

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE NOTIFICACIÓN EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA – LAMBAYEQUE 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

PERALTA FARFÁN JOHANA JAHEL

Chiclayo, 12 de octubre de 2018

**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE NOTIFICACIÓN EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA – LAMBAYEQUE 2017**

PRESENTADA POR:

PERALTA FARFÁN JOHANA JAHEL

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente

PRESIDENTE

Mgtr. Valeria Tamara Llontop Hernández

SECRETARIO

Mgtr. Carla Ethel Gamarra Flores

ASESOR

Dedicatoria

A Dios por la oportunidad de cumplir una de mis metas. A mi padre, Manuel Cristóbal Peralta Casanova, que me sigue acompañando todos los días de mi vida, dándome fuerzas para alcanzar mis sueños; a mi madre, Jeanina Adelaida Farfán Núñez del Arco por siempre creer en mí y ser mi modelo a seguir, y a mis hermanos, que con su apoyo incondicional se hizo posible la elaboración del proyecto de Tesis.

Agradecimiento

Agradezco a mi madre Jeanina Adelaida Farfán Núñez del Arco y mis hermanos Jessica Peralta Farfán, Julissa Peralta Farfán, Josué Peralta Farfán y Jazmín Peralta Farfán por cuidarme y enseñarme a ser cada día mejor y sobre todo por el apoyo incondicional para la culminación de mi carrera universitaria y a la profesora Gamarra Flores, Carla Ethel por el excelente asesoramiento y apoyo para la investigación.

Resumen y palabras clave

La presente investigación tiene como propósito el de implementar estrategias que optimicen el tiempo del proceso de notificación en el área de Correspondencia en una institución pública en la Ciudad de Chiclayo, Lambayeque.

Como soporte de estudio, se ha utilizado como método cualitativo el recojo de información mediante el ejercicio de brainstorming, el cual permitió la identificación de las posibles causas que contribuían a la demora del periodo de notificación, y el método cuantitativo donde se realizaron encuestas, las cuales fueron realizadas a los involucrados del proceso, con el fin de recibir información relevante que ayude a obtener los resultados alineados a los objetivos propuestos.

El objetivo parte de desarrollar herramientas de calidad en el proceso de notificación, analizar las causas de las desviaciones del tiempo óptimo e identificar las causas de rendimiento insatisfactorio del proceso de notificación.

Los resultados identificaron al proceso de Registro de Documentos Clasificados como representante de la demora para la culminación del proceso, el cual posteriormente fue actualizado reduciendo un 39% del tiempo inicial gracias al plan de acción elaborado en la investigación, en base a ello, se pudo concluir que para el desarrollo de un proceso óptimo, se requiere que los participantes obtengan la información necesaria para la ejecución de sus actividades, y que éstas actividades sean correctamente asignadas por todos los involucrados en un determinado proceso.

Palabras clave: Gestión de procesos, optimización, tiempo.

Código JEL: H1, H83

Abstract and keywords

The purpose of this research is to implement strategies that optimize the time of the notification process in the Mail Area in a public institution in the City of Chiclayo, Lambayeque.

As a study support, the information gathering has been used as a qualitative method through the brainstorming exercise, which allows the identification of the possible causes that contribute to the delay of the notification period, and the quantitative method where the surveys were conducted, which were made to those involved in the process, in order to receive relevant information that helps to obtain the results aligned to the proposed objectives.

The main objective is to develop quality tools in the notification process, analyze the causes of time deviations and identify the causes of the unsatisfactory performance of time notification process.

The results identified the process of Registration of Classified Documents as representative of the delay for the completion of the process, which was updated at least 38% of the initial time thanks to the action plan prepared in the investigation, based on this, it was possible to conclude that for the development of an optimal process, participants are required to present the necessary information for the execution of their activities, and that they relate to the activities assigned by all those involved in all those involved in a certain process.

Keywords: Process management, optimization, time.

Clasificaciones JEL: H1, H83

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

| | | |
|--------------|--|-----------|
| I. | Introducción | 10 |
| II. | Marco teórico | 14 |
| | 2.1. Antecedentes | 14 |
| III. | Metodología | 29 |
| | 3.1. Diseño de investigación | 29 |
| | 3.2. Población, muestra y muestreo | 29 |
| | 3.3. Hipótesis..... | 30 |
| | 3.4. Matriz de Consistencia | 36 |
| IV. | Resultados..... | 37 |
| | 4.1. Plan..... | 37 |
| | 4.2. Hacer (Do)..... | 64 |
| | 4.3. Comprobar (Check)..... | 68 |
| | 4.4. Actuar (Act) | 72 |
| V. | Discusión | 75 |
| VI. | Conclusiones | 77 |
| VII. | Recomendaciones | 80 |
| VIII. | Lista de referencias..... | 81 |
| IX. | Anexos | 83 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1 Operacionalización de Variables | 31 |
| Tabla 2 Matriz de consistencia | 36 |
| Tabla 3 Proceso de Registro de Documentos Clasificados | 49 |
| Tabla 4 Descripción del Proceso de Registro de Documentos Clasificados..... | 50 |
| Tabla 5 Horarios de recepción y salida a distribución de documentos y encomiendas | 52 |
| Tabla 6 Gráfico del Proceso de Registro de Documentos Clasificados..... | 53 |
| Tabla 7 Resumen de Gráfico de Proceso | 54 |
| Tabla 8 Defectos del Proceso de Registro de Documentos Clasificados | 57 |
| Tabla 9 Frecuencia de Defectos en el Proceso de Registro de Documentos Clasificados..... | 58 |
| Tabla 10 Frecuencia de defectos ordenados de mayor a menor | 61 |
| Tabla 11 Resumen de Defectos | 62 |
| Tabla 12 Plan de Acción..... | 65 |
| Tabla 13 Actualización del Proceso de Registro de Documentos Clasificados | 67 |
| Tabla 14 Gráfico de Nuevo Proceso de Registro de Documentos Clasificados | 69 |
| Tabla 15 Resumen del Gráfico del Nuevo Proceso de Registro de Documentos Clasificados..... | 70 |
| Tabla 16 Plan de Acciones Futuras | 73 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 Diagrama de Análisis de Procesos | 16 |
| Figura 2 Esquema para la mejoría gradual o el Rediseño de procesos | 18 |
| Figura 3 Ciclo PDCA Original Japonés..... | 19 |
| Figura 4 Ciclo PDCA Modificado | 20 |
| Figura 5 Las siete etapas del ciclo PDCA | 21 |
| Figura 6 Flujograma Proceso de Documentos Clasificados..... | 39 |
| Figura 7 Ocupación vs Capacitación de Documentos Clasificados..... | 42 |
| Figura 8 Satisfacción del Proceso de Notificación vs Tiempo Laboral | 44 |
| Figura 9 Molestias vs Volumen de Documentos Clasificados | 45 |
| Figura 10 Diagrama de Causa y Efecto para la Demora de Registrar Documentos Clasificados..... | 56 |
| Figura 11 Frecuencia de defectos encontrados | 59 |
| Figura 12 Diagrama de Pareto respecto a la frecuencia de defectos..... | 63 |
| Figura 13 Gráfico de comparación antes y después de la metodología PDCA | 71 |

I. Introducción

El día de hoy, las empresas están establecidas en un entorno tan variable, que la clave a todos los cambios es indudablemente la rápida adaptación. No ajeno a ello, las instituciones públicas son exigidas para adoptar conductas que sean acorde a las exigencias del mercado. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) (2017), de la Cámara de Comercio de Lima, el Perú es la quinta economía entre 19 países de América Latina y el Caribe, con mejor entorno favorable y competitivo, y que esto es por el nivel de gestión en instituciones, madurez empresarial, inversión, clima en negocios y financiación; afirmando que estamos en un escenario del mercado en el cual tenemos los recursos empresariales necesarios para aprovecharlos y adaptarlos a cualquier cambio.

