



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Informatización del proceso de certificaciones notariales del Registro General de la Provincia.”

Autor: Lic. Guillermo Balaguer

Tutor: MBA Martin Ludueña

Córdoba

2015



Informatización del proceso de certificaciones notariales del Registro General de la Provincia by Balaguer, Guillermo Mariano is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



# Índice de contenidos

Capítulo 1: Introducción, .....	- 5 -
1.1 Resumen, .....	- 5 -
1.2 Marco Teórico, .....	- 6 -
1.3 Metodología,.....	- 7 -
1.4 Objetivos, .....	- 7 -
1.4.1 General;.....	- 7 -
1.4.2 Particulares; .....	- 7 -
1.5 Alcance;.....	- 8 -
1.6 Organización del Trabajo, .....	- 8 -
Capítulo 2: Administración de Operaciones,.....	- 9 -
2.1 Objeto de estudio, .....	- 9 -
2.2 Breve historia de la administración de operaciones, .....	- 10 -
2.3 Resurgimiento del interés en la administración de operaciones, .....	- 11 -
2.4 Tendencias actuales en la administración de operaciones, .....	- 12 -
2.5 La administración de operaciones como herramienta para enfrentar los desafíos actuales	- 13 -
Capítulo 3: Procesos, .....	- 15 -
3.1 Qué es un proceso, .....	- 15 -
3.2 Estructura de un proceso, .....	- 16 -
3.3 Límites de un proceso,.....	- 18 -
3.4 Clasificación de los procesos,.....	- 19 -
3.4.1 Según el nivel de la organización en el que operan, .....	- 19 -
3.4.2 Según su alcance,.....	- 20 -
3.4.3 Según su impacto sobre el usuario final/ valor agregado para el cliente (estrategia), .....	- 20 -
3.4.4 Según la función o papel que toman dentro de la organización, .....	- 21 -
3.5 El mapa de procesos de la organización, .....	- 22 -
3.6 Representación gráfica de los procesos, .....	- 23 -
3.6.1 Diagramas, .....	- 23 -
3.6.2 Ventajas del uso de los diagramas, .....	- 27 -
Capítulo 4 Gestión por Procesos, .....	- 29 -
4.1 Características de los procesos de gestión actuales,.....	- 31 -
4.2 Objetivos de la Gestión por Procesos,.....	- 33 -
4.3 Características de un proceso bien dirigido y gestionado, .....	- 34 -
4.4 Características generales sobre los procesos, .....	- 35 -
4.5 Elementos de un proceso., .....	- 37 -
4.6 Clasificación de los procesos,.....	- 38 -
Capítulo 5: El Proceso de Mejora Continua, .....	- 42 -
5.1 Breve historia de la mejora continua,.....	- 43 -
5.2 Características distintivas de la mejora continua,.....	- 45 -
5.3 La Mejora Continua y la planificación de objetivos en la organización.....	- 46 -
5.4 Ciclo de la Mejora Continua, .....	- 47 -
5.5 Elementos de la cultura de la mejora continua, .....	- 48 -
Capítulo 6: Mejora de Procesos de Negocios,.....	- 50 -
6.1 Operativa de la Mejora de Procesos de Negocios (BPI), .....	- 50 -
6.1.1. Organización para el mejoramiento de los procesos,.....	- 51 -
6.1.2. Comprensión del proceso actual,.....	- 51 -
6.1.3. Modernización del proceso, .....	- 51 -
6.1.4. Mediciones y controles,.....	- 52 -
6.1.5. Implementación de la mejora, .....	- 52 -

Capitulo 7 Aplicación BPM, .....	- 54 -
7.1 Breve recorrido histórico, .....	- 54 -
7.2 Cultura Organizacional, .....	- 55 -
7.3 Orgánica funcional, .....	- 56 -
7.4 Funciones, responsabilidad y autoridad, .....	- 56 -
7.5 Grupos de interés con los que interactúa el RGP, .....	- 57 -
7.6 Problemática actual, .....	- 58 -
7.7 Actualidad del proceso, .....	- 58 -
7.8 Modernización del proceso, .....	- 63 -
7.9 Medición, .....	- 65 -
Capitulo 8 Conclusiones, .....	- 66 -
Bibliografía, .....	- 67 -
Anexos, .....	- 68 -

## Índice de Figuras

Figura 1 Marco Teórico , .....	- 6 -
Figura 2. Elementos principales de un proceso, .....	- 17 -
Figura 3. Clasificación de procesos por su ubicación en la jerarquía organizacional- .....	- 21 -
Figura 4. Principales símbolos estándares para los diagramas de flujo , .....	- 26 -
Figura 5 Representación de un proceso , .....	- 37 -
Figura 6 Procesos de las organizaciones , .....	- 40 -
Figura 7 Rueda de Deming, .....	- 49 -
Figura 8 Organigrama del RGP, .....	- 57 -
Figura 9 Diagrama de Flujo del Proceso de Certificados Notariales .....	- 60 -
Figura 10 Aplicación de la informatización Diagrama de Flujo del Proceso de Certificados Notariales, .....	- 64 -
Figura 11 Diagrama de Flujo del Nuevo Proceso de Certificados Notariales, .....	- 65 -

## Índice de Tablas

Tabla 1 Tiempo de procesamiento Certificados Notariales, .....	- 64 -
Tabla 2 Tiempo nuevo proceso de Certificados Notariales, .....	- 66 -

## **Capítulo 1: Introducción**

### **1.1 Resumen**

Todo proceso de compra venta de una propiedad conlleva un largo análisis por parte de los involucrados. La decisión de una inversión o desinversión de este tipo, demanda la búsqueda de la mayor información posible y de asegurarse de disminuir el riesgo al momento de hacer esta operación. Una vez tomada la decisión de realizar la operación entran en juego otros actores que tiene la responsabilidad de asegurar el tráfico jurídico de las operaciones inmobiliarias. Es aquí que surge la figura del Registro General de la Provincia (RGP) cuya misión es contribuir a garantizar el tráfico jurídico inmobiliario y resguardar el patrimonio inmobiliario de la provincia, mediante la guarda y conservación de la documentación registral y la de los escribanos públicos notariales que se define como al funcionario público que tiene la autorización para controlar y servir de testigo frente a la celebración de contratos, testamentos y otros actos extrajudiciales.

Dentro de las actividades del RGP una de las mas habituales es la de la emisión de los certificados Notariales, que es la que publicita la situación jurídica del inmueble y establece prioridad de uso sobre un inmueble por un tiempo determinado. Al momento de comprar o vender una propiedad, un paso ineludible es el pedido del certificado notarial por parte del escribano para ver la situación jurídica del inmueble, poder realizar la operación sin inconvenientes y confeccionar la escritura correspondiente.

Hoy en día el proceso se realiza mediante la presentación de formularios que deben ser llevados por el escribano o personal que este haya habilitado para que en su representación deje la documentación, desde la escribanía hacia el Registro General de la Provincia (RGP) y posteriormente pasar a retirarlos una vez concluido su procesamiento por parte de este. EL RGP no es un ente ajeno a los avances legales que se vienen dando en las distintas normas que rigen el funcionamiento de la Institución, como es la sanción de la ley N° 25506 de Firma Digital; ni a los avances tecnológicos de los últimos años, las cuales generan oportunidades de mejorar los procesos adecuándose a las nuevas normas y

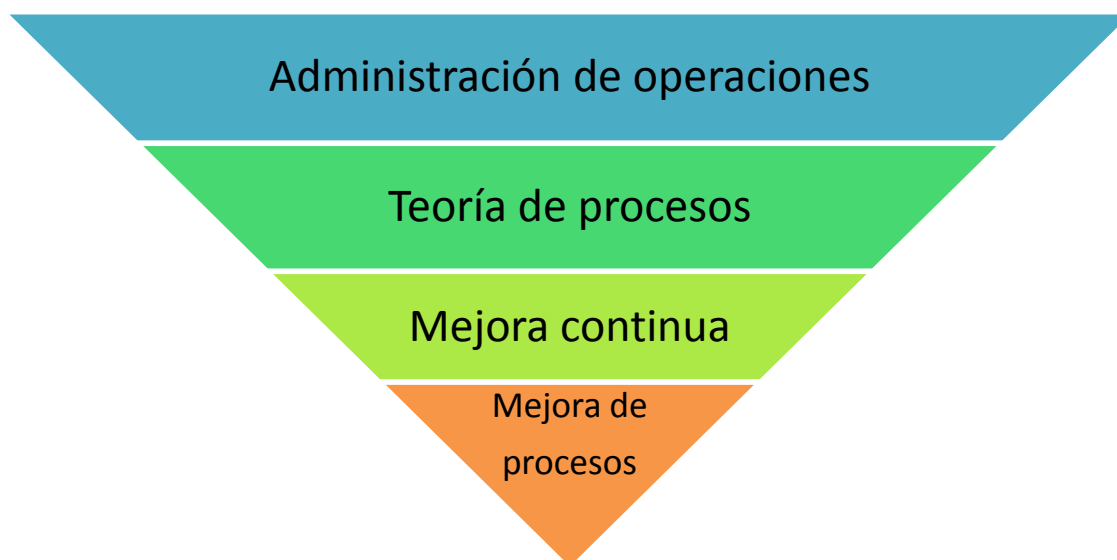
tecnologías actuales. Con el presente trabajo se pretende analizar y mejorar los procesos de los certificados notariales adecuando la tecnología y las leyes, para emitir estos certificados vía web.

## 1.2 Marco Teórico

El presente trabajo final de Maestría en Dirección de negocios se enmarca en el campo de la Administración de Operaciones, entendida esta como la ciencia que se ocupa del diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.

Dentro de esta área de conocimiento se aplican herramientas de la rama de la Administración de Procesos orientadas al análisis y la mejora del desempeño y la calidad de los procesos de negocio, definiéndolo como la colección de eventos, actividades y puntos de decisión interrelacionados que involucran a varios actores y objetos y que de forma conjunta llevan a un resultado que proporciona valor para al menos un cliente (Dumas et al. 2013), haciendo foco en la Mejora continua de Gestión de Procesos de Negocios (BPM) que es el conjunto de métodos, técnicas y herramientas para descubrir, analizar, rediseñar, ejecutar y monitorizar procesos de negocio. (Dumas et al. 2013)

**Figura 1 Marco Teórico**



Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Metodología

La metodología a utilizar será la creación de un nuevo proceso vinculado a la atención al ciudadano a través de las herramientas de Mejora Continua de Procesos de Negocio y constara de las siguientes etapas:.

- **Etapa 1:** Definición del marco teórico:
  - ✓ Administración de las operaciones,
  - ✓ Proceso de mejora continua
  - ✓ Mejora de procesos de negocios.
- **Etapa 2:** Descripción de la situación de la organización, descripción del proceso actual y alcance del proyecto de mejora.
- **Etapa 3:** Establecimiento de las oportunidades de mejora y aplicación de técnicas de mejora de proceso de negocio.
- **Etapa 4:** Documentación del proceso post-mejora.

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 General:

Diseñar un proceso ágil y eficiente para la expedición de certificados notariales

#### 1.4.2 Particulares:

- Disminuir el tiempo de expedición de los certificados notariales.
- Ahorro de materiales (papel)
- Aumento de la productividad de los RRHH
- Reasignación de RRHH



## **1.5 Alcance:**

Si bien el presente trabajo es de aplicación para muchos procesos del RGP, el alcance de este trabajo se circunscribe a la aplicación de la metodología de Mejora de Procesos de Negocios al diseño del proceso de Certificaciones Notariales, el cual se desarrolla entre los escribanos de la provincia de Córdoba y el RGP.

## **1.6 Organización del Trabajo**

Capítulo 1 Introducción

Capítulo 2 Administración de Operaciones

Capítulo 3 Procesos

Capítulo 4 Gestión por procesos

Capítulo 5 El proceso de Mejora Continua

Capítulo 6 Mejora de Procesos de Negocios

Capítulo 7 Aplicación BPM

Capítulo 8 Conclusiones

## Capítulo 2: Administración de Operaciones

### 2.1 Objeto de estudio

En la actualidad el término administración de operaciones se aplica tanto para las industrias de manufactura como para las de servicio. No obstante, en sus inicios el campo se relacionaba básicamente con la manufactura, con lo cual la administración de operaciones se denominaba administración de la producción (Schroeder, 1995).

Schroeder (1995) define a la administración de operaciones como el estudio de la toma de decisiones en función de las operaciones, siendo el término “operaciones” utilizado para hacer referencia a la función que produce los bienes o servicios en cualquier organización.

Si bien Schroeder (1995) señala que la definición de las operaciones debe realizarse desde un enfoque de sistemas que proporcione una base común de sentido más amplio que trascienda el área funcional de operaciones, Krajewski et. al. (2008) aportan una definición más moderna de la administración de operaciones en este sentido al incorporar en su definición un enfoque de procesos. Al respecto, definen a la administración de operaciones como la ciencia que se ocupa de los procesos que una organización lleva a cabo para producir bienes y servicios. Más precisamente postulan que se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. Es decir, que desde su concepción la administración de operaciones se encarga de la gestión de aquellas actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas.

Krajewski et. al. (2008) consideran que las operaciones son una de las tantas funciones de una organización y que, si bien cada función se especializa porque tiene sus propias áreas de conocimiento y habilidades, responsabilidades principales, procesos y dominios de decisión, en la práctica no importa cómo se tracen las líneas, ya que los departamentos y funciones siempre están vinculados mediante los procesos.

En este sentido, señalan que a diferencia de lo que ocurría en sus inicios, actualmente prevalece en la administración de operaciones la tendencia a tomar a los procesos como unidad de análisis en lugar de los departamentos funcionales o incluso la misma organización. Esto es así porque una visión de procesos ofrece una imagen mucho más precisa de cómo la empresa funciona en realidad (Krajewski et. al., 2008).

## **2.2 Breve historia de la administración de operaciones**

La administración de operaciones existe desde que la gente ha producido bienes y servicios. Siguiendo a Schroeder (1995) la revisión de la historia de la administración de operaciones no interesa tanto desde un punto de vista de orden cronológico sino de acuerdo a las contribuciones más importantes o los impulsos primordiales en la construcción del conocimiento.

Desde este punto de vista existen siete áreas importantes de contribución al campo de la administración de operaciones. El primer gran hito es la división del trabajo propuesta en 1776 por A. Smith, ya que la especialización del trabajo en una sola tarea puede dar como resultado mayor productividad y eficiencia, en contraposición al hecho de asignar muchas tareas a un solo trabajador. En la actualidad esta práctica ha ganado cierto descrédito en virtud de las implicancias negativas que acarrea sobre el trabajador.

En segundo lugar se encuentra la estandarización de las partes, es decir, el diseño de componentes que pueden ser fácilmente intercambiados entre sí, práctica súper extendida en la actualidad.

Luego ubica a la revolución industrial como el tercer gran hito en el campo de la administración de operaciones, que básicamente implicó la sustitución del poder humano por el poder de las máquinas en sus inicios gracias a la invención en 1764 del motor de vapor. Luego se aceleró a fines del siglo XVII con el desarrollo del motor de gasolina y de la electricidad. Posteriormente, a principios del siglo XX, se desarrolla el concepto de producción en masa, el cual alcanzó su auge en la Primera Guerra Mundial. Actualmente estamos en una fase posindustrial, caracterizado por una vuelta a la economía de servicios.

En cuarto y quinto lugar Schroeder (1995) destaca el estudio científico del trabajo junto al de las relaciones humanas. Mientras que el primero, postulado por Frederick W. Taylor en 1911, hace referencia al desarrollo de programas de capacitación, métodos de trabajo mejorados y gestión del proceso de trabajo en general; el segundo tiene que ver con resaltar la importancia de la motivación y del elemento humano en el diseño del trabajo, lo cual, sumado al ambiente de trabajo físico y técnico, forma un elemento crucial para mejorar la productividad.

La sexta contribución importante al campo de la administración de operaciones fue el desarrollo de modelos de toma de decisiones, que permiten representar un sistema productivo en términos matemáticos. Estos modelos se expresan en términos de medidas del desempeño, restricciones y variables de decisión, en tanto que su objetivo es optimizar las variables de decisión para mejorar el desempeño de los sistemas dentro de las restricciones aplicables. Entre los más relevantes destacan la fórmula para la administración de inventarios elaborada en 1915 por Harris; los modelos para control estadístico de la calidad desarrollados por Shewhart en 1931 y el método simplex para la programación lineal de Dantzing (1947).

Finalmente el citado autor señala la aparición de las computadoras como último gran hito, ya que su uso cambió drásticamente el campo de la administración de operaciones desde que entraron a las empresas en la década de los cincuenta. Desde entonces, el uso de las tecnologías de la información se ha extendido cada vez más haciendo factible la automatización de gran parte de las operaciones de oficina y de servicios.

### **2.3 Resurgimiento del interés en la administración de operaciones**

Schroeder (1995) sostiene que, aunque la historia de la administración de operaciones es muy rica, a mediados de la década del '90 hubo un resurgimiento del interés en esta rama de las ciencias de la administración tanto en el ámbito empresarial como en el académico impulsado básicamente por el pobre desempeño observado en el sector industrial norteamericano. Al respecto el autor señala que el bajo nivel de crecimiento en la productividad de la industria sumado al aumento de la competencia proveniente de Japón, Alemania, Francia, entre otros países, son las causas que explican el deterioro observado por aquellos años en el desempeño de la economía estadounidense. En ese contexto es que

se genera un consenso en relación a la creencia de que la clave para resolver esos problemas recae en el ámbito de la administración de operaciones.

A continuación Schroeder (1995) señala que dicho resurgimiento del interés en la administración de operaciones tomó varias formas. En primer lugar, se vuelve a enfatizar la calidad a partir de un reconocimiento generalizado de que no necesariamente cuesta más producir un producto con mayor calidad, sino que más bien cuesta menos cuando se reducen los errores. Así es como la mayor calidad se considera como la clave para tener ventaja sobre la competencia en muchas industrias.

En segundo lugar, el autor señala que se gesta una mayor conciencia en relación al rol que tienen las personas en las operaciones, lo cual deriva en un aumento del énfasis concedido al trabajo en equipo, la participación, los planes de compensación innovadores, entre otros. En suma, se otorga un lugar preponderante a los recursos humanos en detrimento de la tecnología y los sistemas de control en el ámbito de las operaciones.

En tercer lugar, se desarrollan nuevos enfoques que optimizan el desempeño de los sistemas de producción y de inventarios con el fin de mejorar el cumplimiento de los programas y reducir el nivel de inventarios. En cuarto lugar, Schroeder (1995) destaca el incremento en la atención dispensada a las nuevas tecnologías que permiten automatizar tareas.

Finalmente el autor señala el surgimiento entre los administradores de operaciones de la necesidad de diagramar una estrategia de operaciones que permita obtener un enfoque competitivo. Se trata de tener una misión y una tarea que se enfoquen en la estrategia general de la empresa básicamente para poder efectuar una correcta asignación de recursos y resolver cualquier tipo de presiones conflictivas que pudiesen surgir en operaciones.

#### **2.4 Tendencias actuales en la administración de operaciones**

Krajewski et. al (2008) señalan que en la actualidad varias tendencias están teniendo gran impacto en la administración de operaciones: mejoramiento de la productividad, competencia global, el veloz cambio tecnológico y las cuestiones éticas, ambientales y de diversidad de la fuerza de trabajo.

Para dichos autores la mejora de la productividad (entendida como generar más productos o productos de mejor calidad con la misma cantidad de insumos, o bien

mantener el mismo nivel de producción reduciendo el uso de insumos) depende en gran medida de cómo se administren los procesos en pos de maximizar el desempeño colectivo de los procesos individuales que conforman una cadena de valor.

Por otro lado, en relación a la competencia global señalan que el desafío para las organizaciones empresariales es producir bienes o servicios capaces de competir en el mercado global y diseñar los procesos para respaldarlos.

A continuación abordan el tema de la aceleración del cambio tecnológico como la aparición de oportunidades tecnológicas que ofrecen un enorme potencial para las organizaciones pero que a la vez plantean muchos desafíos ya que repercuten sobre el diseño de los nuevos servicios, productos y procesos de una empresa.

