempo de reportes	93%	100%	100%	0,50	0.50
						Total	1.00 = 100%
Proceso operativo	Trámites notariales	Tiempo de respuesta	80%	65%	81%	0.28	0.23
		Ingresos por trámite	90%	70%	77%	0.15	0.12
		Facturas elaboradas	100%	100%	100%	0.15	0.15
		Documentos legalizados	98%	90%	91%	0.42	0.38
						Total	0.88 = 88%
Procesos auxiliares	Gestión de proveedores	Proveedores por requerimiento	75%	70%	93%	0.05	0.04
		Pago a proveedores	90%	100%	100%	0.10	0.10
	Gestión de talento humano	Puntaje de contratación	70%	60%	85%	0.05	0.04
		Administración general	Adquisiciones registradas	100%	100%	100%	0.15
	Cambio en infraestructura		100%	100%	100%	0.15	0.15
	Pagos generales		100%	100%	100%	0.20	0.20
	Contabilidad	Anexos presentados	100%	100%	100%	0.30	0.30
						Total	0.98 = 98%

Fuente: Fichas de procesos

Elaborado por: El autor

Análisis de los resultados: En base a los indicadores calculados, se identifica que existe una mayor deficiencia de la organización en los procesos operativos, el cual registra un porcentaje de cumplimiento de 88%; en comparación los procesos estratégicos registran un porcentaje de 100% y los procesos de apoyo un porcentaje de 98%.

En una revisión detallada de los procesos correspondientes al nivel operativo, sobresalen tres indicadores que no cumplen con la meta planteada, los cuales son: tiempo de respuesta, medición de los ingresos y legalización de documentos.

Debido a la brecha de incumplimiento con las metas propuestas en los procesos operativos, se deberá generar mejoras que permitan a la organización incrementar su capacidad de respuesta, implementar mecanismos para el seguimiento al ingreso por tipo de producto y control de la cantidad de documentos legalizados correctamente; esto permitirá a la organización alcanzar las metas planteadas y mejorar su desempeño.

Matriz rendimiento - importancia

La brecha entre el indicador obtenido y la meta planteada, permite identificar el rendimiento del proceso. En caso de que el indicador sea menor al planteado, se requiere identificar el curso de acción apropiado para la mejora al proceso. La matriz de rendimiento – importancia, permite establecer valores predefinidos enlazando con las mejoras que se plantearían al proceso de acuerdo al puntaje de brecha.

Tabla 24. Matriz rendimiento - importancia

Importancia para los clientes	Alta	Reingeniería del proceso	Ciclo de mejora continua	Gestión de buenas prácticas
	Media	Ciclo de mejora continua	Reducción de actividades	Gestión de buenas prácticas
	Baja	Capacitación a personal	Capacitación a personal	Reducción de recursos
		60% - 80%	81% - 90%	90% - 100%
Rendimiento				

Fuente: Ficha de procesos

Elaborado por: El autor

Tabla 25. Acciones sugeridas por rendimiento del proceso

Proceso	Indicador	Valor	Mejora sugerida
Trámites notariales	Tiempo de respuesta	81%	Ciclo de mejora continua
	Ingresos por trámite	77%	Reingeniería del proceso
	Documentos legalizados	91%	Ciclo de mejora continua
Gestión de proveedores	Proveedores requerimiento por	93%	Reducción de recursos
Gestión de talento	Puntaje de	85%	Capacitación a personal

humano	contratación		
--------	--------------	--	--

Fuente: Medición del sistema de indicadores

Elaborado por: El autor

Las acciones recomendadas en cada uno de los campos consideran lo siguiente:

Proceso: Trámites notariales

Reingeniería del proceso.- Comprende el rediseño total de las actividades del proceso.

Para su ejecución se plantean tres fases:

- Análisis del proceso actual: Se identifican las actividades que se ejecutan para la medición y planificación del ingreso mensual.
- Diagrama causa – efecto: Se identifica el problema central de la obtención de datos y se enfoca a descubrir las causas del sistema informático utilizado.
- Planteamiento del nuevo proceso: Se elabora el proceso propuesto en base a una herramienta informática que permita medir el cumplimiento de la meta planteada a nivel de ingresos financieros.