Roure, Moñino y Rodriguez-Badal (1997), hace mención que “las grandes instituciones están llevando a cabo una gestión estratégica de sus procesos como un factor clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno e influir decisivamente en su evolución” (p. 16). Se podría decir con esto, que desde los años 90, las empresas están conscientes que brindar un servicio o un producto de calidad, no sólo es suficiente, sino que es una condición para competir en el mercado.

La gestión pública es la relación entre Poder y Función, ejercitando el Poder mediante un Gobierno beneficioso para la sociedad, a través de la aplicación de todos los instrumentos de Administración Pública (Herrera, 2014). La gestión pública en el Perú pasa por un desequilibrio en donde la ciudadanía pone en desconfianza la transparencia de la ejecución de sus procesos respecto a las entidades públicas. La necesidad de mejorar la gestión de los procesos judiciales como parte de un modelo de calidad en beneficio de los usuarios, es un objetivo impuesto en el gobierno para encontrar el respaldo de la confianza de la ciudadanía frente a las actividades que realiza el estado en beneficio del país.

Según el diagnóstico que presentó *The Crisis of Democracy* (Crozier, Huntintong & Watanuki, 1975), uno de los grandes problemas de la democracia en los años 1975 eran las altas expectativas de los grupos sociales acerca de las instituciones gobernantes en satisfacer sus necesidades. Este incremento de alguna manera hacia una sobrecarga en las actividades del gobierno en responder dichas necesidades. La inhabilidad de satisfacer esas necesidades justificó la necesidad de reflexionar acerca de modernizar la gestión del gobierno, lo que implica una serie de cambios internacionales en los procesos y estructuras de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcione óptimamente (Herrera, 2014). La ambición de las empresas peruanas por sobresalir y ser cada vez más competentes, ha crecido consigo la demanda de los clientes imponiendo reclamos y denuncias por protección de los derechos del consumidor, teniendo claramente sus expectativas altas por satisfacer sus necesidades, lo que obliga a tomar medidas que puedan reforzar las gestiones administrativas en las instituciones públicas en buscar procesos más ágiles, es decir, una gestión pública eficiente.

En la actualidad, existe sólo una oficina regional que representa a todo el departamento de Lambayeque ubicada en la ciudad Chiclayo que tiene como objetivo principal el de defender los derechos del consumidor. Como oficina única en todo el departamento, recibe resoluciones derivadas de la sede central (Lima) y otros departamentos del Perú, para la resolución o apoyo en notificación, además también de notificar resoluciones propias, oficios, cartas, documentos judiciales a todos los distritos y provincias dentro del departamento de Lambayeque.

Como institución resolutive en defensa de los derechos del consumidor, las áreas correspondientes tales como: Comisión de Protección al Consumidor (CPC), Órgano Resolutivo de Procedimientos Sumarísimos de Protección al Consumidor (ORPS), Centro de Desarrollo de Propiedad Intelectual (CEPI), Servicio de Atención al Ciudadano (SAC), Comisión de Competencia Desleal (CCD), Comisión de Eliminación de Barreras (CEB), Mesa de Partes (MDP), Jefatura, Fiscalización y Judiciales/Conciliación, emiten resoluciones con plazos establecidos que se rigen al proceso de solucionar casos. Para el

cumplimiento de la entrega de los documentos, los integrantes del área de correspondencia, deberán cumplir con los lineamientos de entrega establecidos por la Directiva de la sede central y su modificatoria, con el objetivo de brindar servicio adecuado a las áreas usuarias.

Actualmente la demanda de resoluciones ha aumentado en comparación de años anteriores, por lo que el volumen diario de documentos clasificados requiere una mejora del proceso para realizar una notificación óptima dentro de los márgenes establecidos, ya que la demanda ha hecho que el proceso requiera más tiempo y se prolongue al punto de impedir realizar correctamente todas las actividades que la institución demanda.

Para la realización de la investigación se planteó la siguiente pregunta, ¿De qué manera se podrá optimizar el proceso de notificación en una institución pública? Para el desarrollo de la interrogante, como estrategia de optimización, se utilizó la Metodología PDCA, la cual ofreció la oportunidad de organizar y priorizar actividades que representen un problema en base al tiempo que toma el ciclo, buscando soluciones que optimicen, en este caso, el ciclo de notificación de documentos clasificados. La metodología implementada, estableció un estado seguro en el cumplimiento continuo del POA, haciendo los indicadores alcanzables todos los años gracias al buen gestionamiento de documentos dentro de la oficina de Lambayeque.

La investigación nació de la necesidad de reducir el tiempo de un proceso importante para la resolución de casos de una institución pública en el departamento de Lambayeque, teniendo como objetivo principal el de implementar estrategias de optimización para el proceso de notificación dentro del área de correspondencia, la cual fue realizada de acuerdo a los objetivos específicos de, describir la situación del proceso de notificación en cuanto al tiempo de realización, identificar las causas de rendimiento insatisfactorio del proceso de notificación y proponer planes de mejora y herramientas de calidad en el proceso de notificación.

La metodología PDCA es un modelo que, mediante el desarrollo de las cuatro etapas, aplicando el enfoque de reducción de tiempo del ciclo de notificación, pudo ser

utilizada como una herramienta de gestión para la optimización continua de procesos; la cual, permitió dejar en evidencia, el impacto positivo de trabajar con procesos que agilicen las notificaciones, favoreciendo en beneficio tanto para el ciudadano como para la institución del departamento de Lambayeque.

En la presente investigación, en el capítulo de Metodología, se desarrollaron las 4 etapas PDCA, las cuales se desenvuelven según el orden de sus siglas mencionadas; en la primera etapa (plan), se permitió comprender la situación actual de la institución y el análisis de los resultados de la encuesta para identificar la actividad defectuosa dentro del proceso de notificación; se identificaron las acciones correctivas para el proceso (do); se analizaron los resultados de la aplicación, se realizó una comparación del antes y después (check) y se propusieron acciones para mantener una mejora continua (act). Lo que permitió obtener un sistema de administración de documentos clasificados de manera más ordenada y eficaz.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Ibáñez (2010), presentó una investigación sobre el despliegue de las notificaciones electrónicas y consultorio sobre las mismas para una organización en España, en el cual, afirmó que la aplicación del mismo aportaría en la reducción de los plazos de notificación, los cuales presentaban en su momento un retraso de 6 meses; a su vez, el estudio iba a poder concluir con las principales causas de nulidad o anulabilidad de los procedimientos jurídicos, en este caso hablamos de la seguridad en cuanto a la realización de la notificación. Mediante la identificación de las ventajas de la implementación de notificaciones electrónicas, se especifica la importancia de mantener las capacidades y recursos para realizar este tipo de aportaciones en el proceso de notificación, ya que el gestionamiento de documentos requiere de actividades específicas y descritas para la realización más óptima y correcta. Como resultado se rescató además que esto conllevó un impacto positivo en el ahorro de costes, identificando estos como uno de los propósitos principales de la investigación debido a que se gastaba un promedio de 16 millones de euros en correo postal.