Finalmente, en relación a las cuestiones éticas, ambientales y de diversidad de la fuerza de trabajo Krajewski et. al. (2008) destacan que el incremento de los dilemas éticos a los que se ven enfrentadas las empresas se han visto intensificados por la creciente presencia global y el cambio tecnológico acelerado; en el primer caso debido a las diferencias culturales existentes en diversos países sobre temas sensibles tales como discriminación de minorías y mujeres, pobreza, niveles de los salarios mínimos, centros de trabajo inseguros y derechos de los trabajadores, entre otros; en el segundo caso, los dilemas giran en torno a la protección de datos personales, la privacidad del cliente y la importancia de construir una reputación de confianza que contrarreste posibles dificultades asociadas a la lejanía geográfica que existe entre la empresa y sus clientes.

## **2.5 La administración de operaciones como herramienta para enfrentar los desafíos actuales**

Los factores descritos en la sección anterior suponen desafíos para las organizaciones, que inciden tanto en el desempeño presente como futuro. Al respecto, Krajewski et. al. (2008) consideran que una forma de superarlos es verlos como oportunidades para mejorar los procesos y cadenas de valor existentes o para crear otros nuevos e innovadores, no sólo en lo que a su diseño se refiere, sino también en relación a la forma de administrarlos en pos de garantizar el cumplimiento de las metas de la organización.

Esto define una filosofía o modo de entender la administración de operaciones que lleva implícita la concepción de que todas las decisiones eficaces sobre las

operaciones se desprenden de una estrategia de operaciones sólida, la cual guía la contribución que las operaciones deben hacer a la mejora de la competitividad de la empresa. Luego la administración de procesos aporta elementos técnicos para abordar las decisiones esenciales de diseño y mejora de los procesos que sustentan las estrategias y cómo implementarlos. Posteriormente se examina el diseño y la operación de las cadenas de valor que vinculan los procesos de la empresa, ya sean internos o externos, ya que su rendimiento es lo que determina los resultados de la empresa.

En relación a la gestión de procesos, la administración de operaciones aporta herramientas para analizar los procesos y cómo mejorarlos para alcanzar las metas de la estrategia de operaciones. La técnica consiste en abordar, en primer lugar, los aspectos estratégicos del diseño de los procesos, para luego aplicar un método sistemático de análisis de procesos que consta de seis pasos, a saber:

- ✓ Identificar la oportunidad de mejora
- ✓ Definir el alcance
- ✓ Documentar el proceso actual
- ✓ Evaluar el rendimiento para detectar brechas de desempeño
- ✓ Rediseñar el proceso para eliminar vacíos
- ✓ Implementar los cambios deseados
- ✓ Implementar los cambios deseados

Además se utilizan métodos que las empresas usan para medir el rendimiento de los procesos y la calidad. Estos métodos constituyen el fundamento de programas como Six Sigma y la Administración de la Calidad Total.

Determinar la mejor capacidad del proceso con la administración eficaz de las restricciones, diseñar la distribución apropiada de las actividades del proceso y “racionalizar” los procesos mediante la eliminación de las actividades que no agregan valor y el mejoramiento de aquellas que sí lo hacen también son decisiones fundamentales en el rediseño de los procesos.

## Capítulo 3: Procesos

### 3.1 Qué es un proceso

La norma ISO 9001:2008 brinda una definición clásica, que postula que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Al respecto la norma considera que una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Harrington (1997) en el mismo sentido define a un proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Bravo Carrasco (2011), por su parte, sostiene que estas definiciones provienen desde la aplicación del análisis a través de observar los componentes: Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos.

De lo anterior se deduce que no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

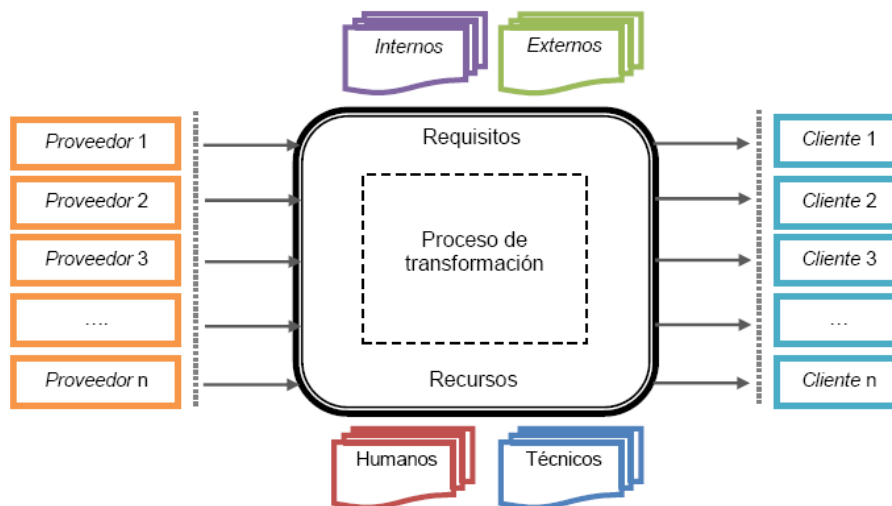


Con esta definición surge que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando que dichas actividades deben permitir una transformación de unos elementos de entrada en elementos de salida, aportando un valor agregado para el cliente, a la vez que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

### 3.2 Estructura de un proceso

Los procesos poseen unos componentes en su estructura que es necesario definirlos a los fines de lograr una comprensión más acabada del concepto de proceso en una organización (Figura 1). Se trata de los inputs (o entradas), outputs (o salidas), recursos y requisitos. A continuación se define cada uno de ellos en base a Harrington (1996) y Krajewski et. al. (2008).

**Figura 2. Elementos principales de un proceso**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a Harrington (1997) y Krajewski et. al. (2008).*

Los inputs o entradas son entidades que se transforman por el proceso de crear los outputs o salidas. En general son materiales y/o información, pero también pueden ser recursos humanos, recursos financieros, o condiciones medio ambientales requeridas para llevar a cabo el proceso.

Los outputs o salidas son el resultado de la transformación de los inputs, por tanto, son los bienes o servicios creados en el proceso que son recibidos por los

clientes, internos o externos. Si satisfacen las carencias o necesidades de los clientes, entonces el proceso será eficaz. Al igual que los inputs, los outputs son en general materiales o información.

Por lo general, los procesos tienen varios inputs y outputs diferentes, aunque solamente uno o dos de éstos pueden considerarse como inputs y outputs primarios, mientras que los demás son secundarios. El output secundario es aquél que se utiliza dentro del proceso y que a la vez se necesita para activar otros procesos de la organización; son importantes, aunque pueden contribuir o no a la misión primaria del proceso.

Los inputs son aportados al proceso por los proveedores, que pueden ser internos o externos. Cada proceso y cada persona en una organización dependen de proveedores. Los externos pueden ser otras empresas o particulares que proporcionan los recursos, servicios, productos y materiales para cubrir las necesidades de corto y largo plazo de la organización. Los internos pueden ser empleados o procesos que suministran información importante o materiales.

Los outputs tienen como destinatarios a los clientes. Algunos son externos, que pueden ser usuarios finales o intermediarios (instituciones financieras, fabricantes, etc.) que compran los servicios o productos terminados de la empresa. Otros son clientes internos, que pueden ser empleados o procesos que dependen de los inputs de otros empleados o procesos para realizar su trabajo.

Al respecto, Harrington (1997) distingue cinco clases de clientes de un proceso. En primer lugar, ubica a los clientes primarios, que son quienes reciben directamente el output del proceso. En segundo lugar se encuentran el cliente secundario, que es una organización que está por fuera de los límites del proceso y que recibe el output del proceso, pero que no es necesaria directamente para respaldar la misión primaria del proceso. Otro tipo de clientes son los indirectos, que son aquellos que, estando dentro de la organización, no reciben directamente el output del proceso pero salen afectados si éste es erróneo o retardado. Finalmente define a los clientes externos de la organización, que son los que reciben el producto o servicio final; estos pueden ser directos, cuando la organización entrega o presta el servicio al consumidor, o bien indirectos, cuando existen intermediarios entre la organización y el consumidor (distribuidores, representantes, comercios minoristas. etc.).

Siguiendo con la definición de los componentes de un proceso, en tercer lugar se ubican los recursos, que son los elementos que producen la transformación de inputs en outputs. Los recursos no se transforman durante el proceso. Existen de dos tipos: recursos humanos y tecnológicos.

Finalmente se encuentran los requisitos, que definen, regulan y afectan al proceso. Tampoco son transformados por éste. Existen de dos tipos en cuanto a su naturaleza: internos y externos a la organización. En cuanto a su influencia en el proceso, pueden ser obligatorios o consultivos.

### **3.3 Límites de un proceso**

La organización empresarial moderna abarca un complejo laberinto de procesos interactivos, interconectados y/o secuenciales, con lo cual es indispensable definir los límites de éste para descomponer el laberinto en piezas lógicas y manejables (Harrington, 1997). No obstante, el autor señala que dicha definición debe ser lo suficientemente amplia como para cubrir problemas conocidos y que el alcance del proceso represente el mejor interés de los clientes.

Los límites inicial y final del proceso indican dónde comienza y dónde termina. Pero además de estos límites deben establecerse los límites superior e inferior para determinar la complejidad del proceso y definir claramente los supuestos básicos.

La adición de límites superior e inferior a los límites de iniciación y finalización claramente enmarca el proceso. En consecuencia, permiten definir lo siguiente (Harrington, 1997):

- ✓ Qué se incluye en el proceso
- ✓ Qué no se incluye
- ✓ Cuáles son los outputs del proceso
- ✓ Cuáles son los inputs del proceso
- ✓ Qué departamentos están involucrados en el proceso

Tanto los límites de iniciación como superior permiten que los inputs o entradas entren al proceso. Todos los inputs de la primera actividad de un proceso ingresan a través del límite de iniciación. El superior permite que los inputs hagan

parte de cualquier otra actividad dentro del proceso. Por otro lado, el límite inferior permite que el output del proceso llegue a los clientes secundarios en cualquier punto del proceso, mientras que el output o producto del límite de finalización es el output primario del proceso y llega hasta el cliente final.

### **3.4 Clasificación de los procesos**

Hasta ahora, hemos analizado que las organizaciones están compuestas por procesos que entregan salidas (outputs) a un cliente. Por lo tanto, desde esa perspectiva, y derivado de sus orígenes en la Administración Científica, los procesos históricamente han sido erróneamente identificados y asociados como funciones departamentales (Contabilidad, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, etc.) (Harrington, 1997). Desde esa óptica funcional, los procesos operan en una realidad organizacional compleja que hace difícil su identificación y clasificación.

No obstante, los procesos se pueden clasificar en función de distintas dimensiones, tales como el nivel en el que operan, su alcance, su repercusión en la calidad, su función o papel que toman dentro de la organización, su grado de contacto con el cliente, etc.

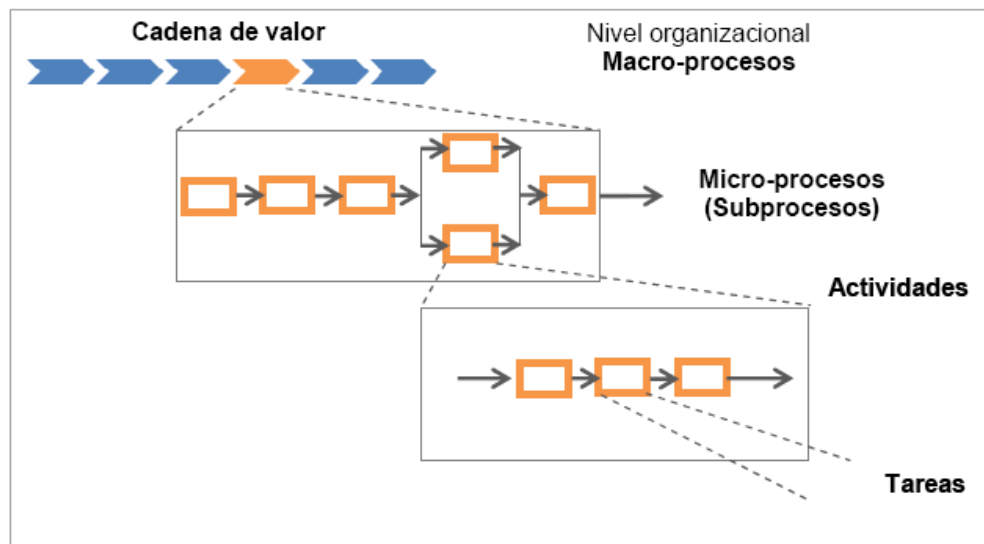
#### **3.4.1 Según el nivel de la organización en el que operan**

La importancia que tiene para los gerentes conocer con suficiente profundidad los procesos organizacionales con el objeto de mejorar su rendimiento dio origen a una clasificación en base a su ubicación en el nivel jerárquico de la organización. De esta manera, entendiendo a las organizaciones como intrínsecamente multifuncionales, los procesos pueden operar a un nivel macro del trabajo organizacional. Bajo este enfoque, dichas multifunciones son denominadas macroprocesos (Harrington, 1997). Cada macroproceso a su vez, está lógicamente constituido por múltiples segmentos que actúan a un nivel más micro de la estructura jerárquica de la organización, los cuales son denominados subprocesos (Harrington, 1997).

Por su parte, cada subproceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades, que, como su nombre lo indica, son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo (material o mental). Esta clasificación por nivel de actuación de

la organización puede llegar hasta el nivel de sub-actividades denominadas tareas u operaciones (Harrington, 1997) (Figura 2).

**Figura 3. Clasificación de procesos por su ubicación en la jerarquía organizacional**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a Harrington (1996).*

### 3.4.2 Según su alcance

Otra clasificación similar a la anterior se relaciona con la idea de las fronteras que se generan por la estructura organizacional. En este sentido, Harrington (1997) divide a los procesos que coexisten dentro de una organización en dos categorías: Funcionales o intradepartamentales e interfuncionales o interdepartamentales. El primero de ellos está organizado a lo largo de las líneas funcionales, recibe su material de un solo departamento y genera su producción dentro de éste. Se trata de procesos simples que normalmente son subprocesos de procesos de la organización mucho más complejos, denominados interfuncionales.

Los procesos interfuncionales fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos, por lo cual ninguna persona tiene individualmente la responsabilidad final de todo el proceso.

### 3.4.3 Según su impacto sobre el usuario final/ valor agregado para el cliente (estrategia)

Por otra parte, desde el punto de vista de la importancia estratégica de la organización, Krajewski et. al. (2008) señalan que la visión de los procesos de una empresa es útil para entender cómo se obtienen los servicios o productos y por qué es importante la coordinación entre funciones, pero no esclarece cuáles son las ventajas estratégicas de los procesos. La percepción faltante sobre la estrategia es que los procesos deben agregar valor para los clientes.

En este sentido los procesos se pueden clasificar en: procesos claves u operativos (core process), procesos de soporte o apoyo y procesos estratégicos. Los primeros se entienden como aquellos procesos que representan la razón de ser del negocio, es decir, aquellos procesos primordiales de la organización de cara a sus resultados; generalmente son asociados con las competencias y las capacidades esenciales de la empresa. Técnicamente se trata de una cadena de actividades que entrega valor a los clientes externos. En efecto se distinguen porque los administradores de estos procesos y sus recursos humanos interactúan con los clientes externos y entablan relaciones con ellos, desarrollan nuevos productos y servicios, interactúan con proveedores externos y producen el bien o servicio para el cliente externo (Krajewski et. al., 2008).

Los procesos de soporte, por su parte, sirven de apoyo y sustento a otros procesos, sus clientes son internos y normalmente están dentro de la propia área de trabajo. Proporcionan recursos vitales e inputs a los procesos centrales y son esenciales para la administración de la organización (Krajewski et. al., 2008).

Los procesos estratégicos son aquellos que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, alineadas con su misión, visión y valores, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Son de carácter global y atraviesan transversalmente toda la organización y que están relacionados con la organización, administración, dirección y planificación estratégica, así como con la mejora continua.

#### **3.4.4 Según la función o papel que toman dentro de la organización**

Siguiendo una idea similar, otros autores han clasificado a los procesos por su función o papel que toman dentro de la organización. La clasificación tradicional de este tipo de procesos es la de dividir los procesos en tres grandes grupos:

procesos de gestión estratégica; procesos operativos y procesos de soporte (Pérez Fernández de Velasco, 1996).

De acuerdo a esta clasificación, los procesos de gestión estratégica son aquellos en los que se encuentran involucradas todas las actividades de planificación estratégica de la organización. Funcionan como un conjunto de actividades de dirección que toman ideas del ambiente de negocios, del feedback de los clientes y de otras fuentes, para que sean transformadas en grupos de estrategias, metas operativas y métricas de rendimiento.

Los procesos operativos, por otro lado, se pueden entender como procesos con flujo de pedido. Este tipo de procesos comienza con el pedido o solicitud de un cliente que genera que se accione el mecanismo de transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs). Dichas salidas tienen que ir acorde a los requerimientos del cliente, por lo tanto, no sólo basta producirlos, también hay que distribuirlos y entregarlos.

A su vez los procesos operacionales se pueden sub-clasificar en procesos de manufactura y procesos de servicio. Los procesos de manufactura son el grupo de actividades que producen bienes físicos y tangibles que tienen poca relación con los clientes, debido a que los clientes se relacionan más con los distribuidores del producto que con el proceso mismo (Harrington, 1997; Krajewski et. al., 2008). Mientras que los procesos de servicio son aquellos que producen una salida (output) de naturaleza intangible que no se puede almacenar, razón por la cual el cliente tiene un alto grado de contacto dentro del elemento transformador del proceso mismo.

El último de los tres tipos de procesos son los procesos de soporte, que, como ya se describió cuando se analizó la clasificación de procesos por importancia estratégica, este tipo de procesos representan el conjunto de actividades requeridas para apoyar a los procesos operacionales y, en su caso, los procesos esenciales de la organización.

### **3.5 El mapa de procesos de la organización**

El mapa de procesos constituye una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. En él quedan recogidos todos los procesos que ésta realiza: estratégicos (que relacionan a la organización con

su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos), claves o operativos (definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y de soporte (apoyan los procesos operativos).

Atendiendo al nivel de detalle o desagregación, el mapa podrá ser de:

- ✓ Primer Nivel, cuando la representación es a nivel global de los grandes procesos de la organización, de forma sencilla y simplificada.
- ✓ Segundo Nivel, cuando la representación recoge los diferentes subprocesos que componen los procesos.
- ✓ Tercer Nivel, cuando la representación recoge incluso las actividades que componen los procesos.

### **3.6 Representación gráfica de los procesos**

#### **3.6.1 Diagramas**

Un diagrama de flujo, conocido también como diagramación lógica, es una herramienta clave para comprender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de una organización (Harrington, 1997). Además facilita la concepción de la organización como un sistema.

Mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples el método de la diagramación de flujo permite describir gráficamente un proceso, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso. Existen una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones en el mapa. Estos símbolos están normalizados por la American National Standards Institute (ANSI). En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales; las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales; y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información.

Los diagramas de flujo cumplen una función importante: documentar un proceso con el fin de identificar áreas que necesitan mejoramiento. Para ello existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo y cada uno de ellos tiene su propósito. A continuación se presentan las cuatro técnicas principales siguiendo a Harrington (1997).



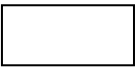
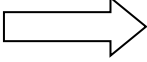
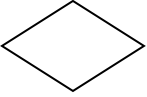
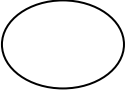

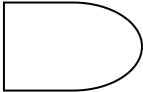
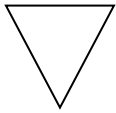
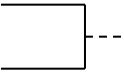

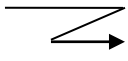

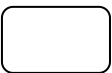
### *Diagrama de bloque*

Facilita una visión sencilla, rápida y global del proceso. Este diagrama es útil para documentar la magnitud del proceso en un primer momento; para simplificar procesos prolongados y complejos; o bien, para documentar tareas individuales. Pueden fluir horizontal o verticalmente. Emplean únicamente rectángulos y líneas con flechas, realizando una simple descripción de un proceso fraccionado en varios rectángulos o bloques. Los rectángulos representan actividades y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tienen el flujo de información y/o las relaciones entre actividades. Para nombrar las actividades dentro del rectángulo se usan frases descriptivas cortas. Generalmente las frases deben comenzar con un verbo, a menos que se trate de una frase condicional.