Ciclo de mejora continua.- Se ingresa al proceso al ciclo de mejora continua, desarrollando las siguientes etapas:

- Planificación: Se proponen mejoras al proceso actual, identificando las causas de demoras en los trámites y los problemas en la legalización de documentos.
- Ejecución: Se implementan las mejoras en el proceso planteado, mediante un sistema de elaboración de escrituras que permita comunicar en el momento que se complete la prestación del servicio, el cual disminuirá el tiempo utilizado en la comunicación con el cliente.
- Verificación: Seguimiento exhaustivo de las mejoras en relación al cumplimiento de los objetivos, se debe planificar un tiempo determinado para cada trámite y verificar el cumplimiento.
- Acción: Se propone un nuevo plan de acción de acuerdo a los informes de seguimiento, por lo cual se planifica su implementación, comenzando en el primer paso.

Proceso: Gestión de talento humano

Capacitación a personal.- Desarrollar eventos de capacitación al personal involucrado, demostrando la importancia de ejecutar correctamente las mediciones de la carpeta del candidato.

Proceso: Gestión de proveedores

Reducción de recursos.- Debido a que el proceso no impacta de manera significativa en la satisfacción del cliente, por lo cual se analiza la reducción del número de proveedores planificado para cada adquisición.

5.5 Planificación de mejora a los procesos

En la presente sección se definirán los planes de acción de mejora para los trámites priorizados en la matriz de servicios críticos, las brechas obtenidas en los reportes de calidad de servicio y las mejoras sugeridas a los procesos de bajo rendimiento.

Tabla 26. Mejora de procesos alineada a los servicios críticos

Procesos	Trámites notariales	
	Tiempo de respuesta	Documentos legalizados
Servicios críticos		
Compraventa		Sistema de comunicación de estado de trámite
Certificación de documentos	Análisis de valoración de actividades	
Declaración juramentada	Generación automática de escritura	

Fuente: Matriz de priorización de servicios críticos y acciones sugeridas por rendimiento del proceso

Elaborado por: El autor

5.5.1 Trámite notarial: Compraventa

Problemas identificados: Se desconoce el momento en que se concluirá con la elaboración de la escritura pública, existen dificultades en la legalización de documentos que se debe realizar por parte de los usuarios participantes y el tiempo requerido para la gestión con otras entidades públicas es corto.

Plan de Acción: Implementar sistema de comunicación de estado del trámite
Objetivo: Implementar un sistema de comunicación de cada una de las fases del trámite que permita al usuario reducir el tiempo de espera para completar el trámite
Responsable de elaboración: Julio Ríos

No.	Actividad	Responsable	Plazo	Documentos
1	Elaborar el acta de constitución del proyecto	Analista de procesos	1/06/2015	Acta de constitución
2	Elaborar el plan de gestión del proyecto	Analista de procesos / Matrizador	8/06/2015	Plan de gestión
3	Presentación del proyecto al Notario para su aprobación	Analista de procesos	10/06/2015	Formalización de documentos
4	Levantar el proceso actual del proceso	Analista de procesos / Matrizador	15/06/2015	Diagrama de flujo
5	Determinar las fases de	Analista de procesos	22/06/2015	Blueprinting