Morales (2016), por su parte realizó una investigación titulada “La implementación de notificaciones electrónicas en el distrito judicial La Libertad y su contribución a la economía y celeridad procesal”, con la finalidad de incursionar las notificaciones electrónicas permitiendo una correcta agilización en el proceso de notificación. Se concluyó que esta propuesta representa un aporte significativo en la economía por la reducción de costos y la agilidad de los procesos notificación; aclara además que es indispensable trabajar con un instrumento que permita aumentar la capacidad de operación y disminuya los costos. Este proceso reduce drásticamente por cuando las notificaciones se recibirán en tiempo real a través de la red de internet. Sin embargo, presenta algunas desventajas, en los casos que se presentan anexos superiores a 30 folios, el sistema no

permite visualizarlos y que se requiere un sistema de verificación cuando la cédula ha llegado a la casilla con los anexos descritos en cédula.

Cueva y Solís (2016), realizaron una propuesta de Rediseño Organizacional basado en la gestión por procesos en el colegio Talentus – Jaén. En la investigación identificaron que el colegio no tenía las actividades especificadas dentro de los procesos, debido a que había una actividad general para toda la institución, haciendo imposible tener un control o una jerarquía clara de los administrativos y académicos. Los autores afirmaron la importancia de informar al trabajador respecto a sus labores, permitiendo así un mayor control de la realización de las actividades correspondientes a cada colaborador. Las especificaciones de roles, aprobó realizar actividades con una secuencia lógica gracias al conocimiento de las tareas correspondientes. En la investigación se realizó una actualización del MOF, del cual conforme iban incorporando nuevos docentes, éstos seguían la formalidad de cada proceso ya establecido.

Bases teórico científicas:

2.1.1. Proceso

Para entender el perfil de Optimización de procesos, se debe primero, conceptualizar al proceso. El proceso puede definirse como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, encaminadas en obtener un efecto ya definido como resultado del valor añadido aportado por cada una de las actividades realizadas, las cuales se llevan a cabo en diferentes tiempos del proceso (Roure, Moñino y Rodríguez, 1997).

Un proceso viene a ser cualquier actividad o grupo de actividades, las cuales uno o varios factores son transformados y adquieren valor agregado, obteniendo un objetivo final del proceso. Los tipos de procesos pueden variar según el propósito (Ritzman, 1999).

“En gestión por procesos suele distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o gestión. El objetivo fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente externo o interno necesita. Los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objetivo el prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización” (Roure,

Moñino y Rodríguez-Badal, 1997, p.18). Para un análisis del gestionamiento del proceso, se necesita identificar la clase de proceso que se va a estudiar, para elaborar el plan según las herramientas correspondientes al tipo de proceso.

2.1.2. Análisis de Procesos

Es así como algunos autores establecieron un análisis de procesos en una organización. Tales como Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), en donde establecieron que, “El análisis de procesos es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede diseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado. El último paso conecta con el primero, creando así un ciclo de mejoramiento continuo.” (p.153).

Según el método sistemático mencionado anteriormente, según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), se debe seguir lo siguiente:

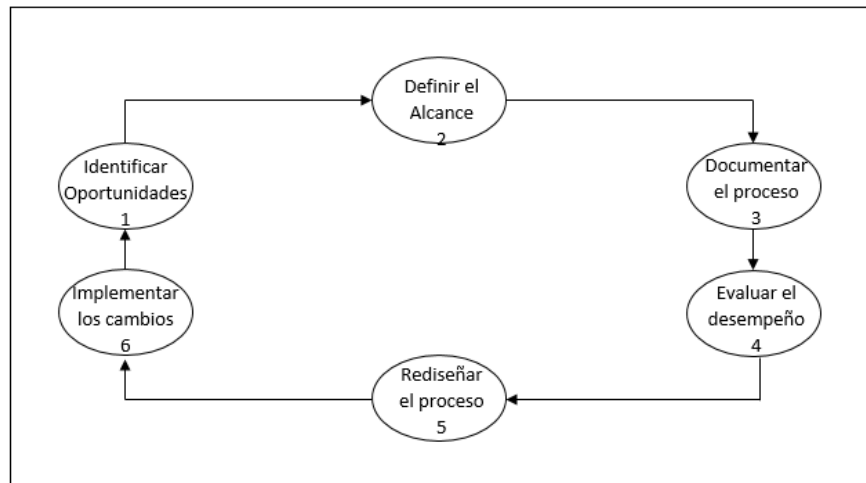


Figura 1 Diagrama de Análisis de Procesos

Fuente: Krajewski, L. J.; Ritzman, L. P. & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de Operaciones* (p. 153). México: Pearson Educación de México. S.A. de C.V.

Paso 1: Identificar Oportunidades. Hace referencia a analizar el entorno tanto interno como externo, para identificar el proceso que requiere de escrutinio. En este paso también es viable contar con ideas que puedan ser proporcionadas por los gerentes, personal especializado, transmitidas por un sistema formal de sugerencias.

Paso 2: Definir el Alcance. Se establecen los límites del proceso que se llevará a cabo. Los recursos que son asignados para mejorar o reconvertir un proceso mediante la reingeniería deben corresponder al alcance del mismo.

Paso 3: Documentar el Proceso. Esta documentación incluye elaborar una lista de los recursos y usuarios internos como externos. La información puede ser representada luego con un diagrama, con un desglose más detallado en una tabla.

Paso 4: Evaluar el Desempeño. Refleja las mediciones del desempeño que han sido establecidos en un proceso y los pasos que lo componen; esto permite evaluar el proceso y descubrir cómo mejorarlo.

Paso 5: Rediseño del Proceso. A medida que se realizan los pasos anteriores, el paso 5 pone en descubierto las desconexiones o brechas entre el desempeño real y el esperado. Se buscan las razones de las brechas de desempeño y se genera una lista de mejoras.

Paso 6: Implementar los Cambios. Se pone en marcha los pasos que sean necesarios para poner en línea el proceso rediseñado.

2.1.3. Metodología PDCA

Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), nos explica una metodología para cambiar aspectos de un proceso existente a través de 7 herramientas y fases, las cuales permitirán eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso, o también modificar algunas actividades con el fin de que aporten un mayor valor.