### *Diagrama de flujo estándar de la ANSI*

Mediante símbolos específicos ANSI, líneas y flechas, representa el flujo completo que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso. En la figura 3 se muestra la simbología normalizada por el instituto norteamericano de normalización (ANSI).

**Figura 4. Principales símbolos estándares para los diagramas de flujo**

Símbolo	Significado
	<i>Operación: Rectángulo.</i> Se usa para denotar cualquier clase de actividad; dentro del rectángulo se incluye una breve descripción de la actividad.
	<i>Movimiento/transporte: Flecha ancha.</i> Indica el movimiento del output entre locaciones.
	<i>Punto de decisión: Diamante.</i> La siguiente serie de actividades está condicionada en esta decisión. Los outputs del diamante se marcan con las correspondientes opciones (Si-No; Verdadero-Falso).
	<i>Inspección: Círculo grande.</i> Indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. También puede representar un punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	<i>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda.</i> Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<i>Espera: rectángulo obtuso.</i> Indica que un ítem o persona debe esperar, o bien que aquel se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	<i>Almacenamiento: Triángulo.</i> Indica que existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	<i>Notación: Rectángulo abierto.</i> Se utiliza conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.
	<i>Dirección del flujo: Flecha.</i> Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<i>Transmisión: Flecha quebrada.</i> Identifica casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información.
	<i>Conector: Círculo pequeño.</i> Se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. Indica que el output de una parte del diagrama sirve de input para otro diagrama de flujo. Cada output diferente debe designarse con una letra diferente.
	<i>Límites: Círculo alargado.</i> Indica el inicio y el fin del proceso.

**Fuente:** Harrington, 1997.

El diagrama de flujo estándar de la ANSI proporciona una comprensión detallada de un proceso que excede, en gran parte, el del diagrama de bloque. Mientras que este último constituye un punto de partida, aquél se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado. Cada tarea del proceso en estudio puede detallarse hasta el punto en el cual el diagrama de flujo estándar puede emplearse como parte del manual de entrenamiento para un nuevo colaborador.

Este tipo de diagramas se utilizan sólo cuando el proceso se acerca a la calidad de categoría mundial; en los procesos de mejora de procesos habituales sólo se emplean a modo de excepción.

#### *Diagrama de flujo funcional*

Recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización. Es decir, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, lo cual puede resultar especialmente valioso cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. Este diagrama permite a su vez visualizar cómo los departamentos funcionales, organizados verticalmente, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

Al diagrama de flujo funcional estándar se le puede adicionar el tiempo de procesamiento y del ciclo, dando lugar a lo que se conoce como diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo. Esto resulta de utilidad porque permite identificar fácilmente las áreas de desperdicio y demora, ya que usualmente existe una diferencia importante entre la suma de las horas individuales de procesamiento y el tiempo de ciclo para la totalidad del proceso. Esta diferencia obedece al tiempo de espera y transporte.

#### *Diagrama de despliegue o de flujo geográfico*

Representa el flujo físico de las actividades que existe entre distintas unidades de organización (departamentos, secciones, delegaciones) para la realización de un proceso. Expone todas las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos.

Sirve para evaluar el plan del departamento y su flujo de documentos, así como para analizar los patrones de tráfico en áreas muy congestionadas.

### *Diagrama de flujo de información*

Mediante símbolos específicos, líneas y flechas, representa el flujo completo de datos o información que se genera en torno a dos o más unidades.

#### **3.6.2 Ventajas del uso de los diagramas**

Los diagramas son una herramienta de gran valor para el análisis posterior y mejora de los procesos. Pero además, aportan una serie de ventajas para gestionar los procesos. Siguiendo a Pérez Fernández de Velasco (1996, p. 197-198) se enuncian las principales.

En primer lugar, permiten hacerlos más tangibles al proporcionar una imagen que hace visible el proceso de forma global. En segundo lugar, la metodología utilizada para el diseño de diagramas contribuye a la realización de un análisis profundo y riguroso del proceso. En efecto, los diagramas potencian la capacidad personal para comprender situaciones complejas, proyectando una sensación de dominio del proceso.

Además facilitan la comunicación al proporcionar un lenguaje común que no necesita explicaciones complementarias, minimizando la posibilidad de errores. En este sentido Bravo Carrasco (2011) señala que construir el flujograma de información es una forma de romper la automaticidad en el acuerdo tácito del hacer del día a día. Es decir, el solo hecho de representar gráficamente el flujo de un determinado proceso significa una toma de consciencia del mismo, su visualización y mejora.

En relación a la ejecución del proceso, los diagramas son un buen punto de partida para elaborar procedimientos porque incluyen todas las actividades, y solo aquellas que es preciso realizar, a la vez que definen una secuencia precisa junto a la posibilidad de asignar responsabilidades muy concretas y de establecer puntos de control. Esto incide positivamente sobre la calidad del resultado del proceso al hacerla más predecible, a la vez que permite analizar la efectividad de las diversas actividades en relación al valor agregado para el cliente y/o su contribución al objetivo del proceso.

Finalmente, los diagramas tienen un efecto positivo sobre la motivación y el compromiso de los empleados ya que, al ver reflejada su responsabilidad en el gráfico, las personas entienden su contribución al cumplimiento de los objetivos

corporativos. En general esto anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.

## Capítulo 4 Gestión por Procesos

Cuando un cliente se dirige a una empresa no le importa como está organizada internamente, sino que sólo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo a sus necesidades. Esto hace que las Organizaciones tengan que analizar sus procesos para ver de que manera se orientan al cliente. Así se empieza a hablar de Gestión de Procesos y Gestión por Procesos.

De esta manera hemos de partir del principio de que el proceso es la forma natural de la organización del trabajo. Entre diferentes empresas sus procesos son similares, pero lo que varía es la forma organizativa adoptada por ellas para realizarlos. En el pasado las empresas crearon la necesidad de especialización funcional que en algunos sectores llegó hasta el nivel de tareas individuales de dudoso significado. Casi nada era dejado a la voluntad individual. Esta forma de organización era adecuada para un entorno laboral de escasa cualificación. El resultado fue la fragmentación de los procesos naturales y la posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en lo que denominamos áreas funcionales o departamentos.

Surge entonces la necesidad de controlar y coordinar, creándose las clásicas Organizaciones verticales funcionales basadas en dos principios: Jerarquía ( o supervisión directa) y Control, donde sólo los directivos pueden tomar decisiones. Para facilitar el control interno se desarrollan grandes estructuras burocráticas donde en ocasiones, los controles y las órdenes incorporadas autojustifican la existencia de la estructura organizativa existente. Así es como muchas empresas adoptaron, quizás de forma natural e inconsciente, una fuerte orientación interna que tuvo como efecto ir olvidándose poco a poco del cliente. La mayor parte de las tareas y actividades que forman la burocracia poco o nada tienen que ver con la satisfacción del cliente, sino más bien con necesidades que la propia Organización ha creado. Entonces, con este enfoque de gestión, la burocracia es vista:

- ✓ *Internamente*: como una importante fuente de ineficiencia interna.
- ✓ *Externamente*: como algo opuesto a los intereses del cliente por su repercusión en la variable tiempo.

La burocracia tiene formas muy sutiles de presentarse: su identificación no siempre es sencilla ya que al estar acostumbrados a convivir con ella la consideramos una serie de actividades normales y necesarias. Para poder analizar su eficacia hace falta introducir en la Organización fuertes dosis de crítica interna al tiempo que es necesario disponer de misión y objetivos muy claros.

Las organizaciones piramidales respondían muy bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real pasó de la oferta a la demanda, a cada uno de los clientes y se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a la dificultad de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la empresa, tanto en sus técnicas de gestión como en sus personas.

Se trata de reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

Existe un número de falsas creencias en la gerencia entre las cuales se encuentran las siguientes:

- ✓ *Los procesos ineficaces no cuestan mucho dinero a la organización:* los procesos ineficaces de la empresa le cuestan a las organizaciones miles de millones de dólares todos los años. Entre un 40% y un 70% de los esfuerzos de los empleados de oficina no agregan valor alguno. Eliminar los errores de los empleados y la burocracia puede reducir los costos indirectos hasta en un 50%. Por añadidura puede ayudar a conseguir el liderazgo a esas organizaciones y mejorar notablemente las percepciones que tienen los clientes de ellas.
- ✓ *Es poco lo que pueden las organizaciones ganar mediante el mejoramiento de los procesos de la empresa:* el mejoramiento de los procesos de la empresa puede tener alto impacto sobre la cultura de las organizaciones. A nadie le gusta luchar contra los muchos obstáculos que se encuentran en los procesos de la empresa. La moral mejora a medida que se van eliminando estas barreras. Los empleados dejan de ser

individuos y se convierten en equipos. El trabajo se hace agradable a medida que se derriban pequeños imperios. El tiempo de respuesta a los clientes internos y externos se podrá reducir a la mitad. Algunos estudios realizados en IBM demostraron que su tiempo productivo de ventas ( tiempo que cada vendedor le dedica frente a frente al cliente) por vendedor, se habría reducido a una pequeña porción del que se destinaba unos pocos años atrás. ¿ Por qué? La razón principal estaba en el exceso de papeleo administrativo.

- ✓ *Los procesos de la empresa no pueden controlarse* : no sólo es posible sino que deben controlarse estos procesos. Los procesos de las empresas de segunda clase sólo son para organizaciones de segunda categoría. Necesitamos controlar los procesos de la empresa tanto como vigilamos los procesos de manufactura, para obtener resultados de alta calidad que sean garantía de éxito.
- ✓ *Los procesos de la empresa carecen de importancia en comparación con los procesos de producción*: los clientes son 5 veces más susceptibles a alejarse de las organizaciones debido a procesos mediocres de la empresa que a causa de productos deficientes. Sin una buena interacción entre las organizaciones y los cliente, aun el mejor de los productos dejará de atraerlos.

#### **4.1 Características de los procesos de gestión actuales.**

La mayor parte de los procesos de gestión actuales responden a las siguientes características:

- ✓ No suelen estar identificados , estandarizados ni documentados. Esto imposibilita que su coste y la calidad de su output sean predecibles.
- ✓ Raramente tienen un responsable directo.
- ✓ No suelen disponer de objetivos a alcanzar, específicamente en términos de cliente.
- ✓ Están cargados de burocracia como consecuencia de la dominante orientación directiva hacia las operaciones internas.
- ✓ Tienen muchas etapas y tiempos muertos entre ellas que se manifiestan en una gran diferencia entre los tiempos de proceso y del ciclo.



- ✓ Frecuentemente son complicados debido a que intervienen muchas personas especializadas ubicadas en diferentes departamentos, lo que acarrea numerosos pases laterales. Como consecuencia, la posibilidad de cometer errores es alta.
- ✓ A menudo incluyen actividades duplicadas a modo de chequeo para aumentar la seguridad. El control es un efecto cuya causa en este caso está en la desconfianza, falta de seguridad y dominio del proceso.
- ✓ En su mayoría incorporan una serie de actividades con poco o dudoso valor agregado para el cliente.
- ✓ Son inflexibles.

Por las razones antes apuntadas, los procesos de gestión tienen un altísimo potencial de mejora en su funcionamiento en términos de calidad, tiempo, coste y servicio. No obstante, los procesos operativos no responden en gran medida a estas características; por lo que esta es la razón de que su potencial de mejora sea más limitado. Ahora se trata de, a través del enfoque hacia los procesos globales, reducir la ineficiencia interna de la organización funcional. En este modelo de gestión empresarial subyace la evidencia de que la mayor parte de los errores están motivados por procesos ineficientes o ineficaces en algún grado. De otra forma, se puede decir que en los procesos reside casi siempre la causa del error, de las reclamaciones, de la insatisfacción del cliente y de la baja competitividad.

La dificultad no reside en la componente técnica de esta forma de gestionar la empresa sino en el cambio de actitud de las personas. Los cambios de comportamiento necesarios para gestionar los procesos de la empresa se resumen a continuación:

- ✓ Orientación externa hacia el cliente *versus* orientación interna al producto.
- ✓ Fusionar en las personas pensamiento y acción *versus* lógica tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- ✓ Compromiso con los resultados *versus* cumplimiento.
- ✓ Procesos y clientes *versus* departamentos y jefes.
- ✓ Participación y apoyo *versus* jerarquía y control.

- ✓ Mando por excepción *versus* dar órdenes y control.
- ✓ Responsabilidad sobre el proceso *versus* autoridad jerárquica funcional.

El cambio de enfoque mental es de cierta consideración. No se trata sólo de seguir pensando en cómo hacemos mejor lo que estamos haciendo (enfoque funcional propio de la división de tareas), sino por qué y para quién lo hacemos. Estas dos reflexiones son la esencia de la Gestión por Procesos, y requiere capacidad para ver la empresa como un conjunto de procesos y no como una serie de departamentos con funciones especializadas. Si definimos claramente la misión y objetivo de los procesos en términos de valor añadido percibido por los clientes, automáticamente se pondrán de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por tanto prescindibles.

Para entender la Gestión por Procesos es necesario contemplarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- ✓ Los procesos claves
- ✓ El control de su funcionamiento
- ✓ La gestión de su mejora.

#### **4.2 Objetivos de la Gestión por Procesos.**

El principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Las diferentes metodologías para gestionar la mejora de los procesos persiguen incrementar la satisfacción percibida, además de un importante incremento de la productividad, a través de:

- ✓ *Reducir costes internos innecesarios:* reducción del despilfarro e ineficiencia, eliminando actividades sin valor añadido.
- ✓ *Acortar los plazos de entrega:* a través de la reducción del tiempo de ciclo.
- ✓ *Mejorar la calidad y el valor percibido:* de forma que al cliente le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- ✓ *Incorporar actividades adicionales de servicio:* de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente ( por ejemplo, información).

Al perseguir metas que van más allá de la simple reducción de costes o de personal, las metodologías para la mejora y el rediseño de los procesos tienen bastante credibilidad ya que decide enfrentarse directamente a los problemas reales y no a sus consecuencias (costes).

#### **4.3 Características de un proceso bien dirigido y gestionado.**

A pesar de no existir ideas generalmente válidas a este respecto, las características más necesarias para poder dirigir y gestionar los procesos de una empresa son:

- ✓ Tener identificados a sus proveedores y clientes, siendo conocido con concreción por todos los interesados lo que a los clientes les añade valor.
- ✓ Tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas corporativas.
- ✓ Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como indicadores de su cumplimiento.
- ✓ Contar con un propietario responsable del proceso, de su funcionamiento, resultado y mejora. Debe ser una persona que le conozca, que sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder sobre él. Para responsabilizar a una persona de un proceso hay que dejarla que controle todo el proceso.
- ✓ Tener límites concretos de comienzo y final.
- ✓ Tener asignados con claridad los recursos y ser realizable con aquellos disponibles. Debe disponerse de un uso adecuado de la tecnología.
- ✓ Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- ✓ Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- ✓ Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado.
- ✓ Mostrar con claridad las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.

#### **4.4 Características generales sobre los procesos.**

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados, se puede considerar como un Proceso.

Las unidades organizativas proporcionan una serie de servicios (o productos) que consume el usuario externo (cliente) o interno de la organización. Para entregarlo a sus clientes, las unidades ejecutan un Proceso. Así pues, la actividad de una unidad organizativa (y de toda la organización) se puede estructurar en un conjunto de Procesos orientados a los clientes (internos o externos), realizados por una o varias unidades del departamento, los cuales son necesarios definir, implantar; ejecutar, controlar y, si es necesario, corregir para conseguir el fin último que es asegurar la mejora continua en todas las actividades que se realizan.

Un Proceso se puede definir como un *conjunto de actividades que proporcionan un valor añadido al cliente, entregándole un resultado ( el producto o el servicio de que se trate) que le satisfaga, partiendo de una serie de entradas al proceso y con la utilización de una serie de recursos.*

Figura 5 Representación de un proceso



Fuente: elaboración propia en base a Harrington

Los recursos pueden incluir el personal, las finanzas, las instalaciones, las técnicas y los métodos. A su vez, es importante destacar la diferencia existente entre los procesos de manufactura y los procesos de negocios. Los primeros pueden ser definidos como “ *cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregarán a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaqueta ( por ejemplo, fabricación de computadoras, preparación de alimentos, entre otros). Esto no incluye los procesos de embarque y distribución*”(Harrington, J, “*Mejoramiento de Procesos*” (1993).PP. 9) Del mismo modo, los procesos de negocios son definidos como “ *todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción ( por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio en ingeniería, de nómina, diseño del proceso de manufactura, entre otros). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la organización*” (Harrington,J, “*Mejoramiento de Procesos*” (1993).PP. 10 ).

De estas definiciones vemos que los procesos son transformaciones que añaden valor gracias a la aportación de diferentes recursos. La razón de ser del proceso parte de las actividades que realizan para así proporcionar al cliente un producto o un servicio con un valor añadido que antes no tenía. Hay que subrayar que se debe proporcionar un producto o servicio que satisfaga al usuario y le proporcione un valor añadido. De manera que el proceso debe entregar lo que el usuario está dispuesto a pagar (o a consumir), considerándose un desperdicio entregar aquello que el usuario no valora.

El proceso es la forma natural de organización del trabajo. La visión de “procesos” es una visión global de la Organización y se puede aplicar a todos los niveles de la misma, analizando en cada caso quién es el cliente y cuáles son los procesos utilizados.

En cualquier organización existirá una red de procesos, todos los cuales necesitan ser controlados y mejorados. Naturalmente, todas las actividades de un proceso deben tener un objetivo común relacionado con la satisfacción del cliente con respecto al output del proceso. La Gestión por Procesos debe servir para desplegar internamente las necesidades de los clientes externos.

En todas las organizaciones existen, literalmente, centenares de procesos de la empresa que se realizan diariamente. Más del 80% de estos son repetitivos (áreas administrativas, manufactureras e intermedias) y deben controlarse de la misma manera en que se vigilan los de manufactura, ya que muchos pueden ser tan o más complejos que los procesos de producción.

#### **4.5 Elementos de un proceso.**

Todo proceso se caracteriza por estar compuesto de los siguientes elementos:

- ✓ *Entradas (Inputs)* : las entradas son elementos que sufren transformaciones o las permiten. Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de la organización. También puede ser un input que responda al criterio estándar o de aceptación definido: la factura del proveedor, por ejemplo.
- ✓ *Recursos*: medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, entre otros), los recursos económicos, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos.
- ✓ *Salidas (outputs)* : son el resultado de la ejecución del proceso (servicio o producto) que se entrega al cliente. El servicio o producto proporcionado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al cliente. El producto del proceso ha de tener un valor intrínseco y medible, para su cliente.
- ✓ *Proveedores*: son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas.

- ✓ *Cliente*: es el destinatario del producto o servicio generado por el proceso.
- ✓ *Propietario*: o responsable del proceso. Es la persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.
- ✓ *Sistema de control* conocido: con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- ✓ *Límites claros y conocidos*: comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha. O sea, que todo proceso debería comenzar y acabar con el cliente.
- ✓ *Acciones*: conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio. Vale distinguir aquí las diferencias entre fase, actividad y tareas. Estas pueden ser definidas de la siguiente manera:
  - *Fase*: conjunto de actividades que puede desarrollarse con cierta independencia de las demás y es asignable a personas o grupos.
  - *Actividad*: es un conjunto de tareas que produce un resultado concreto.
  - *Tarea*: es una operación concreta necesaria para el trabajo. Es el menor nivel de esfuerzo en un proceso y es una unidad de ejecución no fraccionable.