	contacto con el usuario	/ Matrizador		notaria usuario -
6	Diseñar el proceso propuesto	Analista de procesos	24/06/2015	Diagrama de flujo
7	Elaborar el esquema de comunicación y mensajes a emitir	Analista de procesos	30/06/2015	Esquema de comunicación
8	Elaborar el requerimiento de usuario	Analista de procesos	20/07/2015	Requerimiento de usuario
9	Validación de requerimiento de usuario	Notario	22/07/2015	Formalización de documentos
10	Búsqueda de proveedores tecnológicos	Analista de procesos	24/07/2015	Matriz de proveedores
11	Diseño de solución tecnológica	Proveedor	21/08/2015	Informe de solución tecnológica
12	Pruebas de usuario	Proveedor / Matrizador	28/08/2015	Acta de pruebas
13	Correcciones a solución tecnológica	Proveedor	07/09/2015	Informe de solución tecnológica
14	Validación final	Proveedor / Matrizador / Notario	14/09/2015	Acta de aceptación de sistema
15	Elaboración de proceso y procedimientos	Proveedor / Analista de procesos	21/09/2015	Documentación procedimiento
16	Búsqueda de proveedor para mensajes SMS	Analista de procesos	05/10/2015	Matriz de proveedores
17	Definir condiciones de prestación de servicio	Proveedor	09/10/2015	Contrato de proveedor
18	Implementación de central de mensajes	Asistente administrativo	16/10/2015	Acta de implementación
19	Capacitación a usuarios	Proveedor	23/10/2015	Acta de capacitación
20	Ejecutar plan piloto	Analista de procesos / Matrizador	26/10/2015	Informe plan piloto
21	Soporte tecnológico a errores	Proveedor	04/11/2015	Informe de ajustes
22	Informes de seguimiento	Analista de procesos	11/11/2015	Informes de seguimiento
23	Definición de estándares de servicio	Analista de procesos	13/11/2015	Acuerdo de nivel de servicio
24	Pago a proveedores	Asistente administrativo	20/11/2015	Factura cancelada
25	Presentación de acta de cierre del proyecto	Analista de procesos	27/11/2015	Acta de cierre

Beneficios:

- Se comunica al usuario exactamente el momento en que concluye su trámite, mejorando la calidad del servicio.
- La legalización del documento se recordará al usuario por parte de la herramienta, lo cual reduce la incidencia de documentos sin firmas completas.

5.5.2 Trámite notarial: Certificación de documentos

Problemas identificados: La prestación del trámite consume excesivo tiempo, existen tiempos de espera no resueltos y las actividades son duplicadas.

Plan de Acción: Análisis de valoración de actividades del proceso Certificación de Documentos
Objetivo: Mejorar el tiempo de respuesta al usuario al solicitar el servicio de certificación de documentos
Responsable de elaboración: Julio Ríos

No.	Actividad	Responsable	Plazo	Documentos
1	Elaborar el acta de constitución del proyecto	Analista de procesos	1/06/2015	Acta de constitución
2	Elaborar el plan de gestión del proyecto	Analista de procesos / Matrizador	8/06/2015	Plan de gestión
3	Presentación del proyecto al Notario para su aprobación	Analista de procesos	10/06/2015	Formalización de documentos
4	Levantar el proceso actual del proceso	Analista de procesos / Matrizador	15/06/2015	Diagrama de proceso
5	Elaborar la matriz de valoración de actividades de acuerdo a los tiempos de ciclo y actividades que generan valor	Analista de procesos / Matrizador	22/06/2015	Matriz de valoración de actividades
6	Diagramar el proceso propuesto	Analista de procesos	29/06/2015	Diagrama de proceso
7	Elaborar caracterización del proceso y procedimiento	Analista de procesos / Matrizador	06/07/2015	Proceso y procedimiento
8	Aprobación de proceso y procedimiento	Notario	09/07/2015	Formalización de documentos
9	Capacitación a funcionales del proceso	Matrizador	13/07/2015	Acta de capacitación
10	Elaborar plan piloto	Matrizador	20/07/2015	Plan piloto
11	Implementar nuevo proceso	Analista de procesos	27/07/2015	Acta de aceptación del proceso
12	Elaborar informes de	Analista de procesos	24/08/2015	Informes de

	seguimiento del nuevo proceso			seguimiento
13	Definir estándares de tiempo planificado para el trámite	Matrizador	28/08/2015	Acuerdo de nivel de servicio

Beneficios:

- Reducción en actividades que no agregan valor a la interacción con el usuario, lo cual mejora la determinación del estándar del servicio comunicado por parte del personal y el tiempo efectuado para su cumplimiento.

5.5.3 Trámite notarial: Declaración juramentada

Problemas identificados: La elaboración del trámite conlleva una alta carga operativa, existen actividades manuales que se pueden automatizar y se generan errores.