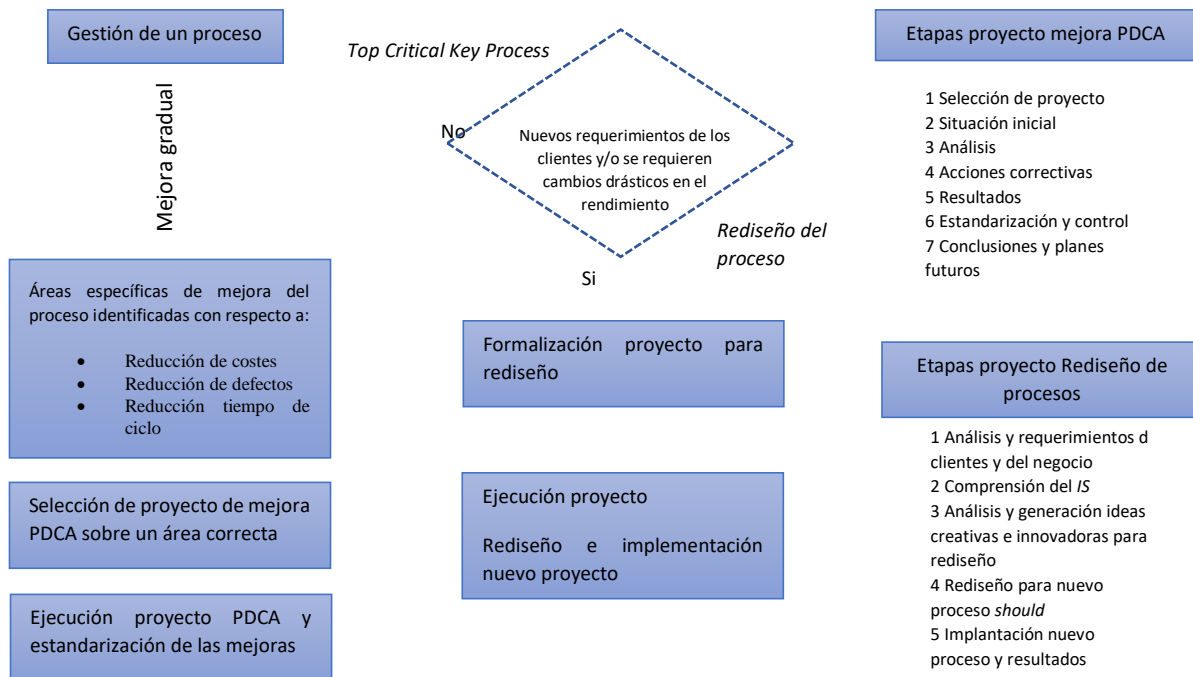


Figura 2 Esquema para la mejoría gradual o el Rediseño de procesos

Fuente: Roure, J. B.; Moñino, M. & Rodríguez, B. (1997). *La Gestión por Procesos: la gestión estratégica de los procesos, metodologías para la mejora permanente de los procesos.* (p. 34). Barcelona: Canon Editorial, S. L.

La mejora permanente gradual de los procesos se realiza mediante la implementación de la metodología PDCA (siglas de las palabras inglesas plan, do, check, act). De manera de complementar Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), nos dice que esta metodología proporciona una sistemática en la resolución de los problemas identificados o en la mejora de los procesos, debido a que asegura que esta metodología ataca desde la raíz, asegurando un camino corto y seguro para la resolución de los problemas o la realización de la mejora esperada.

Por otro lado, Villar, Gómez y Tejero (1997) concuerda en que con esta metodología se puede mejorar cualquier proceso tanto de gestión como de fabricación; agregando además que el ciclo PDCA es una libre adaptación japonesa del “ciclo o rueda de Deming”. En el cual el ciclo era representado como:

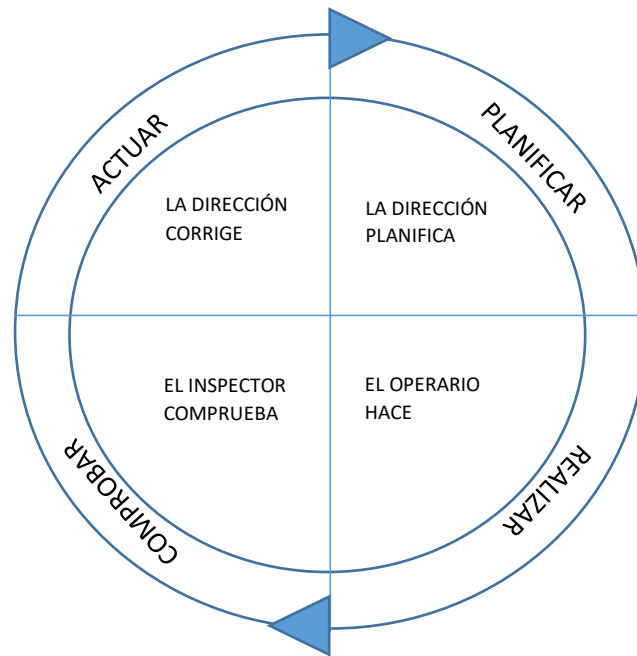


Figura 3 Ciclo PDCA Original Japonés

Fuente: Vilar, J. F.; Gómez, F. & Tejero, M. (1997). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la Calidad*. (p. 122). Madrid: Fundación Confemetal.

- PLANIFICACIÓN: La dirección toma conciencia de la situación actual real mediante la recogida y análisis de datos. En base a estos análisis, desarrolla un plan de mejora.
- REALIZACIÓN: Los operarios son los responsables de llevar a la práctica el plan de mejora.
- COMPROBACIÓN: Los inspectores de la organización de calidad comprueban si las acciones de mejora permiten alcanzar los objetivos planificados.
- ACCIÓN: La dirección analiza los resultados, tomando medida para implantar los programas que han conseguido los objetivos planificados haciendo que las mejoras seas permanentes y tomando acciones correctoras en caso de que los resultados fueran no satisfactorios.

En el momento en que se aplicó el ciclo PDCA original recién descrito, se descubrió la existencia de un importante aspecto del mismo: toda la acción de la metodología era retrospectiva, impidiendo la planificación de acciones preventivas. Este ciclo se modificó para introducir dichas acciones, siendo el nuevo ciclo:

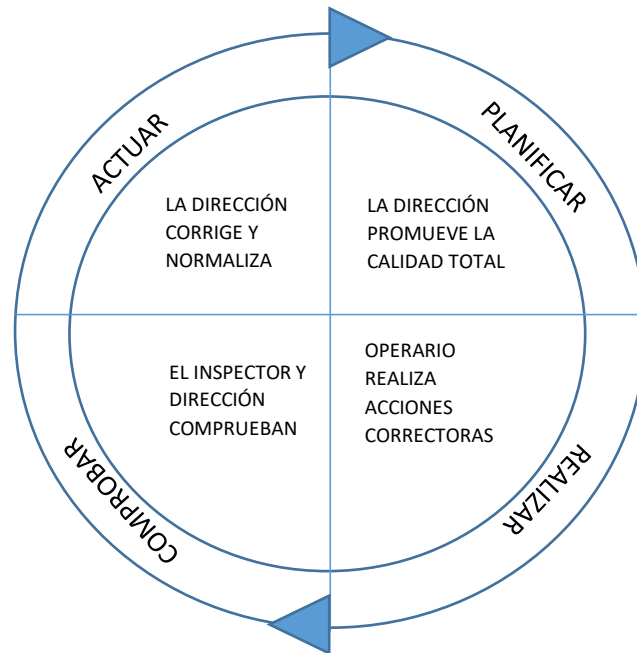


Figura 4 Ciclo PDCA Modificado

Fuente: Vilar, J. F.; Gómez, F. & Tejero, M. (1997). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la Calidad*. (p. 123). Madrid: Fundación Confemetal.