#### **4.6 Clasificación de los procesos**

La clasificación de los distintos procesos de una organización o unidad organizativa permite decidir el tratamiento que vamos a dar a cada uno de ellos. Desde luego, existen muchas maneras de clasificar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de estos para una Organización, permite distinguir entre:

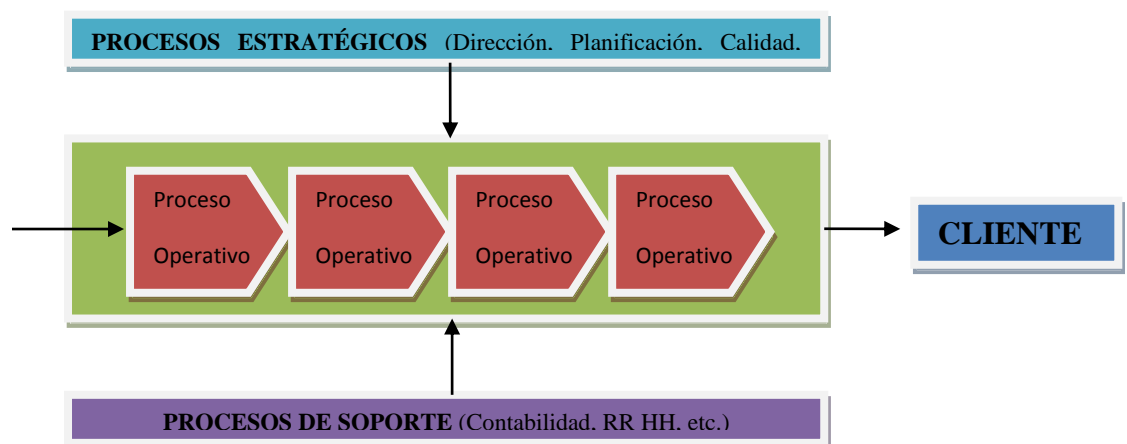
- ✓ *Procesos estratégicos*: aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos.
- ✓ *Procesos Operativos*: Llamados también “Procesos Clave”, componen el saber hacer de la organización. Afectan de modo directo a la realización

del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo. Trasladan al exterior la misión de la organización y representa aquello que el usuario externo ve. Están directamente relacionadas con la misión de la Organización y dirigidos a dar valor añadido al servicio o producto que entrega la Organización. Son los procesos que, en general, consumen la mayor parte de los recursos. Ejemplos de estos son el desarrollo de productos, la producción y entrega de servicios o productos, la atención tanto al cliente como de quejas y reclamaciones, la postventa y gestión de pedidos, entre otros.

- ✓ *Procesos de soporte:* llamados también “Procesos de apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse.

La figura siguiente ilustra el hecho de que existe un único macroproceso clave u operativo que da valor para el cliente, dividido en subprocesos y una serie de procesos estratégicos y otros de apoyo.

*Figura 6 Procesos de las Organizaciones*



*Fuente: Elaboración propia en base a Harrington*

Esta clasificación es genérica y es necesario adaptarla a los esquemas de funcionamiento de cada Organización. Un mismo proceso para una organización puede ser considerado como operativo, mientras que para otra puede ser considerado como estratégico.



También se puede hablar de *Procesos y Subprocesos* ( a veces también se habla de *Macroprocesos*, dependiendo del nivel a partir del cual se hace el análisis de los mencionados). Así, la *Gestión de Proveedores* puede considerarse un proceso que puede subdividirse, por ejemplo, en los subprocesos de *Homologación de Proveedores, Suministro de Materiales, Seguimiento de la Calidad y Pago a Proveedores*.

Otra clasificación se puede establecer entre los procesos *Funcionales*, que afectan a una sola función o área dentro de una Organización, y procesos *Interfuncionales*, que afectan a varias funciones. Una clasificación que puede ayudar a la hora de priorizar las actividades de gestión de los procesos, nos permite distinguir entre:

- ✓ *Procesos Clave*: son aquellos de los que la organización tiene una gran dependencia debido a uno o varios de los siguientes puntos:
  - Están orientados al cliente y de ellos depende ampliamente la capacidad de la organización para cumplir con los compromisos adquiridos y satisfacer las expectativas existentes.
  - Involucran un alto porcentaje de los recursos de la Organización.
  - El cumplimiento de la misión de la Organización y de sus objetivos estratégicos dependen, en gran parte, de ellos.

Los procesos clave están, fundamentalmente, vinculados a la estrategia de la organización y tienen un carácter de cierta permanencia en el tiempo.

- ✓ *Procesos críticos*: son procesos que tanto por su situación actual como por sus características técnicas, tecnológicas o especialidades funcionales críticas necesitan un tratamiento especial. Pueden clasificarse dentro de esta categoría los que cumplen con uno o varios de los siguientes puntos:
  - Suponen para la la Organización un alto riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal de alta especialización.
  - Presentan de forma continua o esporádica resultados erróneos o fuera de los márgenes previstos ( procesos “fuera de control”).

- Sus resultados no cumplen con las necesidades y expectativas del cliente, que pueden haber variado desde que se estableció el proceso. Tienen amplias oportunidades de mejora en cuanto a su eficiencia.

Vemos que la denominación crítico supone una situación de temporalidad. La excepción puede presentarse en aquellos procesos dependientes de tecnologías críticas.

## Capítulo 5: El Proceso de Mejora Continua

La Mejora Continua es un proceso cuyo concepto se encuentra ligado a la mejora de la calidad de los procesos de manufactura y/o servicios, según se trate del tipo de industria, pero que difícilmente ha estado aplicado a los procesos de apoyo y/o gestión dentro de las empresas. Son estos procesos de la empresa los que han estado fuera del centro de la discusión, ya que toda la atención ha estado puesta en los procesos de manufactura. Sin embargo, estos procesos de negocios también representan una porción importante de la productividad de las empresas alrededor del mundo. Como destaca Colin Armistead, “Hay que prestar más atención a la mejora de sistemas y procesos en vez de exhortar a la gente a que lo haga mejor”. (Pérez Fernandez de Velazco, A. 1996. Diagnóstico Interno de la Organización. En *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial. 101).

La Mejora Continua es un término de origen japonés que significa Kai “cambio”, y zen “Mejora”, que aplicado a la filosofía de la Calidad en Occidente podemos definirlo como Mejora Continua y que implica a todas las estructuras de la empresa en las labores de mantenimiento e innovación, solapando estas para obtener el progreso sin necesidad de grandes inversiones.

El objetivo fundamental de esta herramienta es involucrar a toda la plantilla en esa cultura de Mejora Continua, pero especialmente a los dueños del proceso por ser los verdaderos concededores del puesto de trabajo. Desde el punto de vista estratégico, la Mejora Continua es la acción sistemática y a largo plazo destinada a la acumulación de mejoras y ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad, productividad, costos y plazos de entrega.

Como filosofía, la Mejora Continua implica una manera y una forma de ver la vida. Representa una incesante búsqueda de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de performance y lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto.

Una última definición de Mejora Continua puede enfocarse desde el punto de vista técnico como el conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión destinados a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios. La Mejora

Continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio u proceso es el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. La creación de una cultura de Mejora Continua en una organización no es algo que se pueda realizar de un día para el otro. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye un reto pequeño. El éxito en la creación de esta cultura de Mejora Continua exige un liderazgo firme y sostenido de la Dirección que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto.

### **5.1 Breve historia de la mejora continua.**

Para la mayoría de las personas la Mejora Continua es una invención japonesa. Sin embargo no es así. Los programas de mejora continua se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos de Norteamérica.

La National Manufacturing Company estableció, a fines del siglo XIX, un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Ello llevó a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (algo que hoy los japoneses denominan visitar el "gemba"- Significa en japonés "lugar real", o sea, el lugar donde la acción ocurre.), para averiguar que sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance tanto en materia de calidad, como de costos y productividad. Producto de su análisis hizo del taller un recinto bien iluminado y agradable que incluía paredes 80% de vidrio. De la misma manera determinó la incorporación de médicos y enfermeros en el personal, mejoras en las prácticas de seguridad e incluso la obligación de realizar diariamente ejercicios físicos. Por otra parte, se instauró un programa de sugerencias, se fomentó el entrenamiento y capacitación del personal y se implementó un proceso de desarrollo organizacional.

Otra empresa estadounidense que hizo punta en materia de sistemas de Mejora Continua fue la Lincoln Electric Company ( actualmente el mayor fabricante de equipos y suministros para soldadura arco en el mundo). A los efectos de aprovechar la capacidad creativa e inventiva del personal, se fijó mediante

contrato una tarifa por pieza que no se alteraría ante la mejora de métodos e incrementos en la productividad. Posteriormente, se instauró un sistema de bonos basado en ganancias que incluían ideas generadas al calcular los bonos individuales. Todo ello llevó a la empresa a ocupar los primeros lugares en materia de productividad, algo que aún hoy ostenta gracias al mantenimiento de tales políticas y estrategias.

En Japón se implantó la Mejora Continua a principio de los años cincuenta. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía similar, la misma era aplicable sobre todo en la vida personal y en las artes guerreras. No se puede desconocer que aplicaban hasta cierto punto los procesos de Mejora Continua a su producción, pero ello era de carácter limitado y la prueba de esto es que los productos japoneses eran considerados en Occidente como de baja calidad, baratos y en ocasiones hasta como burdas y ordinarias copias de productos occidentales. Pero no fue sino hasta la incursión de las ideas de Deming y Juran en materia de Calidad, Mejora Continua y Control Estadístico de Procesos, que sumada a la filosofía japonesa ancestral trajo aparejado una verdadera explosión productiva y de altos niveles de calidad. Esto llevó a la industria japonesa a revertir totalmente la visión que de ella tenían los consumidores occidentales: "Made in Japan" pasó a ser entonces sinónimo de alta calidad y valor agregado a un muy buen precio.

Por una parte, la mejora continua se implantó en Japón por ser una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. Por otra parte, se debió a la presión de las autoridades de la ocupación después de la Segunda Guerra Mundial. En 1949, los militares de Estados Unidos establecieron un contrato con la TWI Inc. a los efectos de desarrollar programas de capacitación para las compañías japonesas. La idea fundamental de estos programas era capacitar a las personas en métodos estándar, para que luego ellos capacitaran a otros. O sea, capacitar a capacitadores.

Aunque los japoneses utilizaban Círculos de Calidad y Sistemas de Sugerencias como parte de su habitual gestión, la Mejora Continua aumentó su atractivo durante la crisis petrolera de 1973 como método de reducción de costos sin fuertes inversiones. Así, la automotriz Toyota recibió ese año seis veces más sugerencias que en 1970. Canon inició durante esa época una campaña

destinada a ser líder mundial, lo que le permitió ahorrar 200 millones de dólares en costos directos gracias a la implementación del sistema de Mejora Continua. En la década de 1980 ante la invasión de productos nipones, las empresas americanas retoman con más ímpetu el desarrollo de sistemas de Mejora Continua, entre las cuales resultó notorio los resultados de empresas como Xerox, Motorola, Harley Davidson y General Electric entre otras. En 1984 en unas viejas instalaciones de General Motors ubicadas en el estado de California, ésta compañía conjuntamente con Toyota establecen una empresa de participación conjunta denominada NUMMI ( New United Motor Manufacturing Inc.). La planta de GM había cerrado debido a conflictos obreros-patronales, mala calidad y bajos niveles de productividad. Para resolver ello NUMMI estipuló un nuevo convenio con el sindicato (UAW - The United Auto Workers (UAW), es una Unión de Trabajadores que representa trabajadores en los Estados Unidos y Puerto Rico) que estaba destinado a la mejora de la calidad, el incremento en los niveles de productividad y la mejora en el ambiente de trabajo por medio de la Mejora Continua. Esto incluía la implementación de los sistema de Just in Time, Círculos de Calidad y Programas de Sugerencias. Para que esto funcionara, el Sindicato estuvo de acuerdo en reducir el número de clasificaciones de puestos de 64 a 4 a cambio de lo cual la patronal se comprometía a no reducir o despedir personal como producto de aumentos en los niveles de productividad.

## **5.2 Características distintivas de la mejora continua.**

Existen dos características esenciales que distinguen a los sistemas de Mejora Continua de los tradicionales, llamados también sistemas de mantenimiento estándares. Por una parte, bajo el sistema de Mejora Continua la gerencia considera el nivel de rendimiento de la empresa como algo que hay que enfrentar y aumentar continuamente. En tanto que bajo el sistema de mantenimiento de estándares, se le considera esencialmente fijo por las restricciones tecnológicas y la organización existente. De la única forma que pueden vencerse tales restricciones es a través de la innovación. Por otro lado, los gerentes de las empresas que practican la Mejora Continua creen que la participación de los empleados y el trabajo en equipo son la clave para las mejoras. Ello es algo que no acontece con la mayoría de los gerentes que siguen una perspectiva de

mantenimiento de estándares. Ellos hacen más hincapié en la automatización de procesos que en el trabajo de equipos y la gestión participativa. Eso no significa que las corporaciones que siguen la mejora continua no tengan interés en el avance tecnológico y la automatización de los procesos, sino que en primer lugar tienden a fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados.

Entre las diferencias más importantes entre los sistemas de mantenimiento de estándares y de Mejora Continua es posible mencionar que este último sistema privilegia la existencia de equipos de trabajo multifuncionales, dirección participativa, orientación hacia grupos y toma descentralizada de decisiones.

### **5.3 La Mejora Continua y la planificación de objetivos en la organización.**

Para producir un incremento en el desempeño, la Mejora Continua de los procesos deber ser un objetivo estratégico de la Organización. Para llevar a cabo la mejora continua de los procesos hay dos formas fundamentales:

- ✓ *Actividades de mejora continua escalonada o progresiva:* realizadas por el personal en procesos ya existentes. El objetivo que se persigue es mejorar los resultados conseguidos en los procesos repetitivos de la Organización sin cuestionarse la organización en sí misma en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora. Estos objetivos de mejora continua escalonada pueden denominarse Objetivos Operativos ( también “funcionales” o de “resultados”). Es esta la filosofía del Kaizen japonés. El conjunto de los trabajadores de una organización aplicando esta filosofía de Mejora Continua de pequeños pasos tiene una potencialidad enorme para la entrega de productos/servicios de alta calidad.
  
- ✓ *Proyectos de avance significativo:* que conducen a la renovación y mejora de los procesos existentes o a la implementación de nuevos procesos. El objetivo que se persigue es conseguir cambios profundos que permitan mejorar la situación de la organización. Estos objetivos se pueden denominar “Objetivos de innovación” ( también de “cambio” o de “mejora”).

Cuando la estrategia de mejora por pequeños pasos ha llegado a su límite y se desean mejorar los resultados de un determinado proceso, puede ser necesario realizar un cambio en profundidad en los elementos (organización, estructura, sistema de información, proceso, etc.) que intervienen en la entrega de un producto. Este es el concepto del Kariyo japonés en contraposición del Kaizen y por el que se obtienen grandes incrementos de la productividad o de cualquier característica de un producto o servicio.

#### **5.4 Ciclo de la Mejora Continua**

Parte integral del método de Mejora Continua es conocida por los japoneses como la Rueda de Deming o Ciclo de Deming. El ciclo Deming o ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar **8** puede tener un sentido intuitivo para muchos, puesto que se deriva del método científico. Pero para hacer que todos lo usen para mejorar los procesos, se debe definir operativamente:

- ✓ *Planear:* es una declaración de intención. Es la predicción de una mezcla futura de personal, método; material, equipo y medio ambiente. Deben definirse los roles y las responsabilidades individuales de todo el personal, así como aquello que debería aplazarse o reprogramarse para dedicar el tiempo necesario para trabajar en el esfuerzo de mejor.
- ✓ *Hacer:* es el proceso de llevar a cabo lo planeado. Esto se refiere tanto al personal como al material, equipo, la implantación de sistemas de control e información y las acciones tendientes a la superación de problemas e irregularidades.
- ✓ *Verificar:* es la acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el proceso de planeación de este ciclo.
- ✓ *Actuar:* es la acción de tomar las desviaciones encontradas en el proceso de verificación y apreciar de manera clara y objetiva el estado y evolución



de la empresa, permitiendo tanto definir problemas así como las causas que le dan origen.

Figura 7 – La Rueda de Deming



Fuente: Elaboración propia en base a Deming

### 5.5 Elementos de la cultura de la mejora continua.

En el reto de implantar en la Organización una cultura de Mejora Continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de la gestión de la calidad los que deben ser utilizados para liderar la Organización hacia la mejora del desempeño. Estos principios son:

- ✓ *Orientación hacia el cliente:* las organizaciones dependen de sus clientes y deben en consecuencia comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- ✓ *Liderazgo:* para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de Mejora Continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos. Lo deben realizar participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Organización hacia la calidad, la Mejora Continua, la satisfacción de los clientes y objetivos de mejora precisos.

- ✓ *Participación del personal:* el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma. El personal es el activo más importante de cualquier organización. La contratación, la participación; el aprendizaje constante, la innovación la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.
- ✓ *Enfoque de sistema para la gestión:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ *Planes de Mejora Continua:* Los objetivos de Mejora Continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la organización.
- ✓ *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:* Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de Mejora Continua requiere ante todo medir, por lo que es necesario implantar en la organización una cultura de la medición en su sentido más amplio. Las decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos obtenidos en estas mediciones.
- ✓ *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:* las organizaciones y sus proveedores son interdependientes, por lo que una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor útil para los clientes de la organización.
- ✓ *Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos:* el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la organización una Gestión por Procesos.

## **Capítulo 6: Mejora de Procesos de Negocios.**

La Mejora de Procesos de Negocios ( Business Process Improvement ) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología se centra en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema para ayudar a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurar que clientes internos y externos reciban el producto que desean.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- ✓ Eliminen los errores.
- ✓ Minimicen las demoras.
- ✓ Maximicen el uso de los activos.
- ✓ Promuevan el entendimiento.
- ✓ Sean fáciles de emplear.
- ✓ Sean amistosos con el cliente.
- ✓ Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- ✓ Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- ✓ Reduzcan el exceso de personal.

Esta metodología parte de los procesos existentes en la actualidad, persiguiendo su mejora continua modificándolos. Como indica J. Harrington (1993), mejorar un proceso significa modificarlo para hacerlo más eficiente, eficaz y flexible aumentando la calidad de su producto, reduciendo su costo y tiempo de proceso/ciclo.

### **6.1 Operativa de la Mejora de Procesos de Negocios (BPI)**

Esta metodología está familiarizada con la Calidad Total, ya que su operativa es muy similar a la utilizada para gestionar la Mejora Continua. De alguna manera podríamos hablar de la gestión de la Mejora Continua de los procesos de negocios de la empresa. La mejora incremental (continua en Gestión de la

Calidad Total) de los procesos requiere de una mentalidad muy analítica, y se basa en el desarrollo secuencial de las siguientes etapas:

#### **6.1.1. Organización para el mejoramiento de los procesos.**

Objetivo: Asegurar el éxito mediante el establecimiento del liderazgo, la comprensión y el compromiso. Se lleva a cabo mediante el diagnóstico interno previo de la situación de los procesos de la empresa.

Actividades:

- a. Diagnóstico del comportamiento y liderazgo directivo.
- b. Estructura de la organización
- c. Comunicación interna.
- d. Participación del personal
- e. Seleccionar los procesos a mejorar (procesos críticos).
- f. Criterios de evaluación del proceso crítico.

#### **6.1.2. Comprensión del proceso actual.**

Objetivo: comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Actividades:

- a. Definir alcance y misión del proceso.
- b. Definir límites del proceso.
- c. Desarrollar una visión general del proceso.
- d. Definir los tipos de clientes.
- e. Definir medidas y objetivos de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.
- f. Elaborar el diagrama de flujo del proceso actual.
- g. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
- h. Documentar el proceso.

#### **6.1.3. Modernización del proceso.**

Objetivo: mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

Actividades:

- a. Identificar oportunidades de mejoramiento
  - Errores y repetición del trabajo
  - Alto Costo . Demoras prolongadas
  - Mala calidad
- b. Eliminar la burocracia.
- c. Eliminar actividades sin valor agregado.
- d. Simplificar el proceso.
- e. Reducir el tiempo de proceso
- f. Eliminar los errores del proceso.
- g. Estandarización
- h. Documentar el proceso
- i. Entrenar a los empleados.
- j. Tratamiento en paralelo
- k. Automatizar.

#### **6.1.4. Mediciones y controles**

Objetivo: poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Actividades:

- a. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
- b. Establecer un sistema de retroalimentación
- c. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.

#### **6.1.5. Implementación de la mejora**

Objetivos: poner a disposición de los usuarios el proceso mejorado a los fines de su puesta en vigencia.

Actividades:

- a. Presentación de la mejora a nivel departamental
- b. Capacitación de los usuarios
- c. Implementar el nuevo proceso mejorado

## **Capítulo 7 Aplicación BPM**

### **7.1 Breve recorrido histórico**

Por Ley N° 1419 de 1896, se aprueban los proyectos de Ley Orgánica de los Tribunales y Código de Procedimientos en lo Civil y Comercial. Dichos proyectos fueron elaborados por dos juristas cordobeses de reconocido prestigio, los Doctores José Antonio del Viso y Justino César. El Registro General creado por esta Ley, comienza a funcionar el 1 de Marzo de 1897 bajo la superintendencia del Tribunal Superior de Justicia. Por Decreto del 27 de Enero de 1897, el Poder Ejecutivo Provincial nombra al Dr. José Blanco como jefe de dicha Repartición. El Gobierno decide entonces alquilar, para su funcionamiento, un local en planta alta situado en la calle San Martín 28 de esta ciudad, contiguo al Teatro Progreso.