Plan de Acción: Solución tecnológica para automatización de declaración juramentada
Objetivo: Implementar una herramienta tecnológica que permita generar la escritura pública para los trámites notariales de declaración juramentada
Responsable de elaboración: Julio Ríos

No.	Actividad	Responsable	Plazo	Documentos
1	Elaborar el acta de constitución del proyecto	Analista de procesos	1/06/2015	Acta de constitución
2	Elaborar el plan de gestión del proyecto	Analista de procesos / Matrizador	8/06/2015	Plan de gestión
3	Presentación del proyecto al Notario para su aprobación	Analista de procesos	10/06/2015	Formalización de documentos
4	Levantar el proceso actual del proceso	Analista de procesos / Matrizador	15/06/2015	Diagrama de proceso
5	Elaborar diagrama de causa – efecto	Analista de procesos / Matrizador	22/06/2015	Matriz de mejoras
6	Elaborar el requerimiento de usuario	Analista de procesos	13/07/2015	Requerimiento de usuario
7	Validación del requerimiento de usuario	Notario	15/07/2015	Formalización de documentos
8	Búsqueda de proveedores tecnológicos	Analista de procesos	23/07/2015	Matriz de proveedores
9	Diseño de solución tecnológica	Proveedor	28/08/2015	Informe de solución tecnológica
10	Pruebas de usuario	Proveedor / Matrizador	09/09/2015	Acta de pruebas

11	Correcciones a solución tecnológica	Proveedor	23/09/2015	Informe de solución tecnológica
12	Validación final	Proveedor / Matrizador / Notario	25/09/2015	Acta de aceptación de sistema
13	Elaboración de proceso y procedimientos	Proveedor / Analista de procesos	05/10/2015	Documentación procedimiento
14	Implementación en sitio de trabajo	Proveedor / Asistente administrativo	05/10/2015	Acta de implementación
15	Capacitación a usuarios	Proveedor	07/10/2015	Acta de capacitación
14	Ejecutar plan piloto	Analista de procesos / Matrizador	08/10/2015	Informe plan piloto
15	Soporte tecnológico a errores	Proveedor	12/10/2015	Informe de ajustes
16	Informes de seguimiento	Analista de procesos	19/10/2015	Informes de seguimiento
17	Definición de estándares de servicio	Analista de procesos	21/10/2015	Acuerdo de nivel de servicio
18	Pago a proveedores	Asistente administrativo	23/10/2015	Factura cancelada
19	Presentación de acta de cierre del proyecto	Analista de procesos	30/10/2015	Acta de cierre

Beneficios:

- Reduce en gran medida la cantidad de errores generados en la escritura, el documento estará correcto, por lo cual el usuario no deberá realizar reprocesos por errores cometidos de forma operativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con la ejecución del presente trabajo de fin de maestría, realizado en la Notaría Primera del Cantón Loja, basado en la metodología utilizada, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que el indicador de calidad de servicio corresponde a -1.12, este valor se ha determinado mediante la aplicación de la herramienta Servqual. El valor representa una percepción de calidad inferior a la esperada para una organización de excelente calidad. Las áreas en que la organización deberá mejorar su desempeño corresponden a las dimensiones de capacidad de respuesta y tangibilidad.
- Se propone trabajar bajo una filosofía de la misión, visión y posicionamiento orientados a lograr la satisfacción del cliente, alcanzando un compromiso de la organización hacia la gestión de calidad en los trámites notariales.
- Se ha identificado once procesos existentes en la organización y se los ha representado gráficamente en el mapa de procesos de la organización; de estos dos corresponden a procesos estratégicos, cinco a procesos operativos y cuatro a procesos auxiliares. Para cada uno de estos procesos se ha elaborado una matriz que contiene: responsable, proveedor, entradas, actividades, salidas, cliente, recursos e indicadores.
- El sistema de gestión por procesos permite documentar los procesos, describiendo las actividades por cada uno de los roles que participan del proceso. La documentación levantada contribuye a la estandarización de actividades de la Notaría.
- Los indicadores propuestos dan la capacidad a la organización de monitorear el avance financiero, operativo, de gestión y de cumplimiento normativo. La medición realizada ha demostrado que los procesos operativos poseen un menor nivel de cumplimiento, registrando un porcentaje de cumplimiento de 88% de las metas propuestas. Las mejoras a este tipo de proceso, permitirán incrementar la eficiencia administrativa.
- Los beneficios de la mejora se enfocan en disminuir los tiempos de respuesta en trámites, asegurar la correcta legalización de los documentos y automatizar el proceso de elaboración de declaraciones juramentadas. Esto contribuye a incrementar la satisfacción de los usuarios de la Notaría Primera, puesto que, disminuye la brecha de calidad de servicio relacionado con estos factores.