- PLANIFICACIÓN: La dirección es responsable de la planificación de la mejora utilizando las metodologías y las herramientas de la calidad total.
- REALIZACIÓN: Los operarios aplican la metodología de mejora a su área de trabajo específica, aplicando el ciclo PDCA completo.
- COMPROBACIÓN: La dirección y los inspectores verifican los resultados obtenidos mediante inspecciones y auditorías.
- ACCIÓN: La dirección hace correcciones si es necesario y normaliza métodos con éxito.

En base a las cuatro etapas de la metodología PDCA, es así como Roure, Moñino y Rodríguez (1997), especifica las 7 etapas dentro del ciclo para su respectiva realización:



Figura 5 Las siete etapas del ciclo PDCA

Fuente: Roure, J. B.; Moñino, M. & Rodríguez-Badal, M. A. (1997). *La Gestión por Procesos: la gestión estratégica de los procesos, metodologías para la mejora permanente de los procesos.* (p. 60). Barcelona: Canon Editorial, S. L.

El ciclo de la metodología posee 4 ciclos que representan las siglas PDCA siendo éstas traducidas al español: Planear, Hacer, Comprobar, Actuar. Existen 7 etapas dentro del ciclo que ayudan a realizarlo óptimamente. La selección del proceso, identifica la necesidad del mismo, su enfoque y propósito u objetivo. La comprensión de la situación inicial, permite tener un punto de partida para analizar el escenario donde se genera el problema. La etapa de análisis, mediante 7 herramientas de calidad (diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, hojas de registro, histograma, diagrama de correlación, gráfico de líneas, gráfico de control) se grafica cada una teniendo una pequeña descripción de los resultados obtenidos. Las acciones correctivas se realizan mediante un plan de acción, en

donde se analizan las alternativas posibles para la resolución de los problemas. En los resultados se realiza básicamente un seguimiento a los cambios realizados, y comparaciones con antes del análisis y su impacto. En la Estandarización se procura conseguir que el impacto positivo del cambio en el proceso perdure en el tiempo mediante la documentación de las modificaciones, definición de métricas, brindar información a los representantes y afectados respecto al proceso. Si bien la última etapa: Las oportunidades de mejora y planes futuros, no genera ningún agregado a los cambios realizados, es importante para dejar constancia de posibles cambios que deberían hacerse en un futuro para una mejora continua; esto se realiza mediante una visión clara de cómo debería ser el proceso y la descripción de problemas que quedaron pendientes.

Las siete herramientas de calidad según la metodología PDCA utilizadas en la etapa de análisis son las siguientes:

Diagrama de Causa-Efecto: Herramienta para organizar los factores principales que influyen la calidad del proceso. Evita la tendencia a prestar atención a sólo algunas causas y a ignorar otras. Ayuda a centrar dónde enfocar los esfuerzos para mejorar el proceso.

Diagrama de Pareto: Es un gráfico de barras que muestra, en orden descendente y de izquierda a derecha, la importancia de cada categoría de datos. Categorías que podrían ser, por ejemplo: causas o síntomas de problemas, tipos de defectos, tipos de procesos, proveedores, máquinas.

Hojas de Registro: son formularios para recoger información relativa a un tema y presentarla de forma organizada, de modo que se pueda comprender con claridad el problema o situación que se estudia y se facilite su resolución.

Histogramas: Representan la distribución de frecuencias de los datos cuantitativos, lo cual proporciona una rápida comprensión de cómo están distribuidos los datos y facilita su análisis. Es un tipo especial de diagrama de barras.

Diagramas de Correlación: Útiles para examinar la relación entre dos factores/variables de un producto y/o proceso para ver si están interrelacionados (cambios

de una variable se asocian con cambios de la otra variable). Sólo son válidos para datos cuantitativos.

Gráficos de líneas: Generalmente utilizados para representar datos corregidos a lo largo del tiempo. Muestran la variación de una variable a lo largo del tiempo. Sirven para detectar cambios y evoluciones de la variable a través del tiempo.

Gráfico de Control (SPC): Indican lo bien que está funcionando un proceso. La falta de control se manifiesta como variación no fortuita, asociada a causas especiales. Un proceso funciona bajo control estadístico cuando la única fuente de variación son las causas comunes. Este tipo de gráficos son los instrumentos para detectar las causas especiales de variabilidad (Roure, Moñino y Rodríguez-Badal, 1997, p. 65).

Para que el proceso tenga un impacto óptimo dentro de la institución, Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997) recalca 7 factores de éxito de los proyectos PDCA:

- Iniciar de arriba abajo.
- Los miembros del equipo directivo deben ser los primeros en recibir el entrenamiento.
- Los primeros proyectos de mejora han de ser seleccionados e impulsados por el equipo directivo, y han de buscar la mejora de áreas críticas en las que se prevean la obtención de resultados visibles a corto plazo.
- Mantener permanentemente proyectos de mejora relacionados con objetivos de ruptura o con procesos de clave críticos.
- Fomentar la generación de proyectos por parte de todos los empleados, pero siempre con autorización, apoyo y conocimiento de sus superiores. Estos proyectos deben estar muy bien formulados, con objetivos específicos y con calendario de fechas por etapas.
- Disponer de un amplio calendario de formación, dando prioridad a miembros de equipos con proyectos en marcha o de previsible iniciación a corto plazo.
- Constante visibilidad y reconocimiento, por parte de la alta dirección, de las actividades de mejora logros obtenidos.

2.1.4. Notificación de Expedientes

Pont (2004), refiere que la notificación es importante debido a que constituye una garantía de la tutela judicial efectiva y del derecho a la defensa del ciudadano. Comenta además que la terminología de la palabra notificación proviene de notus (conocido) y facere (hacer); el diccionario lo define como “hacer saber una resolución de la autoridad con las formalidades preceptuadas para el caso”. Es de importancia la forma en que es realizada la notificación, puesto que el deseo de salvaguardar la seguridad del particular frente a los poderes públicos, exige la realización de una serie de requisitos formales, que garantizan una ejecución clara. Al mismo tiempo, la notificación se hace depender la eficacia del acto realizado.

Por otro lado, afirmando lo mencionado anteriormente, Ledesma (2008), manifiesta que la notificación tiene como objetivo el poner en conocimiento de los interesados el contenido de las resoluciones; siendo éste un acto de comunicación procesal, por el cual se hace constatar a ambas partes y demás interesados las providencias judiciales para materializar el derecho de defensa.

La persona capaz de recibir el documento según el artículo 42 del Código Civil del Decreto legislativo N° 295, viene a ser toda persona que tiene plena capacidad de ejercicio de sus derechos civiles después de haber cumplido dieciocho años de edad, salvo lo dispuesto en los artículos 43 y 44.

Incapacidad Absoluta (Artículo 43): Absolutamente incapaces:

- Los menores de dieciséis años, salvo para aquellos actos determinados por la ley.
- Los que cualquier causa se encuentren privados de discernimientos.
- Los sordomudos, los ciegos sordos y los ciegos mudos que no pueden expresar su voluntad de manera indubitable.

Incapacidad relativa (Artículo 44): Son relativamente incapaces:

- Los mayores de dieciséis y menores de dieciocho de años de edad.
- Los retardados mentales.

- Los que adolecen de deterioro mental que les impide expresar su libre voluntad.
- Los pródigos.
- Los que incurren en mala gestión.
- Los ebrios habituales.
- Los toxicómanos.
- Los que sufren pena que lleva anexa la interdicción civil.