El 24 de Febrero de 1897, el Superior Tribunal de Justicia dicta el reglamento interno del Registro General. Esta oficina permanecería abierta todos los días hábiles desde las 8 hasta las 11 horas por la mañana y desde las 14 hasta las 17 horas por la tarde. El Director de la Repartición decide nombrar al escribano auxiliar Ramón Blandar, para llevar todos los libros de entradas y salidas, como así también el movimiento de los documentos que ingresarían. Los documentos, una vez estudiados, eran presentados al Director para que él los aceptara, u observara si no se ajustaban a los requisitos para su inscripción. Bajo su responsabilidad y firma quedaban todos los asientos, certificados e informes realizados.

El primer asiento registrado tiene fecha del 22 de Marzo de 1897, actuando en esa oportunidad como notario del acto de compra-venta el escribano José Pérez Carranza. En el mismo, doña Sinfrosa López, vendía a don Celestino Palacios un inmueble ubicado en el pueblo de La Toma (hoy Barrio Alberdi), suburbios oeste de nuestra ciudad Capital, por la suma de 150 pesos moneda nacional.

La Ley Orgánica del Poder Judicial N° 3364, establece en su artículo 348: “El Registro Público de Comercio, en la primera circunscripción judicial, formará una sección especial de Registro General”.

En lo referente a su dependencia, el Registro General estuvo bajo la superintendencia del Superior Tribunal de Justicia y otras veces del Poder Ejecutivo, sea en ámbito del Ministerio de Gobierno, de Hacienda o de Economía y Hacienda. En la actualidad, la actividad registral está regulada por la Ley Nacional 17801/1968, reglamentada para la Provincia de Córdoba por la Ley Provincial 5771 promulgada por Decreto 5286 de 1974 y las Resoluciones que el Registro General de la Provincia dicte en el marco de sus facultades.

## **7.2 Cultura Organizacional**

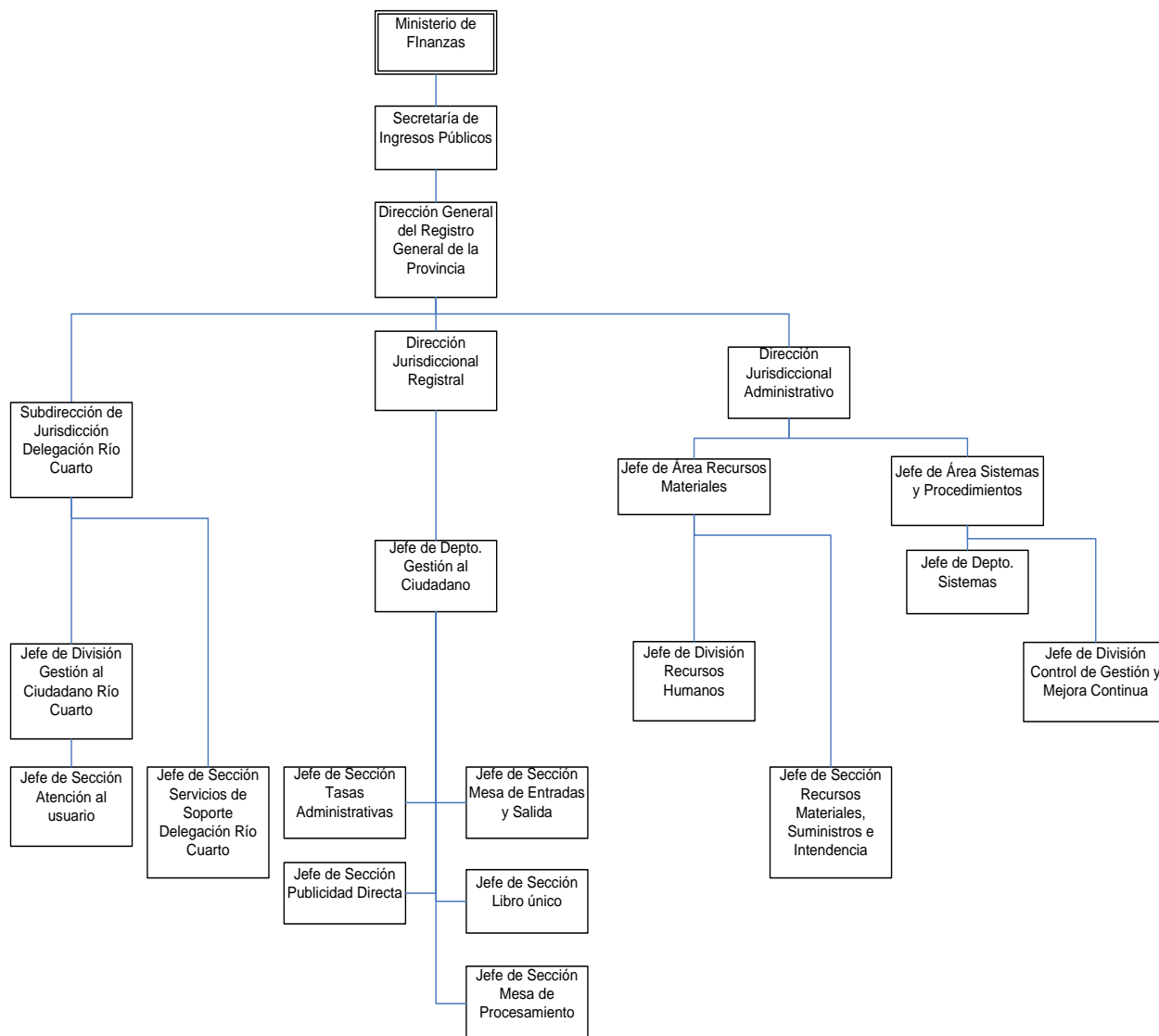
El **Registro General de la Provincia de Córdoba**, cuya misión es contribuir a garantizar el tráfico jurídico inmobiliario y resguardar el patrimonio inmobiliario de la provincia, mediante la guarda y conservación de la documentación registral, se compromete a:

- ▶ Actuar con seguridad, celeridad y transparencia en la prestación de un servicio que satisfaga los requerimientos de los usuarios registrales.
- ▶ Mejorar las competencias funcionales y el involucramiento del personal, aportando los recursos esenciales para el correcto desempeño de sus funciones, a fin de propender una actividad registral especializada.
- ▶ Mejorar continuamente la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y de los procesos que la conforman, mediante la actualización permanente de los métodos operativos y el uso de herramientas tecnológicas.
- ▶ Contribuir al desarrollo sustentable, a partir de una gestión responsable en lo económico, social y ambiental.



### 7.3 Orgánica funcional

#### Organigrama del Registro General de la Provincia



### 7.4 Funciones, responsabilidad y autoridad

Se describen a continuación las funciones, responsabilidad y autoridad vinculadas con los procesos. Las relacionadas con los procesos operativos están definidas en la Orgánica de la repartición.

**Dirección del Registro General de la Provincia:** Establecer la Política de Calidad y los lineamientos estratégicos.

**Titulares de Área / Departamento / División / Sección (Responsables de procesos):** Elaborar y mantener actualizados los procedimientos a aplicar en su ámbito de responsabilidad. Realizar el seguimiento de los reclamos y la comunicación con el usuario cuando corresponda. Participar en la definición de las acciones necesarias para optimizar el desempeño de los procesos. Proponer los objetivos de Calidad e indicadores. Identificar y gestionar la provisión de los recursos requeridos. Establecer las funciones y competencias para los puestos que ocupa el personal a su cargo y promover la mejora de las mismas. Identificar y gestionar necesidades de capacitación u otras acciones. Cumplir, hacer cumplir y mejorar los procesos a su cargo. Controlar los documentos externos aplicables. Promover el tratamiento de producto no conforme, no conformidades y mejoras y mantener los registros actualizados. Verificar cumplimiento y eficacia de las acciones definidas.

**Todo el Personal:** Es responsable de: a) Conocer y cumplir los documentos que conforman el Sistema de Calidad; b) Identificar, documentar y tratar las no conformidades, reales y potenciales y oportunidades de mejora; c) Asegurar el archivo y respaldo de los documentos y datos a su cargo; y d) Asegurar el adecuado almacenamiento y conservación de los documentos.

## **7.5 Grupos de interés con los que interactúa el RGP**

En base a la descripción del Registro se pueden identificar los distintos perfiles de públicos o usuarios con los cuales interactúa la institución, a saber:

- Escribanos.
- Abogados
- Contadores
- Ingenieros
- Publico en gral

- Poder judicial
- Martilleros
- Colegios profesionales
- Entes gubernamentales

## **7.6 Problemática actual**

Desde hace años el RGP viene implementando cambios en sus estilos de gestión, pasando de una gestión extremadamente burocrática e ineficaz a una gestión por procesos. No obstante, hasta ahora este proceso de cambio ha sido impulsado desde la gestión estatal, ya sea para satisfacer la misión del RGP (de oficio o para cumplir la normativa vigente) o bien la demanda externa de aquellos para quienes va dirigido el servicio público.

Por lo tanto, se estima prioritario incorporar nuevas herramientas que permitan centrar la prestación de servicios en el cliente/usuario/ciudadano con el fin de garantizar su satisfacción a la vez que mejorar la calidad de los servicios brindados utilizando y adecuándose a los avances informáticos y tecnológicos (TI) que el nuevo contexto nos brindan

## **7.7 Actualidad del proceso**

En la actualidad el proceso de certificación de notariales esta conformado por varios subprocesos y actividades que se muestran a continuación

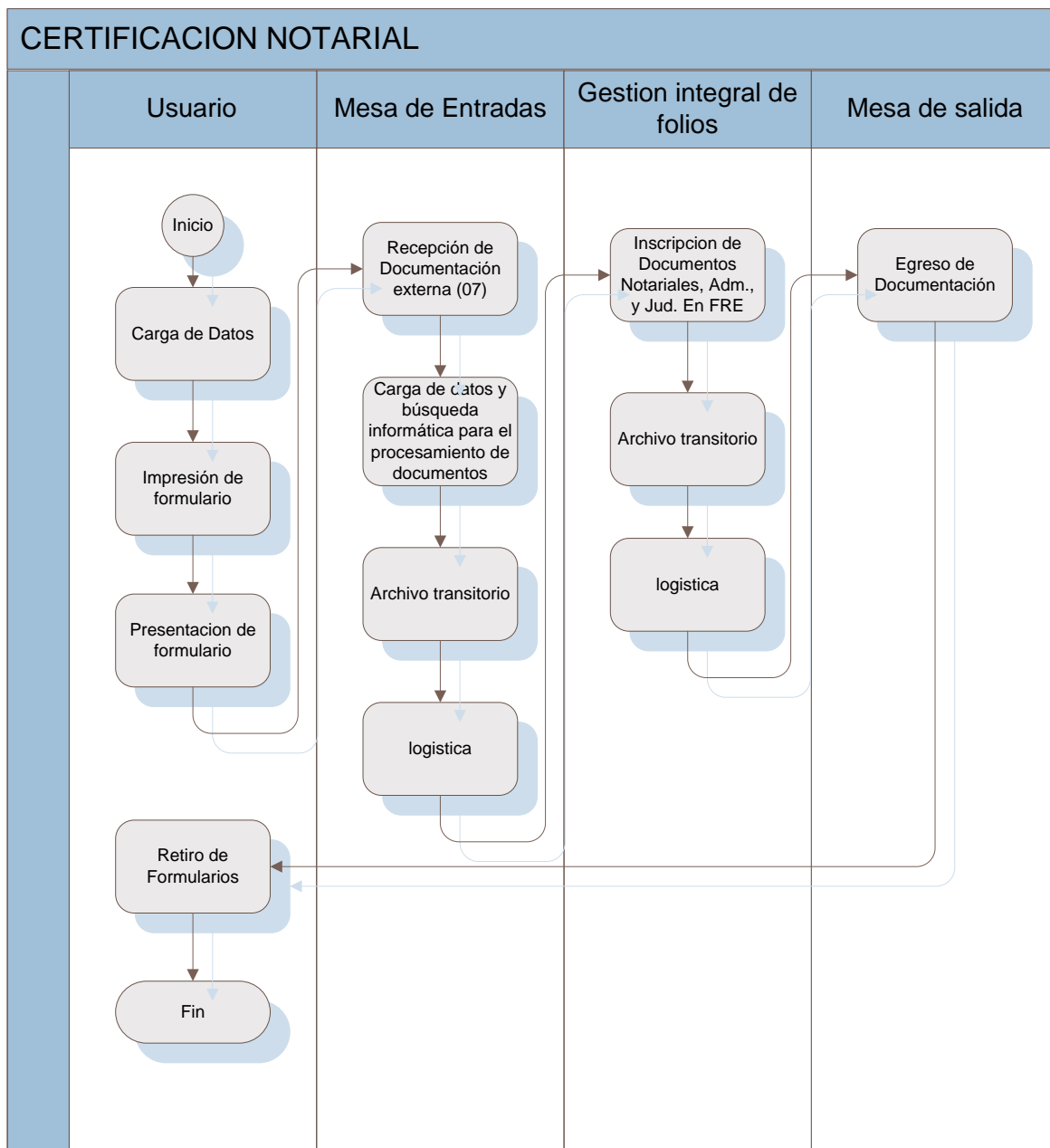


Diagrama de Flujo del Proceso de Certificación Notarial

El documento es completado por el escribano en su oficina con todo los datos necesarios para su procesamiento (titular, Inscripción dominial, descripción del inmueble, datos del solicitantes, acto a realizar, etc.), para luego ser impreso y llevado a las dependencias del RGP para su ingreso. Una vez que el escribano está en la repartición procede a dar ingreso por mesa de entradas del certificado notarial para su procesamiento.

El personal de mesa de entradas recibe la documentación y le da un comprobante de ingreso numerado y fechado (sticker) al escribano para ser utilizado para retirar el documento una vez concluido el tramite.

Luego de recibirlo al documento, el agente de mesa de entradas, lo pasa a carga de datos y búsquedas informáticas donde se realiza la carga de:

- ✓ los datos de los titulares,
- ✓ Los datos del inmueble
- ✓ Búsqueda de inhibiciones
- ✓ Búsqueda de gravámenes
- ✓ Búsqueda de cesiones

Todos datos previamente cargados en el formulario por el escribano. Luego se imprimen los resultados de las búsquedas para ser controlados por otro agente, para su posterior pase al archivo transitorio, donde permanece hasta que el personal de logística retira el documento y le reparte a cada sector donde se procesara.

El personal de logística de cada sector da ingreso al documento y luego realiza la asignación a un agente para su procesamiento. El agente analiza los aspectos legales de la solicitud y emite una contestación impresa sobre la situación jurídica del inmueble en base a los datos cargados en la solicitud por el escribano. Una vez concluida esta etapa, pasa el documento al archivo transitorio, para su posterior retiro por el sector de logística.

Logística traslada el documento a mesa de salida, donde se separa una copia para ser enviada al archivo del RGP y la otra para ser puesta en el casillero en mesa de salidas a espera de que el escribano retire el documento

## **Detalle de Actividades del proceso de certificación Notarial**

### **RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA**

#### **Objetivos:**

- ✓ Receptar todos los documentos que el Usuario Registral ingresa para su tramitación.
- ✓ Ingresar al sistema informático las distintas tramitaciones, asegurando el control y la fidelidad de los datos ingresados.

**Alcance:**

- ✓ Desde que el Usuario Registral se presenta al mostrador con los documentos, hasta la carga del trámite en el sistema y su posterior disposición en el archivo transitorio.

## **CARGA DE DATOS Y BÚSQUEDAS INFORMÁTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS**

**Objetivos:**

- ✓ Cargar en el sistema informático como registración provisoria los datos que surgen de la documentación remitida a Libro Único.
- ✓ Realizar la carga y el control de gravámenes.
- ✓ Cumplir con las búsquedas de domino y gravámenes en los documentos que así lo requieran.

**Alcance:**

- ✓ Desde que ingresa la documentación al Sector Libro Único para su carga, hasta que se disponen los documentos en los archivos transitorios correspondientes.

## **INSCRIPCION DE DOCUMENTOS NOTARIALES, ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES EN FOLIO REAL ELECTRÓNICO**

**Objetivos**

- ✓ Practicar la inscripción de documentos notariales, administrativos y judiciales por los que se constituyan, transmitan, declaren o modifiquen derechos reales sobre inmuebles ubicados en el territorio de la Provincia de Córdoba.

**Alcance:**

- ✓ Desde que el agente inscriptor recibe los documentos, hasta que son derivados a Mesa de Procesamiento, Casillero, Control de Delegaciones y otros GIF, según corresponda.

**EGRESO DE DOCUMENTACIÓN****Objetivos:**

- ✓ Registrar la recepción de la documentación en el sistema informático.
- ✓ Ordenar y archivar transitoriamente la documentación en los casilleros correspondientes
- ✓ Entregar correctamente al Usuario Registral la documentación que ya ha tramitado en el RGP.

**Alcance:**

- ✓ Desde que la documentación ingresa a Mesa de Salida, hasta que es retirada definitivamente por el Usuario Registral.

**Medición**

Para lograr una comparación se procedió a analizar el tiempo de expedición de los documentos tomando como referencia una cantidad  $x$  de documentos aleatoriamente como se expresa en el cuadro que sigue de acuerdo a los tiempo es expresados en anexo 1 Histórico de pases. Las características del proceso actual nos arroja un promedio de 185,23 horas para la expedición de un documento, variando significativamente de acuerdo al lugar de ingreso de cada documento. Así como el certificado Notarial N°5000 que ingreso a través de Mesa de Entradas del RGP de la ciudad de Córdoba tuvo una demora de 480,11 horas el Certificado Notarial N° 6000 ingreso por la misma unidad teniendo un tiempo de expedición de 47,62. La diferencia entre estos documentos radica en que el primero debió ser derivado a otra unidad de ejecución en la ciudad de la Calera y la primera fue procesada en la misma unidad.