5.2 Recomendaciones

De la investigación realizada a la Notaría Primera del Cantón Loja y con base a las conclusiones obtenidas de la síntesis de la información primaria y secundaria; se pueden establecer, las siguientes recomendaciones:

- A la Notaría Primera del Cantón Loja, implementar el sistema de gestión por procesos para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión de trámites notariales y procesos administrativos de la organización.
- Al personal de la Notaría Primera, utilizar la documentación de los procesos que llevan a cabo y realizar la medición de indicadores, con el objetivo de cuantificar la gestión en función de las metas propuestas por la administración
- Crear una matriz estándar de servicio de cada uno de los trámites notariales, que indique el tiempo de culminación de las fases en el proceso operativo, aplicando los planes de acción; su desarrollo contribuirá a mejorar la brecha en la dimensión de fiabilidad y capacidad de respuesta al usuario.
- Se deberá aplicar el cuestionario Servqual luego de la implementación de los planes de mejora para cuantificar el avance en la calidad del servicio.
- Contratar servicios profesionales para realizar auditorías de verificación del cumplimiento de actividades definidas en los procedimientos, así como para detectar posibles no conformidades e inadecuada prestación del servicio, lo cual impacta directamente en la satisfacción del usuario.
- A la Universidad, continuar con el desarrollo de programas de postgrado enfocadas a la formación de profesionales que coadyuven a la realización de investigaciones aplicadas al desarrollo de la gestión en las organizaciones, que contribuyan al desarrollo socioeconómico del área de su influencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camisón, C. Cruz, S. y Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- Gil, Y. y Vallejo, E. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga.
- Hernandez, R. Fernandez, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, México: McGraw-Hill
- Junta de Castilla y León (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la gestión por procesos*. Madrid, España.
- ISO 9000:2005. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Suiza.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988), SERVQUAL: A Multiple Item – Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pardo, J. (2013). *Configuración y uso de un mapa de procesos*. Madrid: Aenor.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutierrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sangüeza, M., Mateo, R e Ilzarbe, L. (2008). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid, España: Paraninfo
- Acuerdo 1580. Norma Técnica de Administración por Procesos, Quito, Ecuador, 13 de febrero de 2013.
- Registro Oficial Suplemento 544. Código Orgánico de la Función Judicial, Quito, Ecuador, 4 de marzo de 2009.
- Resolución No.25. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, San Salvador, El Salvador, 29 al 31 de octubre de 2008.
- Resolución No. 010-2015. Reglamento del sistema notarial integral de la función judicial, Quito, Ecuador, 9 de febrero de 2015

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario SERVQUAL

Instrucciones. En base a sus experiencias como cliente de los servicios que ofrecen las empresas del sector de _____, por favor piense, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido de trabajar en servicios de _____. Por favor, indique en qué medida usted piensa que esta empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si usted siente una característica no es para nada esencial para un servicio de _____ excelente como que el que usted tiene en mente, que característica no es esencial para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que es una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de los números intermedios. No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo que nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

1. Las empresas de __ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de las empresas de __ excelentes son visualmente atractivas
3. Los empleados de las empresas de __ excelentes tienen apariencia pulcra.
4. En una empresa de __ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.
5. Cuando las empresas de __ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
6. Cuando el cliente tiene un problema, las empresas de __ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.
7. Las empresas de __ excelentes realizan bien el servicio a la primera vez.
8. Las empresas de __ excelentes concluyen el servicio en e tiempo prometido.
9. Las empresas de __ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.
10. En una empresa de ____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
11. En una empresa de __ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