2.1.4.1. Notificación Por Cédula

Las notificaciones realizadas en la institución son realizadas únicamente por cédulas. Ledesma (2008) establece:

La notificación por cédula es un acto judicial realizado en el domicilio de las partes o de sus representantes legales y es practicada por un auxiliar de justicia, llamado notificador, mediante el cual se pone en conocimiento de la resolución judicial para que puedan hacer valer su defensa y tener un punto de referencia para el cómputo de los plazos procesales. (p. 545)

Cabe recalcar que el domicilio especificado en la cédula ha sido previamente proporcionado por el destinatario y comprobada por el colaborador.

2.1.4.2. Estructura de Cédula

Según el Artículo 158 del Código Procesal Civil, La cédula de notificación se escribirá en forma clara, sin emplear abreviaturas, y contendrá:

- Nombre y apellido de la persona a notificar o designación que corresponda y su domicilio, con indicación del carácter de éste;
- Proceso al que corresponda;
- Juzgado y secretaría donde se tramita y número de expediente;
- Transcripción de la resolución, con indicación del folio respectivo en el expediente y fecha y número del escrito a que corresponde, de ser el caso;
- Fecha y firma del secretario; y

- En caso de adjuntarse copias de escritos y documentos, la cédula deberá expresar la cantidad de hojas que se acompañan y sumaría mención de su identificación.

La cédula será entregada por el órgano de auxilio judicial o por el encargado de la oficina respectiva, según el caso, en el domicilio real o legal, o el procesal señalado en autos, de lo que se dejará constancia con el nombre, firma e identificación del receptor.

Para Ledesma (2008), la cédula y la diligencia de notificación configuran un instrumento público por dar fe pública el notificador de la actividad que realiza; por tanto, al tener esa condición, ellas son pruebas por sí mismas, no siendo posible recurrir a otros medios probatorios ni a pruebas supletorias. (p. 547)

2.1.4.2.1. Diligenciamiento de la cédula (Artículo 159)

Las cédulas se enviarán a la oficina de notificaciones dentro de las veinticuatro horas de expedida la resolución, debiendo ser diligenciadas y devueltas en la forma en los plazos que disponga el reglamento correspondiente.

2.1.4.2.2. Entrega de la cédula al interesado (Artículo 160)

Si la notificación se hace por cédula, el funcionario o empleado encargado de practicarla entrega al interesado copia de la cédula, haciendo constar, con su firma, el día y hora del acto. El original se agrega al expediente con nota de lo actuado, lugar, día y hora del acto, suscrita por el notificador y el interesado, salvo que éste se negare o no pudiere firmar, de lo cual se dejará constancia.

Definición de términos básicos

Sistema: Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. Así mismo es un conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común.

Proceso: Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos de materiales coordinados a conseguir un objetivo previamente identificado.

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una empresa o institución.

Gestión Pública: Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

Administración de operaciones: Es la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se convierten en bienes y servicios terminados.

Mejoramiento de procesos: Estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo.

Reingeniería: Es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar drásticamente el desempeño en términos de costo, calidad, servicio y rapidez.

Documento: Es todo tipo de comunicación oficial distribuida a través del área de correspondencia, incluye: notificaciones y otras comunicaciones.

Notificación: Es el acto legal mediante el cual es eficaz el acto administrativo. Se contempla al titular de la misma o persona capaz.

Notificador: Persona natural o jurídica con responsabilidad otorgada por la institución para concretar la entrega de la notificación al destinatario designado, quien debe firmar un compromiso de confidencialidad.

Cargo: Documento ya notificado o firmado por el destinatario que está siendo devuelto al área remitente en la institución.

Rezago: Documento utilizado en la institución para indicar la imposibilidad de la notificación haciendo un retraso de éste. Las causas para realizar un Rezago son las siguientes: Error de dirección, Dirección no existe.

Acta: Documento que confirma la situación de la notificación. Se utilizan 3 actas para la correcta notificación en la institución:

Acta de visita: El notificador al llegar al domicilio y al no encontrar a nadie en el hogar, deja un acta de visita, confirmando la hora de visita e indicando el intervalo de horas en donde se realizará la notificación el día siguiente.

Acta de notificación: Se realiza un acta de notificación en el caso que la persona se niegue a firmar el documento, cuando el destinatario se niega a identificarse y también en el caso de que la persona indique que dejen bajo puerta el documento con un acta de notificación. En el caso de que se realice una visita previa el día anterior, se realiza un acta de notificación si sucede una de las situaciones mencionadas anteriormente.

Acta de rezago: Dirección imposible de notificar.

Servicio nacional: Servicio cubierto por una empresa de mensajería, contratada para cubrir la entrega y devolución de los cargos con sus respectivos reportes a nivel nacional, de acuerdo a los parámetros establecidos en los términos de referencia.

Notificación Pago Aparte: Se realiza la coordinación con la empresa Courier, debido a que son notificaciones o entrega de paquetes importantes que requieren de una notificación urgente a destinos lejanos.

III. Metodología

3.1. Diseño de investigación

La investigación presenta un enfoque mixto, el cual mediante un análisis en base a las herramientas de calidad de la metodología PDCA, identifica las limitaciones y/o deficiencias de los procesos administrativos y operativos establecidos en la institución pública dentro del área de correspondencia.

El diseño del estudio partió de una investigación longitudinal, debido a que se empleó un análisis de acuerdo a los cambios identificados del antes y después del proceso estudiado, con el fin de examinar las inferencias respecto al cambio, determinantes, consecuencias y resultados de la metodología aplicada.

La única información de la institución que fue utilizada para la investigación es el registro de las notificaciones realizadas diariamente en el año 2017 (local y regional), con el propósito de detallar el movimiento de resoluciones que proceden de todas las áreas de la institución, donde se permitió analizar y desarrollar las herramientas de calidad, las cuales, de acuerdo al enfoque de la metodología, fueron éstas: diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, hojas de registro e histogramas.

La base de la investigación fue la metodología PDCA (Plan, Do, Check, Act), el cual se elaboró según las cuatro etapas: Planear, Hacer, Comprobar, Actuar; enfocándose según el parámetro de: Reducción de tiempo de ciclo, con el propósito de ayudar a estructurar los procedimientos e innovar estrategias dentro de la institución que permitan optimizar tiempos y mejorar los procesos de notificación.

3.2. Población, muestra y muestreo

Población: 29 Trabajadores de la institución pública en Lambayeque.

Muestra: 25 Trabajadores de la institución pública en Lambayeque según áreas:

- SAC: 4

- CEPI: 2
- CPC: 6
- CEB/CCD: 1
- ORPS: 6
- MDP: 2
- JEFATURA: 2
- ADMINISTRACIÓN: 4
- FISCALIZACIÓN: 1
- JUDICIALES Y CONCILIACIÓN: 1

Ver Anexo N° 1: Organigrama Institucional

El tipo de muestreo es por conveniencia, de acuerdo a las necesidades que la investigación considera, por el hecho de que son accesibles para la evaluación; es decir, no fueron seleccionados mediante un criterio estadístico. La muestra total está conformada por 25 personas que son todos los colaboradores de las áreas de mencionadas, las cuales forman parte de la oficina de la institución pública de defensa del consumidor de Lambayeque, sin tomar en cuenta a 4 colaboradores que constituyen el área Administrativa, debido a que no emiten ningún escrito.