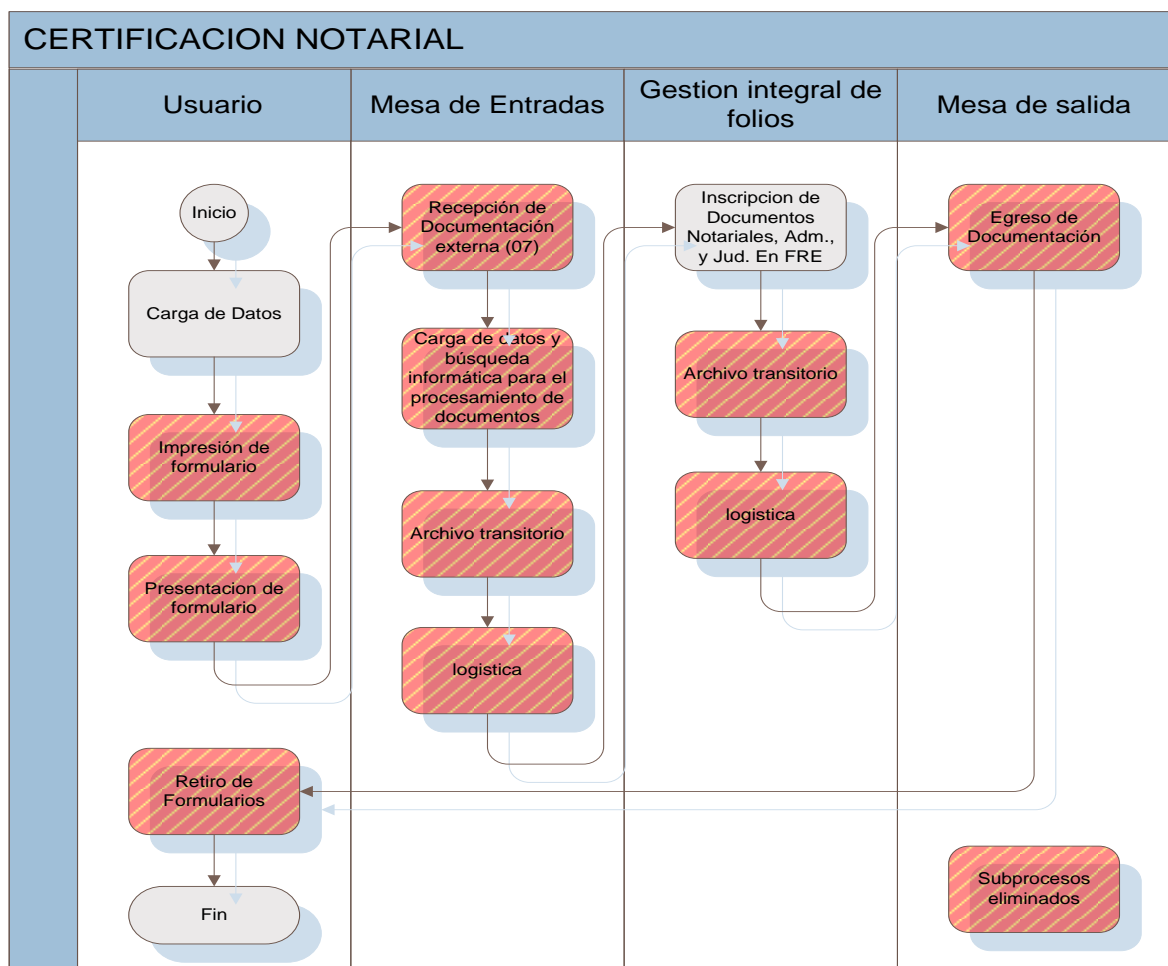
Tabla 1 Tiempo de procesamiento Certificados Notariales

N° NOTARIAL	Fecha Ingreso	Fecha de Egreso	Tiempo de procesamiento / horas	Observaciones
1000	13/01/2016 09:37	25/01/2016 12:07	290,51	
2000	22/01/2016 10:04	28/01/2016 10:03	144,00	
3000	02/02/2016 00:00	02/02/2016 00:00	0,00	Documento anulado
4000	11/02/2016 09:13	17/02/2016 08:52	143,66	
5000	17/02/2016 11:51	08/03/2016 11:58	480,11	
6000	23/02/2016 12:25	25/02/2016 12:02	47,62	
7000	29/02/2016 11:46	07/03/2016 12:57	169,18	
8000	04/03/2016 10:15	18/03/2016 11:07	336,87	
9000	10/03/2016 10:06	17/03/2016 10:39	168,55	
10000	15/03/2016 13:05	18/03/2016 12:52	71,79	
		Promedio	185,23	

Fuente: Elaboración propia en base a información anexos Consulta de documentos

## 7.8 Modernización del proceso

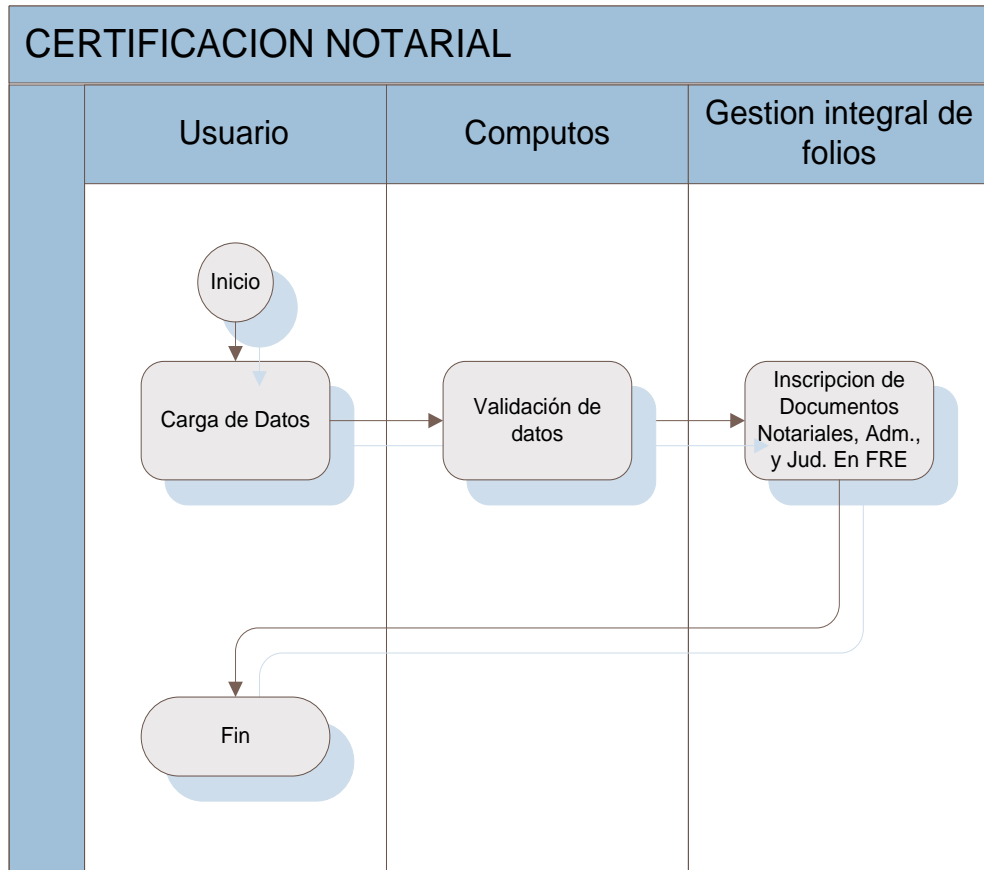
### Aplicación de la informatización al proceso de Certificación Notarial



### El nuevo proceso de “Certificación Notarial”



Con la implementación de las modificaciones propuestas al proceso de Certificación Notarial se eliminan los subprocesos detallados en el gráfico precedente permitiendo simplificarlo a lo siguiente:



El usuario procede a la carga del formulario notarial vía web cumplimentado todos los requisitos establecidos por la ley para la presente solicitud, para su posterior validación por el sector cómputos del RGP. (Ver anexo 7 Formulario Certificados Notariales).

Una vez validado el documento se procede a la asignación automática a un agente del sector Gestión Integral de Folios para su procesamiento que procederá de acuerdo a lo establecido en anexo 3 (inscripción de doc. Notariales, Adm., y jud. En FRE), para luego ser reenviado via a web al usuario.

## 7.9 Medición

La diferencia en el proceso de certificación a través del nuevo proceso nos arroja en promedio , una reducción en el tiempo de expedición de los certificados del 69%.

En los casos ya analizados notarial N° 5000 y 6000 las variaciones oscilan en 82% y 97% respectivamente. En el primero el tiempo de expedición paso de 480 horas a 71,33 horas, y en el segundo de 47,62 horas a 1,47.

Tabla 2 Tiempos nuevo proceso de Certificados Notariales

N° Notarial	Fecha Ingreso	Fecha de Egreso	Tiempo de procesamiento / horas	Diferencia	Observaciones
1000	19/01/2016 09:07	21/01/2016 08:46	47,66	-84%	
2000	26/01/2016 11:09	28/01/2016 08:26	45,29	-69%	
3000			0,00		Doc. anulado
4000	15/02/2016 08:46	16/02/2016 10:49	26,05	-82%	
5000	01/03/2016 10:19	04/03/2016 09:39	71,33	-85%	
6000	25/02/2016 08:33	25/02/2016 10:02	1,47	-97%	
7000	01/03/2016 13:21	04/03/2016 12:32	71,19	-58%	
8000	08/03/2016 13:32	16/03/2016 08:34	187,05	-44%	
9000	15/03/2016 10:40	17/03/2016 09:23	46,71	-72%	
10000	17/03/2016 08:21	17/03/2016 11:18	2,96	-96%	
		Promedio	49,97	-69%	

Fuente: Elaboración propia en base a información anexos Consulta de documentos

## **Capítulo 8 Conclusiones**

Los cambios en el contexto donde se desenvuelven las actividades y servicios que brinda el Registro General de la Provincia, me llevaron a plantearme la necesidad de poder vincular las mejoras tecnológicas, los cambios y avances legales, la disposición de los RRHH, la decisión de un giro en la forma de llevar adelante la organización por parte de sus directivos, la inclusión de normas de calidad a sus procesos, etc., con el fin de lograr la modernización de sus procesos, identificando las oportunidades que estaban a disposición de la organización.


Con este fin, es que se determinó el análisis de los procesos que llevaban a la certificación de un documento notarial, definiendo así su alcance, pero que puede ser transferido a distintos procesos de la organización, logrando resultados similares.

En el caso concreto de estudio, se pudo determinar que con la nueva estructura del proceso de certificados notariales y con la ayuda de la incorporación de nuevas tecnologías, se lograría eliminar errores, eliminar actividades, demoras prolongadas de los documentos, repetición del trabajo, simplificación del proceso, que conlleva a una reducción del tiempo de proceso en un 69% en promedio; la reasignación de rrhh es otro resultado de esta implementación, destinando los agentes de las aéreas eliminadas a las aéreas críticas donde se procesan los documentos; disminución de costos ( impresión y archivo de papel), aumento de la productividad de los agentes, y no menos importante, que es colocar a la organización en una de las primeras en el país, en brindar a sus usuarios un sistema ágil, eficaz y sencillo a través de la vía WEB para emitir sus certificados.. .

## Bibliografía

- CHASE, R.; AQUILANO, N.; JACOBS, F. (2000). Administración de producción y operaciones. Manufactura y servicios. 8va. Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- BRAVO CARRASCO, J. (2011). Gestión de procesos. Cuarta edición. Evolución S.A. Santiago de Chile. ISBN 978-956-7604-20-3.
- HARRINGTON, H. (1997). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Bogotá.
- KRAJEWSKI, L. et. al. (2008). Administración de operaciones. Octava edición. Pearson Educación. México D.F. ISBN 978-970-26-1217-9.
- SCHROEDER, R. (1995). Administración de operaciones. Tercera edición. McGraw-Hill. México D.F.
- Pérez Fernández de Velazco, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid. ESIC Editorial
- Chang, R. Y. (2011). *Mejora continua por procesos*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A.
- BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación: Fundamentos y Conceptos de Implementación BernhardHitpass, 2012 - 345 páginas
- LUDUEÑA Martín (2010) “Mejora Continua de Procesos de Negocios: una aplicación práctica en el área de Cuentas a Pagar de una automotriz radicada en la ciudad de Córdoba” TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS - ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS – UNC.-
- GARCIA Maria Laura (2014) “Diseño de procesos: creación del proceso de medición de la satisfacción del ciudadano con el servicio de iniciación de nuevos beneficios de un organismo previsional subnacional” TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS - ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS – UNC.-
-

## Anexos

 Provincia de Córdoba  Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-06-00</b>
	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>	
	VERSIÓN: 02	
	VIGENCIA DESDE: 18/04/2012	
	SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 02/2012	
PÁGINA 1 DE 3		
<b>Con Origen en:</b>	<b>Da Origen a:</b>	
Gestión de Atención al Público	•	

#### IDENTIFICACIÓN

**Objetivos:**

- Receptar todos los documentos que el Usuario Registral ingresa para su tramitación.
- Ingresar al sistema informático las distintas tramitaciones, asegurando el control y la fidelidad de los datos ingresados.


**Alcance:**

Desde que el Usuario Registral se presenta al mostrador con los documentos, hasta la carga del trámite en el sistema y su posterior disposición en el archivo transitorio.


#### DESARROLLO

1. El **Agente de Atención al Público** recibe la documentación que presenta el Usuario Registral verifica que el trámite cumpla con los requisitos legales y formales, y que acredite interés legítimo (solo para el ingreso de publicidad directa).
2. Verifica que la tasa administrativa esté abonada y verificada por el Sector Aforos. Puede suceder que:
  - 2.1 El formulario de tasa administrativa está verificado: vincula el F-RGP01 Formulario Tasa administrativa asociado al documento y todos los F-RGP01 relacionados –si existieran–.
  - 2.2 El formulario de tasa administrativa no está verificado: solicita al Usuario registral que se dirija al puesto de Aforos para que verifiquen la tasa administrativa o -en su defecto- que ingrese el documento por expediente administrativo en la Mesa de Entradas SUAC.
3. Tipifica el ingreso por tipo de trámite, en base a lo comunicado y a los documentos presentados.
4. Genera número de ingreso (N° único, tipo de medida, N° diario y año).
5. Arma la carpeta con todos los documentos presentados –cuando corresponda–.
6. Imprime los stickers correspondientes en los que consta, entre otros datos, fecha, hora, medida, número de diario y único.
7. Adhiere los stickers, uno a la carpeta armada y otro al documento.
8. Entrega al Usuario Registral el talón inferior del formulario de pago de la tasa administrativa y uno de los sticker, comunicándole que para retirar el trámite o efectuar cualquier gestión con respecto a él, deberá presentarlo.
9. Despide amablemente al Usuario Registral.
10. Deriva la documentación a:

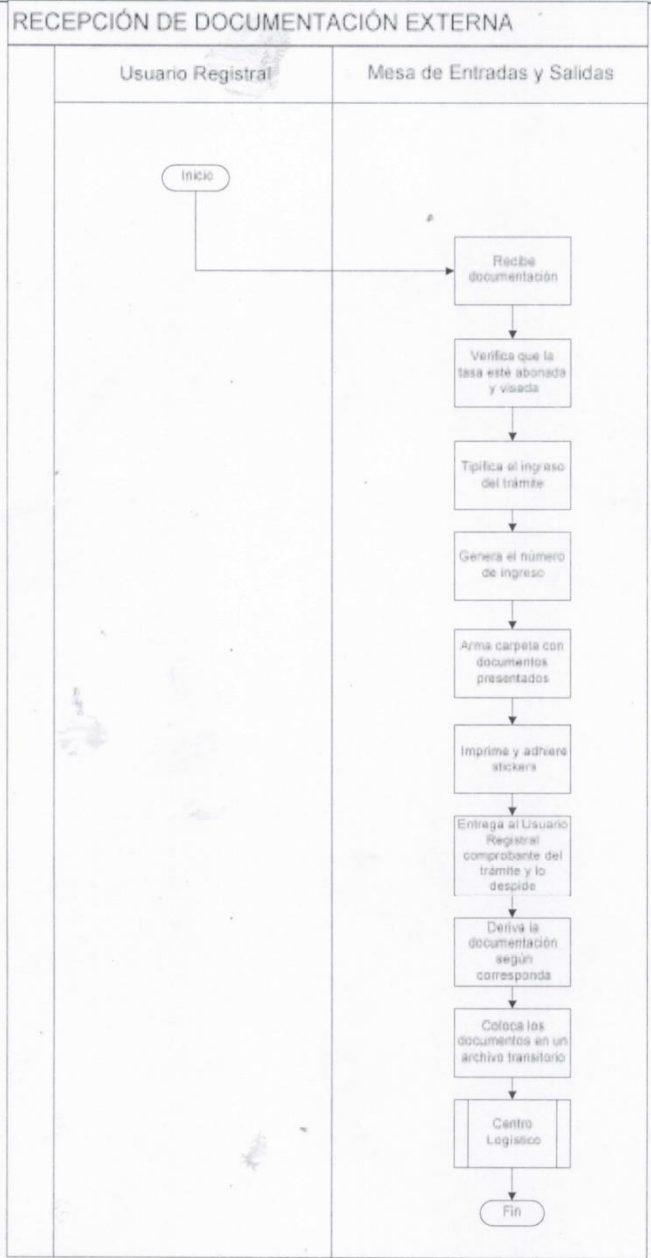


 Provincia de Córdoba  Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-06-00</b>
	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
<b>Con Origen en:</b>		<b>Da Origen a:</b>
Gestión de Atención al Público		•


- 10.1 Libro Único: (sólo físicamente) los documentos e informes nuevos, observados cumplimentados con nuevas medidas y observados cumplimentados de embargos, inhibiciones, providencias cautelares y solicitudes DIR de gravámenes e inhibiciones. (ver [Procedimiento de Libro Único o Procedimiento DIR](#)).
- 10.2 Mesa de Entrada: solicitudes de DIR de titularidades reales. ([Ver Procedimiento DIR](#))
- 10.3 Centro Logístico del GIF correspondiente: si se trata de:
  - ♦ Reingreso de trámites observados -excepto embargos, inhibiciones y providencias cautelares-. ([Ver Macro Proceso Gestión Integral de Folios](#))
  - ♦ Solicitudes de publicidad directa de folios cronológicos, solicitudes de publicidad directa certificada de folios reales cartulares con excepción de las solicitadas por organismos públicos provinciales dependientes de la Administración pública centralizada que se encuentren exentos de pago de la tasa retributiva de servicio según la legislación vigente. ([Ver Procedimiento Publicidad Directa](#))
  - ♦ Expedientes administrativos de recursos.
- 10.4 Publicidad Directa: si se trata de solicitudes de publicidad directa simple de folios reales cartulares o solicitudes de publicidad directa de folio real electrónico con excepción de las solicitadas por organismos públicos provinciales dependientes de la Administración pública centralizada que se encuentren exentos según la legislación vigente. ([Ver Procedimiento Publicidad Directa](#))
- 10.5 Dirección: las notas de SUAC referidas a solicitudes de publicidad autenticadas efectuadas por organismos públicos provinciales dependientes de la Administración pública centralizada que se encuentren exentos según la legislación vigente ([Ver Procedimiento Publicidad Directa](#)).
- 10.6 Dirección, Secretaría y Asesoría Letrada: si se trata de un expediente administrativo.
11. Coloca los documentos en el archivo transitorio correspondiente para que el Agente del Centro Logístico los retire ([ver procedimiento Gestión de Centro Logístico](#)).
12. Fin del procedimiento.

<p>Provincia de Córdoba</p>  <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-06-00</b>
	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
		PÁGINA 3 DE 3
<b>Con Origen en:</b>	<b>Da Origen a:</b>	
Gestión de Atención al Público	•	

**GRÁFICO**





 Provincia de Córdoba  Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-07-00</b>
	<b>CARGA DE DATOS Y BÚSQUEDAS INFORMÁTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
<b>Con Origen en:</b>		<b>Da Origen a:</b>
Gestión de Atención al Público		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de datos y búsquedas informáticas</li> <li>• Libro Único- Carga de Gravámenes</li> <li>• Libro Único- Control de Gravámenes</li> </ul>

**IDENTIFICACIÓN**

**Objetivos:**


- Cargar en el sistema informático como registración provisoria los datos que surgen de la documentación remitida a Libro Único.
- Realizar la carga y el control de gravámenes.
- Cumplir con las búsquedas de domino y gravámenes en los documentos que así lo requieran.

**Alcance:**

Desde que ingresa la documentación al Sector Libro Único para su carga, hasta que se disponen los documentos en los archivos transitorios correspondientes.