12. En una empresa de __, excelente, los empleados siempre están dispuestos
13. En una empresa de __ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de __excelentes tramiten confianza a sus clientes.
15. Los clientes de las empresas de __excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.
16. En una empresa de __excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.
17. En una empresa de __excelente, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.
18. Las empresas de __excelentes dan a sus clientes atención individualizada.
19. Las empresas de __excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. Una empresa de __excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21. La empresa de __excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.
22. Los empleados de las empresas de __ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

Anexo 2: Clasificación de cuestionario SERVQUAL

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia
Elementos tangibles	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 5	1 a 5	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas	1 a 5	1 a 5	%
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores	1 a 5	1 a 5	%
	4	Elementos tangibles atractivos	1 a 5	1 a 5	%
Fiabilidad	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 5	1 a 5	%
	6	Interés en la resolución de problemas	1 a 5	1 a 5	%
	7	Realizar el servicio a la primera	1 a 5	1 a 5	%
	8	Concluir en el plazo prometido	1 a 5	1 a 5	%
	9	No cometer errores	1 a 5	1 a 5	%
Capacidad de respuesta	10	Colaboradores comunicativos	1 a 5	1 a 5	%
	11	Colaboradores rápidos	1 a 5	1 a 5	%
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar	1 a 5	1 a 5	%
	13	Colaboradores que responden	1 a 5	1 a 5	%
Seguridad	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 5	1 a 5	%
	15	Clientes seguros con su proveedor	1 a 5	1 a 5	%
	16	Colaboradores amables	1 a 5	1 a 5	%
	17	Colaboradores bien formados	1 a 5	1 a 5	%
Empatía	18	Atención individualizada al	1 a 5	1 a 5	%

		cliente			
	19	Horario conveniente	1 a 5	1 a 5	%
	20	Atención personalizada de los colaboradores	1 a 5	1 a 5	%
	21	Preocupación por los intereses de los clientes	1 a 5	1 a 5	%
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes	1 a 5	1 a 5	%

Anexo 3. Cuestionario SERVQUAL para usuarios de la Notaría Primera del Cantón Loja

En base al uso de los servicios que ofrece una notaría pública, le solicitamos que piense en una notaría pública de excelente calidad y opine sobre el servicio actual de ésta notaría. Indique la medida que usted considera que debería tener las características descritas. Si usted piensa que una característica no es esencial, marque con una X en el casillero 5; si cree que la característica es absolutamente esencial, marque con una X el número 1; si está indeciso sobre la característica, marque con una X los casilleros 2, 3 o 4. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo interesa que indique el número que refleja con precisión lo que piensa respecto de una notaría.

1: No esencial. 2: Probablemente no esencial. 3: Indeciso. 4: Probablemente esencial. 5: Absolutamente esencial.

Características	Expectativa de una notaría de excelente calidad					Servicio actual de la notaría				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Infraestructura										
1. Los equipos de la notaría son modernos										
2. Las instalaciones físicas son aptas para prestar un buen servicio										
Fiabilidad o prestación del servicio										
3. Cuando se ofrece realizar un trámite en cierto tiempo, se cumple										
4. Cuando tiene un problema, los empleados pueden solucionarlo										
5. El servicio se lo realiza correctamente sin que requiera regresar nuevamente										
6. El personal demuestra estar capacitado para responder a sus necesidades										
Capacidad de respuesta										
7. Se le comunica exactamente el momento en que concluirá su trámite										

Características	Expectativa de una notaría de excelente calidad					Servicio actual de la notaría				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. La disponibilidad de personal permite que su atención sea oportuna										
9. Si necesita resolver algunas dudas, se le atendió en el tiempo apropiado										
10. El personal está preparado para ofrecer un servicio rápido										
Seguridad										
11. El comportamiento en la prestación del servicio, le demuestra seguridad en sus trámites										
12. Existe igualdad en la prestación del servicio para todos los usuarios										
13. El personal es siempre amable con los usuarios										
Empatía										
14. Los horarios de atención son convenientes para todos los usuarios										
15. El personal se preocupa por los intereses de los usuarios										
16. Se satisface las necesidades específicas de los usuarios										