3.3. Hipótesis

La implementación de la mejora del proceso de notificación en el área de correspondencia, permite disminuir el tiempo de registro de documentos clasificados en una institución pública.

- Operacionalización de variables:

Tabla 1

Operacionalización de Variables

| OBJETIVO | VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | INSTRUMENTO |
|--|---|-------------------|--|---------------------|
| Implementar estrategias de optimización para el proceso de notificación dentro del área de correspondencia | Proceso | Plan (Planear) | Molestias sobre el volumen del Proceso de Notificación | Encuesta |
| | | | Satisfacción del Proceso de Notificación a través del tiempo | Encuesta |
| | | | Satisfacción sobre proceso de notificación | Encuesta |
| | | | Frecuencia de Notificaciones | Encuesta |
| | | | Tiempo total del Proceso de Notificación | Observación |
| | | | Tiempo de Registro de Documentos Clasificados | Observación |
| | | | Causas de demora del proceso | Brainstorming |
| | | | Frecuencia de fallas del Proceso | Observación |
| | | Do (Hacer) | Número de Capacitaciones | Encuesta |
| | | | Número de Reportes | Análisis Documental |
| | | | Materiales distribuidos | Observación |
| | | | Tareas asignadas | Observación |
| | | Check (Comprobar) | Tiempo final de Proceso de Notificación | Observación |
| | | | Tiempo final del proceso de Registro | Observación |
| Act (Actuar) | Número de documentos clasificados notificados | Observación | | |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Análisis de Variables

3.3.1.1. Definición Conceptual

3.3.1.1.1. Proceso

“Serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso” (Roure, Moñino y Rodríguez-Badal, 1997, p. 18).

3.3.1.2. Definición Operacional

3.3.1.2.1. Proceso

Actividades en conjunto que permitirán la gestión por procesos del área de correspondencia en la institución pública.

Para partir con el diagnóstico actual del área de correspondencia, la definición de los procesos permite describir aquellas actividades que forman parte del ciclo y como consecuencia cuales aportan al resultado final. La priorización de procesos, permitirá identificar los procesos que están relacionados con los objetivos de la institución y calificarlos como de alta importancia.

En el mantenimiento de los procesos, se detallarán las actividades dentro del proceso de notificación; permitirá elaborar un flujograma para una representación visual de las etapas del proceso; un análisis en base a las 7 herramientas de calidad de la metodología PDCA, para así alcanzar una mejora gradual dentro del área de correspondencia.

- Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Los métodos que se tomaron en cuenta en la investigación partieron del estudio de Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), la cual requirió de técnicas y herramientas para la identificación y clasificación de los mismos. La metodología ha sido reforzada por fuentes teóricas que sustenta el análisis efectivo de los procesos para identificar las insuficiencias en las actividades dentro del proceso de notificación en la institución pública.

La información recopilada por la data de correspondencia 2017, detalla según día, mes y empresa responsable de la notificación las resoluciones de reclamos, denuncias, cartas y multas, las cuales son derivadas al área de correspondencia.

La base de datos compartida para la investigación corresponde a los documentos destinados a notificar tanto a nivel Local como Regional; a esto lo denominamos: Historial clasificado de documentos, es decir, tener conocimiento de la cantidad de documentos a gestionar diariamente por el área de correspondencia, será primordial para establecer oportunidades de mejora y planes futuros.

La información podrá ser correctamente analizada gracias a las tres de las siete herramientas de calidad de la Metodología PDCA, proporcionando diversas alternativas de consolidación e interpretación de datos. Las herramientas son adaptadas según los recursos y enfoque que tiene la investigación, de tal modo que se utilizaron tres de las cuales son: Diagrama de Causa y Efecto, Histogramas y Diagrama de Pareto.

Se realizaron encuestas a los trabajadores involucrados al proceso de notificación, las cuales, fueron representadas mediante gráficos estadísticos facilitando la comprensión, comparación de variables e interpretación de los resultados obtenidos. Gracias a esta herramienta de Excel, se permitió identificar la actividad más defectuosa, posterior a ello, se estudiaron los tiempos correspondientes. El trabajo de campo se realizó en las instalaciones de la institución, donde se intervino a cada trabajador en horas de refrigerio a fin de no interrumpir sus horas laborales. Se establecieron 10 preguntas, con relación al tiempo laboral en la institución, capacitaciones, documentos entregados por día, satisfacción y molestias respecto al proceso de notificación.

Para el registro de los tiempos del proceso a analizar, se desarrollaron Gráficos del proceso que, en base a la duración de cada actividad realizada, se identificaron los cuellos de botella y los responsables de aquellos resultados.

Galgano (1995), define el Brainstorming como una técnica que tiene como finalidad de estimular la creatividad y obtener, en corto tiempo, gran cantidad de ideas de un grupo

de personas seleccionadas sobre un tema o problema en común. El principio en que se basa ésta técnica es que una idea estimula otra, con frecuencia relacionada con la anterior. El proceso mental se desarrolla durante la sesión de brainstorming, por lo que es importante tomar nota y relacionar toda idea conforme se van desarrollando y sugiriendo.

Mediante este ejercicio, pudo ser posible la realización del diagrama de Causa y Efecto, por lo cual se requirieron de las personas involucradas o responsables de la ejecución del proceso en general. El ejercicio permitió identificar las posibles causas que genera el aplazamiento del proceso mismo, proporcionando la posibilidad de tomar medidas correctivas.

- Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para la elaboración de la metodología PDCA, la investigación está enfocada en la Reducción del tiempo del ciclo según el objetivo del proyecto. El ciclo PDCA sigue 7 etapas que ayudan a incrementar el impacto del proyecto de mejora, los cuales se tomarán en cuenta para el plan de procesamiento para el análisis de datos, y son los siguientes:

- Selección del proyecto: la investigación se guía según el objetivo y enfoque (reducción del tiempo).
- Comprensión de la situación inicial: Antes de realizar cambios al proceso se necesita realizar un diagrama de flujo (representación visual de las etapas del proceso de notificación) y las medidas de rendimiento del proceso (indica el grado de eficacia y eficiencia del proceso).
- Análisis: En esta etapa se identifican de raíz los problemas del proceso de correspondencia, los cuales podrán ser hallados mediante las 7 herramientas de calidad: diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, hojas de registro, histograma, diagrama de correlación, gráfico de líneas y gráfico de control.
- Acciones correctivas: En esta etapa, se desarrolla un plan de acción conforme a las causas principales del problema, éstas han sido identificadas anteriormente por las herramientas de calidad.

- Resultados: Mediante la tabla de resultados se realiza un seguimiento del impacto que ha tenido el proceso de notificación respecto a las medidas correctivas tomadas en cuenta para el problema. Se requerirá, además, gráficos comparativos para una mejor representación de la mejora.
- Estandarización: Este proceso es para garantizar que los cambios obtenidos perduren en el tiempo y que no sea sólo un cambio temporal. Para ello se documentarán las modificaciones del proceso, se dará información de los cambios a la institución debido a que todos están involucrados en el proceso de correspondencia y definir qué métricas se tomarán en adelante para mantener los cambios en la institución.
- Oportunidades de mejora y planes futuros: Se deja constancia de otros problemas identificados y de una visión futura de como deberá funcionar el proceso de notificación.