**DESARROLLO**

1. El **Encargado de Libro Único** clasifica diariamente:
  - La documentación para la carga de Libro Único que ingresa por Mesa de Entrada.
  - La documentación cargada en el sistema de gravámenes.
  - La documentación remitida por Control de Delegaciones para su control y verificación.
2. El Encargado -o quien este designe- realiza la asignación de la documentación entre los agentes para cumplimentar diariamente la totalidad de su carga.
3. El **Agente** –según su función- realiza las siguientes tareas:
  - 3.1 Realiza la carga de datos de los documentos asignados en el sistema informático. Estos documentos pueden ser:
    - Dominios, Propiedad Horizontal, Usufructo, Cancelaciones, Prórrogas de Dirección y Segundo Testimonio (Ver Instructivo Carga de Libro Único)
    - Informes y Certificados Notariales o Judiciales. (Ver Instructivo Carga de Libro Único)
    - Gravámenes ingresados por Mesa de Entradas. (Ver Instructivo Carga de Gravámenes)
    - Gravámenes remitidos por los GIF para realizar cambios o modificaciones. (Ver Instructivo Carga de Gravámenes)
  - 3.2 Controla y verifica la carga de los gravámenes cargados en el Sector y en las Delegaciones del Interior.
  - 3.3 Realiza la búsquedas de:

<p>Provincia de Córdoba</p>  <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-07-00</b>
	<b>CARGA DE DATOS Y BÚSQUEDAS INFORMÁTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
		PÁGINA 2 DE 3
<b>Con Origen en:</b>	<b>Da Origen a:</b>	
Gestión de Atención al Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de datos y búsquedas informáticas</li> <li>• Libro Único- Carga de Gravámenes</li> <li>• Libro Único- Control de Gravámenes</li> </ul>	


3.3.1 Titulares, cuando lo soliciten en los embargos previa búsqueda que fueron previamente controlados.

3.3.2 Gravámenes y/o inhibiciones en informes y certificados notariales y judiciales.

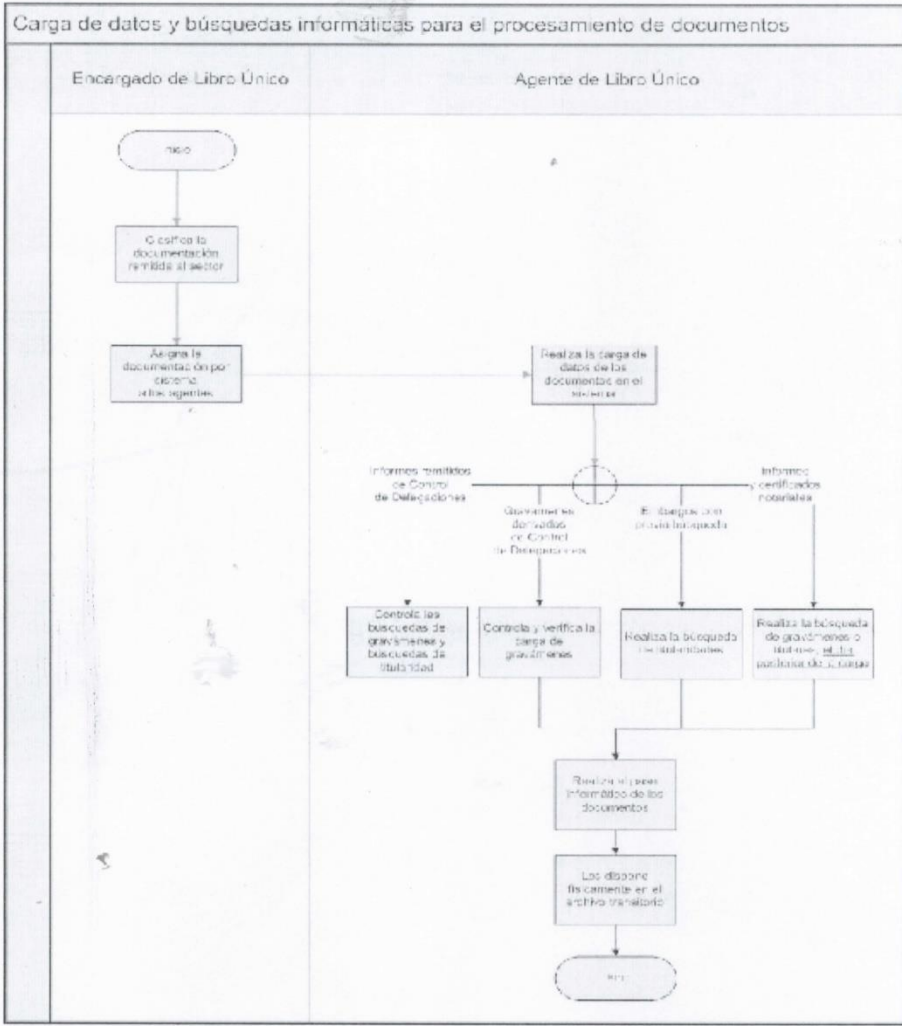
3.3.3 Gravámenes y/o titulares, para los informes y certificados notariales y judiciales, el día posterior a la carga.

3.4 Realiza el pase informático de los documentos a los sectores correspondientes y los dispone en el archivo transitorio, para que sean retirados por los agentes de Logística.


4. Fin del procedimiento.

<p>Provincia de Córdoba</p>  <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-07-00</b>
	<b>CARGA DE DATOS Y BÚSQUEDAS INFORMÁTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS</b>	
	VERSIÓN: 01	
	VIGENCIA DESDE: 01/06/2011	
	SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011	
PÁGINA 3 DE 3		
<b>Con Origen en:</b>		<b>Da Origen a:</b>
Gestión de Atención al Público		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de datos y búsquedas informáticas</li> <li>• Libro Único- Carga de Gravámenes</li> <li>• Libro Único- Control de Gravámenes</li> </ul>

**GRÁFICO**





 <p>Provincia de Córdoba</p> <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-GES-P-01-00-04-00</b>
	<b>INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS NOTARIALES, ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES EN FOLIO REAL ELECTRÓNICO</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
		PÁGINA 1 DE 5
<b>Con Origen en:</b> Gestión Integral de Folios	<b>Da Origen a:</b> • Instructivo Inscripción de Documentos Notariales – FRE	

#### IDENTIFICACIÓN

##### Objetivos


- Practicar la inscripción de documentos notariales, administrativos y judiciales por los que se constituyan, transmitan, declaren o modifiquen derechos reales sobre inmuebles ubicados en el territorio de la Provincia de Córdoba.

##### Alcance:


Desde que el agente inscriptor recibe los documentos, hasta que son derivados a Mesa de Procesamiento, Casillero, Control de Delegaciones y otros GIF, según corresponda.

#### DESARROLLO

1. El **Agente Inscriptor** recibe los documentos que se le asignaron para su inscripción, físicamente y por sistema informático, de Logística del sector.
2. Califica y verifica que la documentación se encuentre con los requisitos de legalidad y completitud cumplimentados, según la Normativa Técnico Registral. Puede suceder lo siguiente:
  - 3.1. Que el documento no cumpla con algunos de los requisitos y estos son subsanables:
    - 3.1.1. Observa el documento.
    - 3.1.2. Asienta la inscripción provisoria en la matrícula, y, si corresponde, confirma en el sistema la prórroga otorgada.
    - 3.1.3. Sella y firma el título.
    - 3.1.4. Separa la matrícula. Continúa en el Punto 13.1.1
  - 3.2. Que el documento no cumpla con los requisitos y no puede ser subsanado:
    - 3.2.1. Rechaza el documento.
    - 3.2.2. Otorga la inscripción provisoria según Art. 18 de la Ley 17801.
    - 3.2.3. Sella y firma el título. Continúa en el punto 5.
  - 3.3. Que el documento cumpla con los requisitos antes mencionados y califica: continúa en el punto 4.
4. Procesa el documento consignando en la matrícula el/los nuevo/s titular/es y causa o acto por el que se modifica la situación jurídica (artículo 2° Ley N° 17.801) -según se trate de un documento de origen notarial, judicial o administrativo.
5. Puede suceder que:

Provincia de Córdoba  Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-GES-P-01-00-04-00</b>
	<b>INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS NOTARIALES, ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES EN FOLIO REAL ELECTRÓNICO</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
		PÁGINA 2 DE 5
<b>Con Origen en:</b> Gestión Integral de Folios	<b>Da Origen a:</b> • Instructivo Inscripción de Documentos Notariales – FRE	

- El Agente no tenga firma autorizada: pone a disposición de Agente con firma autorizada. Sigue en el punto 6.
  - El Agente tenga firma autorizada. Continúa en el punto 6.
6. El Encargado de FRE o el Agente con firma autorizada controla los asientos y el documento. Puede suceder que:
    - 6.1 No contenga errores: continúa en el punto 7.
    - 6.2 Contenga errores. Puede suceder que:
      - 6.2.1 Sea un documento procesado por él mismo: subsana los errores y continúa en el punto 7.
      - 6.2.2 Sea un documento procesado por un agente sin firma autorizada: deriva física e informáticamente el documento al agente que lo procesó para que corrija el asiento. Vuelve al punto 6.
  7. Verifica informáticamente e imprime el folio real electrónico. Puede suceder que:
    - 7.1 El SIR pida un anexo porque la Matrícula no tiene más espacio para imprimir en la Matrícula "A": se debe buscar hoja nueva. En el caso que ya no se disponga de Papel de Seguridad FRE, se solicita al Sector de Control Interno y Mejora Continua. (Ver [Administración de papel de seguridad para folio real electrónico](#)).
    - 7.2 El folio se haya impreso correctamente: continúa en el punto 8.
    - 7.3 El asiento se haya impreso incorrectamente o el folio se haya dañado:
      - 7.3.1 Redacta nota solicitando la reconstrucción del folio real electrónico.
      - 7.3.2 Solicita al responsable del Sector que avale la nota con su firma.
      - 7.3.3 Inicia el expediente administrativo correspondiente presentando en Mesa de Entradas SUAC la nota y el folio a reconstruir. (Ver [Reconstrucción de Folios](#)).
  8. Firma y sella.
  9. Separa el folio real electrónico y demás elementos que se archivan (planos, carpetas, etcétera).
  10. Ordena numéricamente las matrículas utilizadas y deriva físicamente al Archivo de Matrículas.
  11. Separa el resto de los elementos según su tipo y deriva a Encuadernación o Archivo Estático según corresponda.
  12. Puede suceder que:
    - 12.1. El documento no sea combinado: sigue en punto 13.2.1.
    - 12.2. El documento sea combinado con un folio real cartular: lo deriva por SIR al GIF que le

<p>Provincia de Córdoba</p>  <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-GES-P-01-00-04-00</b>
	<b>INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS NOTARIALES, ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES EN FOLIO REAL ELECTRÓNICO</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
		PÁGINA 3 DE 5
<b>Con Origen en:</b> Gestión Integral de Folios	<b>Da Origen a:</b> • Instructivo Inscripción de Documentos Notariales – FRE	

corresponda y físicamente pone el documento en el espacio de Logística designado a tal efecto.  
Sigue en punto 14.

12.3. El documento es combinado con un folio cronológico. Ver [Inscripción de documentos notariales, judiciales y administrativos](#)). Sigue en punto 13.2.1.

13. Puede suceder que:

13.1 El documento sea observado o rechazado:


13.1.1 Deriva informáticamente mediante el SIR a Casillero y físicamente pone en el espacio designado de Logística del Sector. Sigue en punto 14.

13.2 El documento tiene trámite definitivo:

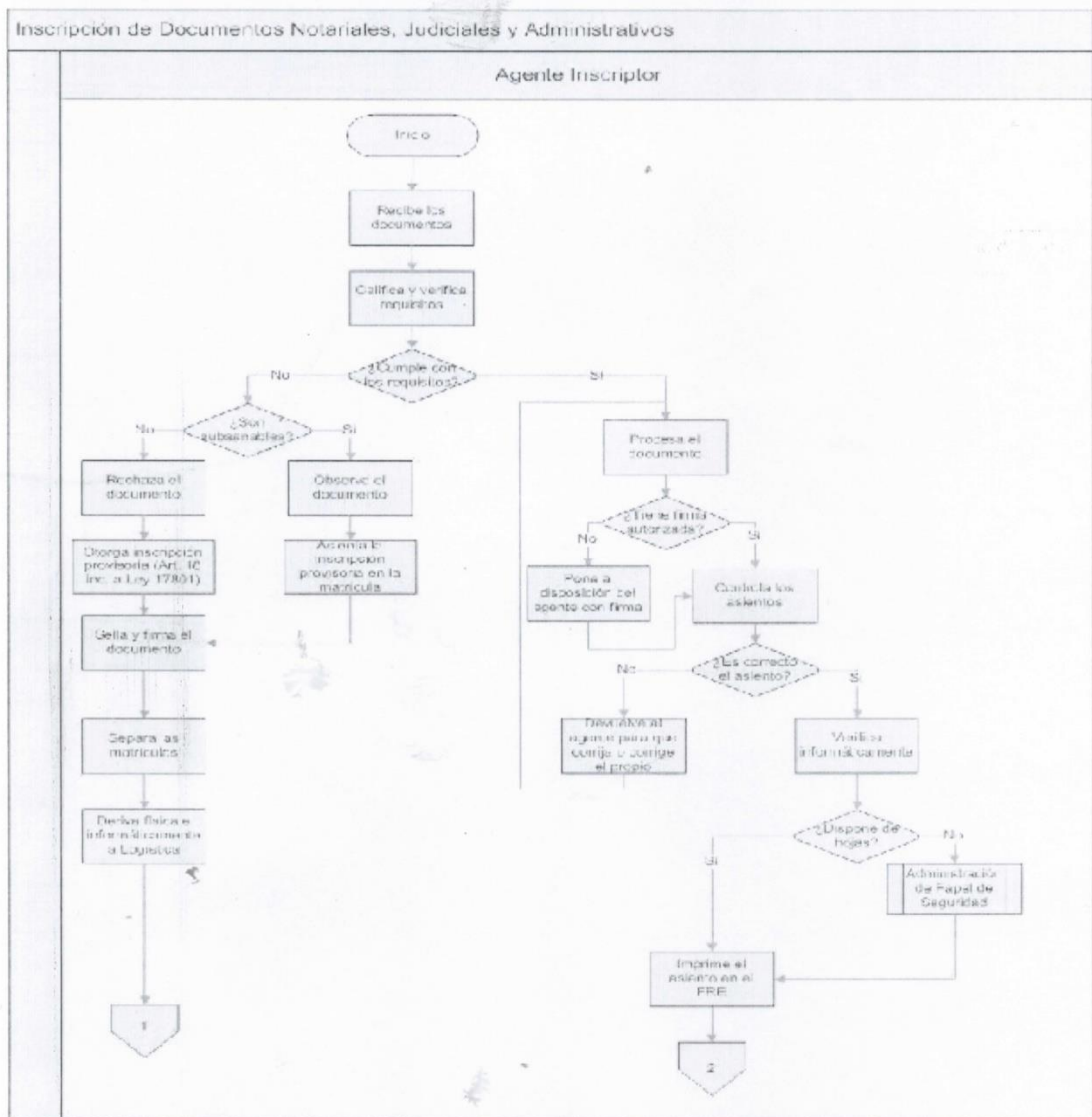
13.2.1 Deriva informáticamente mediante el SIR a Logística del sector - Control de Aforos y físicamente pone en el espacio designado de Logística del Sector. Sigue en punto 14.

14. Fin del procedimiento.



<p>Provincia de Córdoba</p>  <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-GES-P-01-00-04-00</b>
	<b>INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS NOTARIALES, ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES EN FOLIO REAL ELECTRÓNICO</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 01/06/2011
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 05/2011
		PÁGINA 4 DE 5
<b>Con Origen en:</b> Gestión Integral de Folios	<b>Da Origen a:</b> • Instructivo Inscripción de Documentos Notariales – FRE	

**GRÁFICO**



Provincia de Córdoba



Ministerio de Finanzas  
Secretaría de Ingresos Públicos  
Registro General de la Provincia

### PROCEDIMIENTO

## INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS NOTARIALES, ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES EN FOLIO REAL ELECTRÓNICO

X-GES-P-01-00-04-00

VERSIÓN: 01

VIGENCIA DESDE:  
01/06/2011

SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N°  
05/2011

PÁGINA 5 DE 5

Con Origen en:

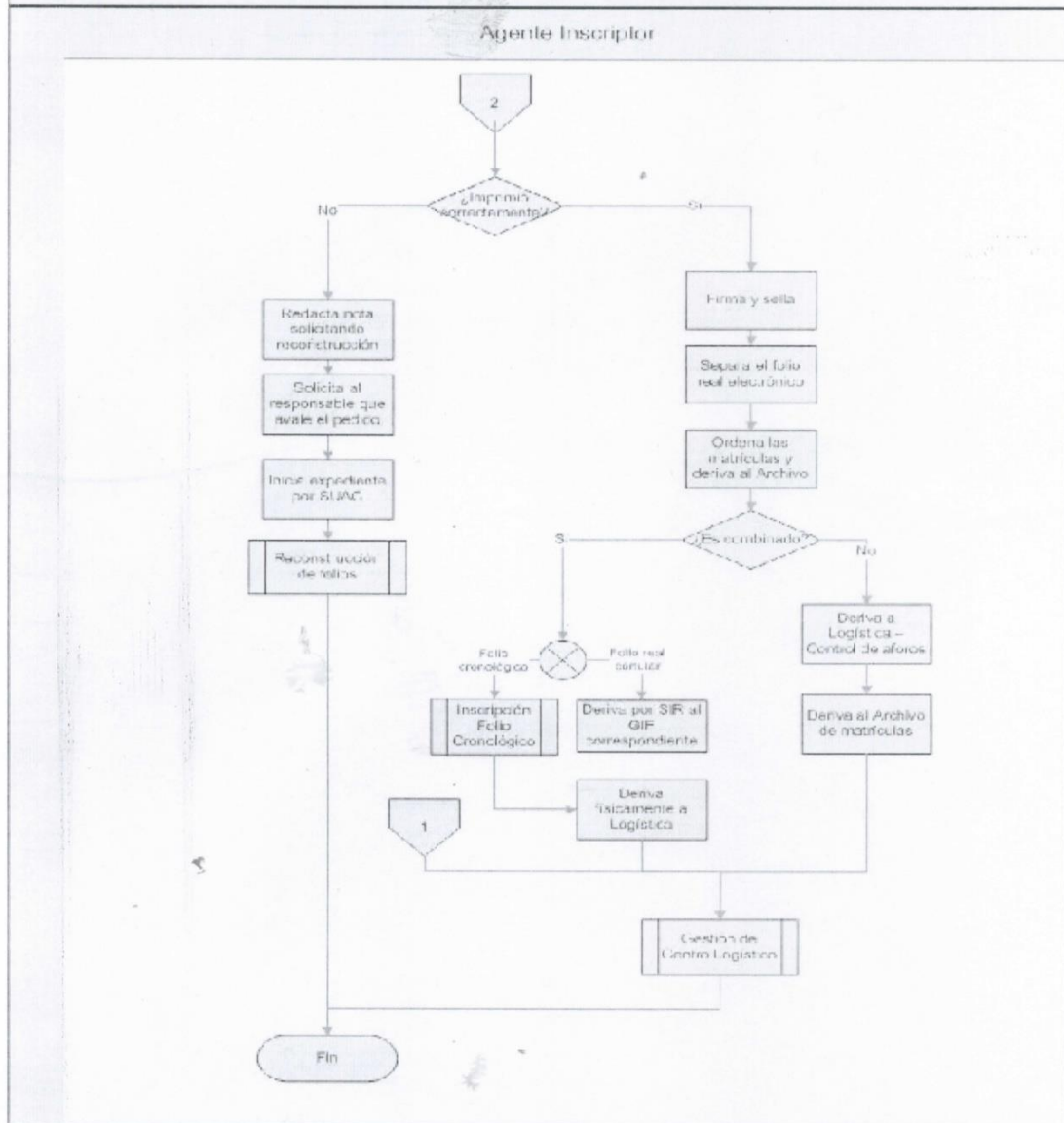
Gestión Integral de Folios

Da Origen a:


- Instructivo Inscripción de Documentos Notariales – FRE

Inscripción de Documentos Notariales, Judiciales y Administrativos

Agente Inscriptor





 <p>Provincia de Córdoba</p> <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-08-00</b>
	<b>EGRESO DE DOCUMENTACIÓN</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 05/03/2012
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 01/2012
		PÁGINA 1 DE 5
<b>Con Origen en:</b>	<b>Da Origen a:</b>	
Gestión de Atención al Público	•	

#### IDENTIFICACIÓN

**Objetivos:**

- Registrar la recepción de la documentación en el sistema informático.
- Ordenar y archivar transitoriamente la documentación en los casilleros correspondientes
- Entregar correctamente al Usuario Registral la documentación que ya ha tramitado en el RGP.

**Alcance:**


Desde que la documentación ingresa a Mesa de Salida, hasta que es retirada definitivamente por el Usuario Registral.

#### DESARROLLO

1. El **Agente de Mesa de Salida** (de Publicidad Directa y Casillero) recibe del Agente de Centro Logístico y de Mesa de Procesamiento los trámites procesados en los diferentes sectores.
2. Realiza un control de los trámites, cotejando que lo que recibe físicamente coincida con la información del Sistema.
3. Registra el trámite en el sistema informático como recibido.
4. Ordena y archiva transitoriamente la documentación en los casilleros correspondientes. Si se trata de:
  - 4.1 Publicidad: El **Agente de Mesa de Salida de Publicidad** ordena las publicidades de matrículas por número de matrícula y las publicidades de folios cronológicos por número de comprobante de tasa retributiva de servicios y las coloca en los casilleros correspondientes.
  - 4.2 Otro tipo de documento: el **Agente de Mesa de Salida** ordena según el Usuario Registral:
    - 4.2.1 Sea un gestor o escribano que tenga asignado un casillero propio: coloca los documentos dentro del casillero correspondiente.
    - 4.2.2 No tenga asignado un casillero propio: clasifica los documentos por tipo y los archiva en una carpeta por año y dentro de la misma, ordenada cronológicamente, por el número de diario.
5. Recibe el control del trámite del Usuario registral. Puede tratarse de un pedido de:
  - 5.1 Publicidad directa: continúa en el punto 6.
  - 5.2 Otro documento: continúa en el punto 11.

**Publicidad directa.**

6. Puede ser que se trate de publicidad solicitada por:
  - 6.1 Sujetos exentos de pagar tasa retributiva de servicios (Estado Provincial, Estado Nacional):

 <p>Provincia de Córdoba</p> <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-08-00</b>
	<b>EGRESO DE DOCUMENTACIÓN</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 05/03/2012
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 01/2012
		PÁGINA 2 DE 5
<b>Con Origen en:</b>	<b>Da Origen a:</b>	
Gestión de Atención al Público	•	

continúa en el punto 7.

6.2 Resto de los usuarios: continúa en el punto 8.

7. Puede tratarse de solicitudes de publicidad directa de:

7.1 Publicidad directa de folios cronológicos:

7.1.1 Retira las fotocopias del casillero.

7.1.2 Entrega las publicidades al Usuario Registral y solicita al procurador provincial que controle si están todas las publicidades que solicitó. Puede suceder que:

7.1.2.1 Coincidan los números únicos de las publicidades entregadas con lo solicitado por el Usuario: continúa en el punto 7.1.3.

7.1.2.2 No coincidan los números únicos de las publicidades entregadas con lo solicitado por el Usuario: atiende el reclamo el Usuario y gestiona la entrega de las publicidades faltantes. Continúa en el punto 7.1.3.

7.1.3 En un momento posterior, ingresa al sistema informático y da salida a la publicidad. Continúa en el punto 19.

7.2 Publicidad directa de folios reales:

7.2.1 Recibe por parte del Usuario Registral los pedidos de publicidad ordenados por número de matrícula de menor a mayor.

7.2.2 Retira las publicidades del casillero y da salida por el sistema.

7.2.3 Entrega las publicidades al Usuario Registral. Continúa en el punto 19.

8. Verifica que las fotocopias se encuentren en el archivo del Sector. Puede tratarse de:

8.1 Publicidad directa de un folio cronológico: Ingresar el número único del trámite y controlar el pago de la tasa retributiva de servicios. Puede suceder que:

8.1.1 El trámite haya sido pagado correctamente: continúa en el punto 9.

8.1.2 El trámite no haya sido abonado correctamente y sea necesario generar un formulario de reposición de tasa:

8.1.2.1 Ingresar al módulo del SIR correspondiente a la emisión de tasas administrativas –falta reponer-.

8.1.2.2 Carga el número único y posteriormente la cantidad de hojas correspondientes para obtener la tasa que debió pagar el Usuario Registral.


8.1.2.3 Imprime el formulario para el pago de la tasa y se lo entrega al Usuario Registral.

8.1.2.4 Recibe el formulario de tasa retributiva de servicios pagado.

8.1.2.5 Aplica formulario pagado en el sistema. Continúa en el punto 9.

8.2 Publicidad directa de un folio real: busca las fotocopias en el Archivo correspondiente. Continúa




 <p>Provincia de Córdoba</p> <p>Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-08-00</b>
	<b>EGRESO DE DOCUMENTACIÓN</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 05/03/2012
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 01/2012
		PÁGINA 3 DE 5
<b>Con Origen en:</b>	<b>Da Origen a:</b>	
Gestión de Atención al Público	•	

en el punto 9.

9. Da salida a publicidad en el sistema informático.
10. Entrega las fotocopias al Usuario Registral. Continúa en el punto 19.

**Resto de los documentos.**

11. Busca el documento solicitado por el Usuario en el casillero correspondiente.
12. Ingresa al sistema en la opción correspondiente a salida de documentos y carga el número único del documento a entregar. Puede suceder que:
  - 12.1 El sistema informe que existe un comprobante de falta reponer sin abonar:
    - 12.1.1 Entrega el formulario de reposición de tasa para que lo abone en la entidad bancaria.
    - 12.1.2 Recibe el formulario pagado de parte del Usuario Registral.
    - 12.1.3 Aplica el pago en el sistema informático. Continúa en el punto 13.
  - 12.2 El sistema no informa la existencia de un comprobante falta reponer: continúa en el punto 13.
  - 12.3 El documento a entregar es un embargo con fecha anterior al 01/01/2007: El sistema no informará el falta reponer por lo que debe emitir el formulario de tasa correspondiente en función a la cantidad de copias adjuntas al embargo, y entrega al Usuario Registral para que lo abone.
13. Desprende del documento el o los comprobantes de tasa retributiva de servicio (talón para el RGP) - excepto que se trate de un documento con tasa de pago diferido-.
14. Registra la salida del documento en el sistema informático.
15. Entrega físicamente el trámite al Usuario Registral.
16. Si se trata de:
  - 16.1 Un documento definitivo: Puede suceder que sea:
    - 16.1.1 Una solicitud de cancelación de anotaciones: adhiere el sticker presentado por el Usuario Registral en un cuaderno llevado al efecto y solicita al Usuario Registral que firme la recepción del documento.
    - 16.1.2 Un título: Desglosa el documento y entrega la parte correspondiente al Usuario Registral. Adhiere el sticker entregado por el Usuario Registral en la copia a archivar en el Registro General de la Provincia.
    - 16.1.3 Otro tipo de documento: entrega el documento archivado en el casillero y adhiere el sticker al comprobante de tasa retributiva de servicio.
  - 16.2 Un documento observado: escribe el número de diario en un cuaderno llevado al efecto y solicita al Usuario Registral que firme la recepción del documento entregado.
17. Guarda los comprobantes de pago de la tasa retributiva de servicio.
18. Guarda la carpeta utilizada en el casillero correspondiente.

Provincia de Córdoba  Ministerio de Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos Registro General de la Provincia	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>X-AP-P-00-01-08-00</b>
	<b>EGRESO DE DOCUMENTACIÓN</b>	VERSIÓN: 01
		VIGENCIA DESDE: 05/03/2012
		SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N° 01/2012
<b>Con Origen en:</b>		<b>Da Origen a:</b>
Gestión de Atención al Público		•

19. Despede al Usuario Registral.
20. Al finalizar el día, archiva los comprobantes de tasas retributiva de servicios correspondientes a los documentos entregados en el día y los etiqueta con la fecha correspondiente.
21. Fin del procedimiento.

Provincia de Córdoba



Ministerio de Finanzas  
Secretaría de Ingresos Públicos  
Registro General de la Provincia

PROCEDIMIENTO

X-AP-P-00-01-08-00

EGRESO DE DOCUMENTACIÓN

VERSIÓN: 01

VIGENCIA DESDE:  
05/03/2012

SEGÚN ORDEN DE SERVICIO N°  
01/2012

PÁGINA 5 DE 5

Con Origen en:

Gestión de Atención al Público

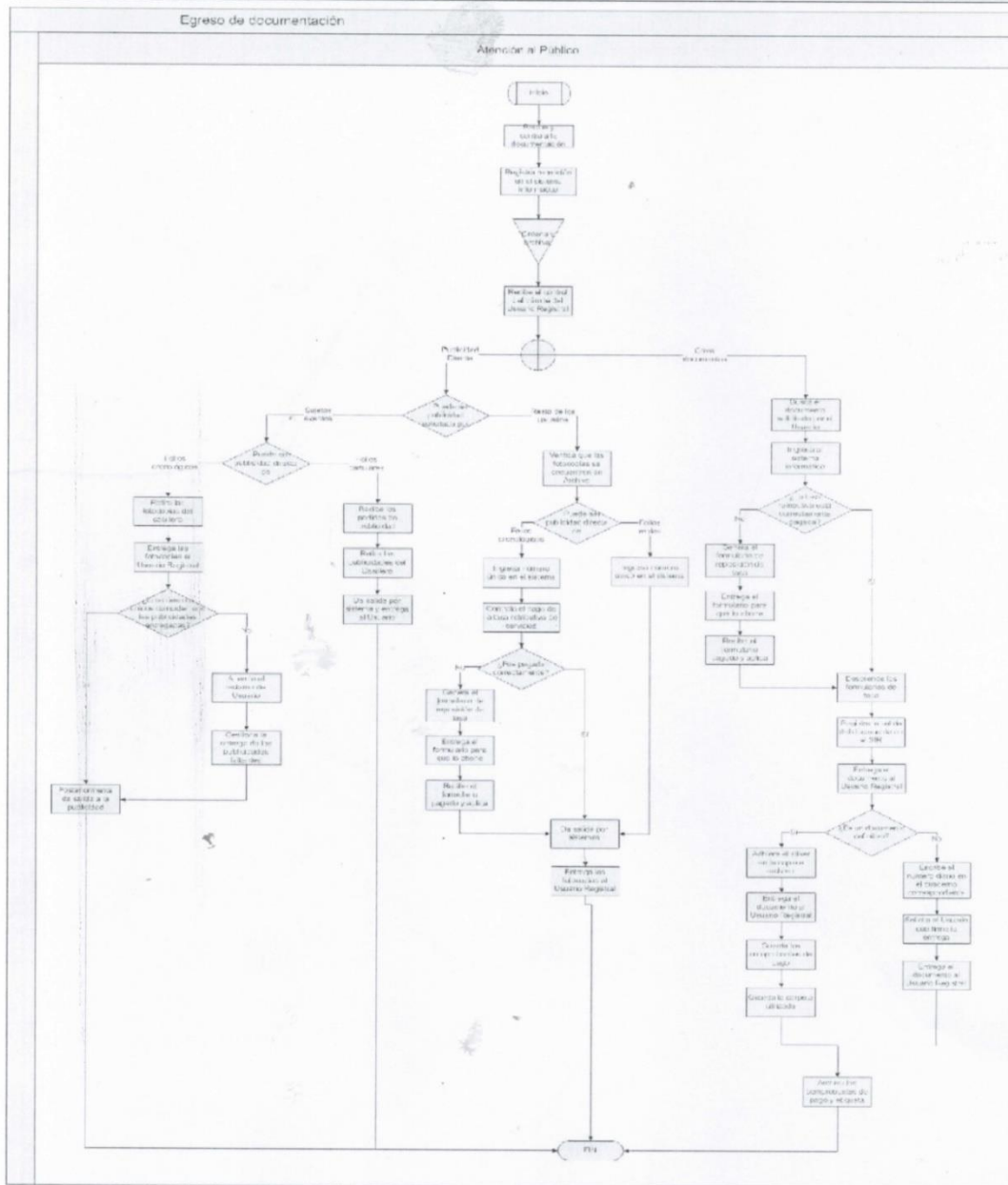
Da Origen a:

•

GRÁFICO

Egreso de documentación

Atención al Público





## Consulta de Documentos

**Nro. Único:** 2016049052      **Reserva Prior.:** 17/02/2016 11:51:40      **Hab Esp.:** N  
**Fecha:** 17/02/2016 11:51:40      **Vencimiento:** Sin Vencimiento      **Es término suspend.:** N  
**Estado:** Def. Retirado      **Área Actual:** Lo posee el Usuario  
**Tipo Expedición:** Urgente

### Medidas

#### Inscripciones

**Cód. Medida:** NOT      **Nro. Diario:** 005000      **Estado:** Definitiva

Detalle

Folio Real: Mat: 1398224 Rep: 0 PH: 00000 (Folio Real Electrónico)

**Total:** 1

#### Resultado de Procesamiento

**Cód. Medida:** NOT      **Nro. Diario:** 005000      **Estado:** Definitiva

La medida no posee Resultado de Procesamiento

#### Medidas Relacionadas

No posee Medidas Relacionadas

#### Detalle Medidas

#### Historico de Pases

Derivo	Descripción	Estado	Recibió	Derivó	Recibió	Tarea	Remito	Valor Pond.
08/03/2016 11:58:33	CASILLERO --> Usuario	Recibido	08/03/2016 11:58:33	BALLUERCA MARIA ELENA				
03/03/2016 12:47:34	GIF-LA CALERA (LOPEZ NANCY) --> CASILLERO	Recibido	04/03/2016 09:39:07	LOPEZ NANCY	ROZADOS MARIA DEL CARMEN		073501	
01/03/2016 10:19:03	GIF-LA CALERA --> GIF-LA CALERA (LOPEZ NANCY)	Recibido	01/03/2016 10:19:03	DIAZ ABIGAIL DANIELA	DIAZ ABIGAIL DANIELA	FRE-Proceso Completo	067932	1
18/02/2016 13:33:04	MESA DE ENTRADAS (TABORDA ANAHI) --> GIF-LA CALERA	Recibido	19/02/2016 10:29:26	EBERHARDTH GLADYS JOSEFA	TORRES CRISTIAN MIGUEL		045451	
17/02/2016 14:26:58	MESA DE ENTRADAS --> MESA DE ENTRADAS (TABORDA ANAHI)	Recibido	17/02/2016 14:26:58	CUELLO MARIA NORA	CUELLO MARIA NORA	00- L.D. Tarea Normal	043016	1
17/02/2016 12:04:20	MESA DE ENTRADAS --> MESA DE ENTRADAS (CUELLO MARIA NORA)	Anulado	17/02/2016 12:04:20	EBERHARDTH GLADYS JOSEFA	EBERHARDTH GLADYS JOSEFA	00- L.D. Tarea Hs.Extras	042329	1
17/02/2016 11:51:41	Usuario --> MESA DE ENTRADAS	Recibido	17/02/2016 11:51:41		QUEVEDO YOLANDA EDITH			

#### Observaciones

No posee observaciones

## Consulta de Documentos

**Nro. Único:** 2016057402      **Reserva Prior.:** 23/02/2016 12:24:24      **Hab Esp.:** N  
**Fecha:** 23/02/2016 12:24:24      **Vencimiento:** Sin Vencimiento      **Es térm. suspend.:** N  
**Estado:** Def. Retirado      **Área Actual:** Lo posee el Usuario  
**Tipo Expedición:** Super Urgente

### Medidas

#### Inscripciones

**Cód. Medida:** NOT      **Nro. Diario:** 006000      **Estado:** Definitiva

Detalle

Folio Real: Mat: 1321779 Rep: 0 PH: 00000 ( Cartular Móvil )

**Total:** 1

#### Resultado de Procesamiento

**Cód. Medida:** NOT      **Nro. Diario:** 006000      **Estado:** Definitiva

La medida no posee Resultado de Procesamiento

#### Medidas Relacionadas

No posee Medidas Relacionadas

#### Detalle Medidas

#### Historico de Pases

Derivo	Descripción	Estado	Recibió	Derivó	Recibió	Tarea	Remito	Valor Pond.
25/02/2016 12:02:50	CASILLERO --> Usuario	Recibido	25/02/2016 12:02:50	BALLUERCA MARIA ELENA				
25/02/2016 09:37:22	GIF-NORTE (REID GUILLERMO WALTER) --> CASILLERO	Recibido	25/02/2016 10:02:04	REID GUILLERMO WALTER	BALLUERCA MARIA ELENA		057758	
25/02/2016 08:33:44	GIF-NORTE --> GIF-NORTE (REID GUILLERMO WALTER)	Recibido	25/02/2016 08:33:44	MOLINA KARINA ALEJANDRA	MOLINA KARINA ALEJANDRA	FRE-Proceso Completo	057386	1
24/02/2016 09:33:41	MESA DE ENTRADAS (PEDERNERA GLADYS EDITH) --> GIF-NORTE	Recibido	24/02/2016 13:00:46	PEDERNERA GLADYS EDITH	SANTILLAN HUGO		055043	
23/02/2016 15:18:06	MESA DE ENTRADAS --> MESA DE ENTRADAS (PEDERNERA GLADYS EDITH)	Recibido	23/02/2016 15:18:06	EBERHARDTH GLADYS JOSEFA	EBERHARDTH GLADYS JOSEFA	00- L.D. Tarea Normal	053970	1
23/02/2016 12:24:25	Usuario --> MESA DE ENTRADAS	Recibido	23/02/2016 12:24:25		FARFAN NICOLAS HECTOR			

#### Observaciones

No posee observaciones



**REGISTRO GENERAL DE LA PROVINCIA**  
SANTA CRUZ esq. LUIS DE AZPEITIA  
5000 - CÓRDOBA

**FORMULARIO E  
LEY 9.342  
SOLICITUD DE CERTIFICADO  
Art. 23 Ley N° 17.801**

CASILLERO

EXENCION O PAGO POR PLANILLA  
Ley N°:  
Art.:  
Firma del Tribunal  
Sello del Tribunal

<b>1 SOLICITANTE</b>	
Escribano:	Reg.:
Entidad Administr.:	Funcionario Autorizante:
Será utilizado por:	de Reg.:
<b>2 NEGOCIO O ACTOS JURIDICOS A OTORGARSE</b>	
Se adjunta certificado N° para su inutilización.	
<b>3 TITULARES REGISTRALES DE LOS DERECHOS INSCRIPTOS</b>	
PERSONAS FÍSICAS	Apellido y Nombres: Porcentaje:
	DNI/LC/LE/PAS N°: CUIL/CUIT/CDI N°:
	Apellido y Nombres: Porcentaje:
	DNI/LC/LE/PAS N°: CUIL/CUIT/CDI N°:
	Apellido y Nombres: Porcentaje:
	DNI/LC/LE/PAS N°: CUIL/CUIT/CDI N°:
HAY ANEXO SI NO	
PERSONA JURIDICA	Razón Social: Porcentaje:
	CUIT N°:
	Insc. R.P.C./Organismo de Control:
	Domicilio/Sede Social:
HAY ANEXO SI NO	
<b>4 CONSTANCIA DE DERECHOS REALES SOBRE LOS SIGUIENTES INMUEBLES</b>	
1- INSCRIPCIÓN:	
DESCRIPCIÓN:	
2- INSCRIPCIÓN:	
DESCRIPCIÓN:	
3- INSCRIPCIÓN:	
DESCRIPCIÓN:	
HAY ANEXO SI NO	

FORMULARIO GRATUITO EMITIDO VIA WEB  
PROHIBIDA SU VENTA

Version 1.2



<b>5 DISPONENTES CUANDO DIFIEREN DEL TITULAR REGISTRAL</b>					
Apellido y Nombres / Razón Social		DNI/LC/LE/PAS/ Insc. R.P.C. N°	CUIT/CUIL/CDI N°		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
			HAY ANEXO	SI NO	
<b>6 RELACIÓN Y LEGITIMACIÓN DE LOS DISPONENTES CON EL/LOS TITULAR/ES REGISTRAL/ES</b>					
<b>7 SE SOLICITA SUBSISTENCIA DE</b>					
<b>MANDATOS – REPRESENTACIONES Y AUTORIZACIONES</b>			Inscripción Mandato		
1- Apellido y Nombres Mandante:					
2- Apellido y Nombres Mandatario:					
<b>REGLAMENTO DE COPROPIEDAD</b>			Inscripción Reglamento		
1 – Correspondiente Inmueble descripto N°:					
2 – Correspondiente Inmueble descripto N°:					
<b>TITULARIDADES DE ANOT. PERSONALES - DER. HEREDITARIOS – BOL. C. VTA.</b>			DNI/LC/LE/PAS/CUIT N°		
1- Apellido y Nombres:					
2- Apellido y Nombres:					
<b>8 OBSERVACIONES</b>					
<b>9 SE SOLICITA GRAVAMENES (1) INHIBICIONES (2)</b>					
Apellido y Nombres / Razón Social		DNI/LC/LE/PAS Insc. R.P.C. N°	1	2	Departamento
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
			HAY ANEXO	SI	NO
<b>10 SE SOLICITA CESIONES DE D.H.</b>					
Apellido y Nombres / Razón Social		DNI/LC/LE/PAS Ins. R.P.C N°	Departamento		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
			HAY ANEXO	SI	NO
<b>11 INFORMACION REGISTRO DE POSEEDORES - LEY 9.150</b>					
<b>11.1 SOLICITA INFORMACION RESPECTO DE LOS INMUEBLES DESCRIPTOS EN EL ITEM 4</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
<b>11.2 POSEEDOR</b>					
Apellido y Nombres		DNI/LC/LE/PAS N°	Departamento		
1.					
2.					
3.					
			HAY ANEXO	SI	NO

.....  
Firma y Sello