Las 7 etapas de la metodología PDCA serán procesadas en el programa Microsoft de Word y Excel para su interpretación y análisis mediante tablas y figuras. Ésta metodología permitirá identificar imperfectos dentro del ciclo, lo cual se espera tener un comportamiento efectivo de los afectados respecto al proceso y una adaptación a los cambios del mismo.

3.4. Matriz de Consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

| Título | Problema | Objetivos | Hipótesis | Metodología |
|---|---|--|---|--|
| Aplicación de la gestión por procesos para la optimización del ciclo de notificación en una institución pública – Lambayeque 2017 | General: ¿De qué manera se podrá optimizar el proceso de notificación en una institución pública? | General: Implementar estrategias de optimización para el proceso de notificación dentro del área de correspondencia. Específicos: - Describir la situación del proceso de notificación en cuanto al tiempo de realización - Identificar las causas de rendimiento insatisfactorio del proceso de notificación - Proponer planes de mejora y herramientas de calidad en el proceso de notificación | General: La implementación de la mejora del proceso de notificación en el área de correspondencia, permite disminuir el tiempo de registro de documentos clasificados en una institución pública. | Tipo y nivel de investigación: - Enfoque: Mixto - Tipo: Tecnológica - Nivel: Explicativa Diseño de investigación: Longitudinal o diacrónica Población: 29 trabajadores de la institución pública en Lambayeque Muestra: 25 trabajadores de la institución pública según áreas Muestreo: Por conveniencia Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Encuesta, observación, brainstorming y análisis documental. |

Fuente: Elaboración propia.

IV. Resultados

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación en base a las 4 fases de la metodología PDCA: Plan, Do, Check, Act; las cuales desarrollarán en detalle la realización de los objetivos planteados. Se partirá por la descripción de la situación del proceso de notificación en cuanto al tiempo de realización:

4.1. Plan

4.1.1. Selección del proyecto

La reducción del tiempo es el enfoque que fue elegido para la aplicación de la metodología PDCA, en base a ello, se requirieron responder los cinco elementos siguientes:

- Indicador de cambio con sólo un objetivo si es posible: Reducir
- Un indicador de calidad: Tiempo
- Cuantificar el objetivo: tiempo de proceso 4 horas 15 minutos
- Fijar plazo para conseguir el objetivo: 6 meses
- Proceso o actividad involucrada: Proceso de notificación

A fin de justificar la utilización de recursos de la institución, se requirió identificar claramente las principales razones del proyecto:

- Razones fundamentales por las que ha sido seleccionado: El ciclo de notificación representa un proceso que demanda demasiado tiempo, cuando debería ser una actividad manejada y supervisada en una porción de 3 horas. De acuerdo a la distribución de actividades dentro de la institución, la persona encargada de la correspondencia local y regional es el practicante administrativo. Todo el proceso de notificación demanda la atención del día laboral por completo, impidiendo que el practicante se desempeñe en otras áreas administrativas como: Logística, Gestión de Proyectos y Recursos Humanos. Para que las prácticas profesionales administrativas sean más productivas es que se requiere una reducción del tiempo de notificación de documentos clasificados.

- Resultados indeseados que estén ocurriendo: Las tareas administrativas sobrecargan al Administrador y practicante administrativo, a causa de que el área de correspondencia demanda tiempo valioso para la institución. El seguimiento a los proyectos de inversión dentro de la institución, de vez en cuando se encuentran en espera a causa de la acumulación de tareas asignadas al practicante Administrativo.
- Beneficios esperados: Mejor control de la documentación en base a una simplificación del proceso de notificación para la institución.

4.1.2. Comprensión de la situación inicial

Se efectuó la comprensión de la situación inicial del proceso de notificación, empezando así la primera parte de la metodología PDCA. En primer lugar, se desarrolló un diagrama de flujo con una breve descripción del proceso con sus actividades. Posterior a ello, se elaboraron cuadros de medidas de rendimiento del proceso; determinando el nivel de consecución de los resultados deseados según el personal encargado y el nivel de optimización del uso de recursos. Todo se hizo posible mediante el análisis documental obtenida de la misma institución.

4.1.2.1. Diagrama de flujo del Proceso de Notificación:

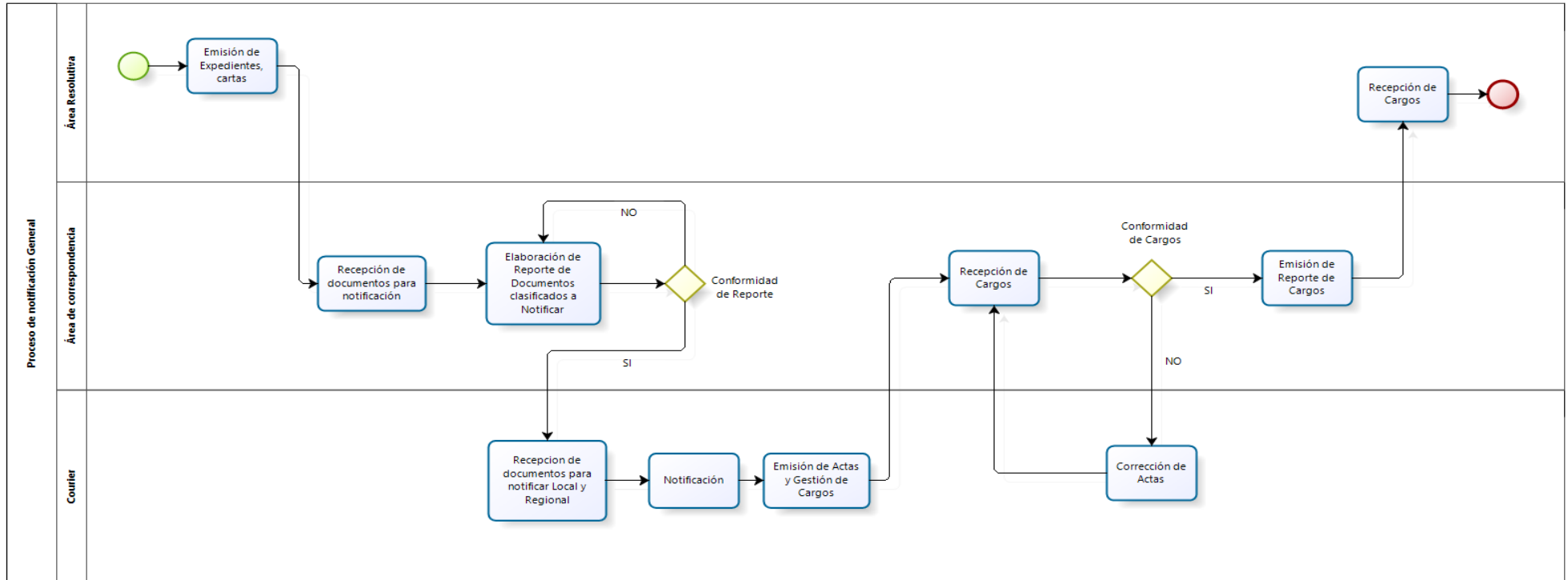


Figura 6 Flujograma Proceso de Documentos Clasificados

Fuente: Elaboración propia.

El presente flujo grama representa a todas las actividades dentro del proceso de notificación encargada por los representantes del área de correspondencia de documentos clasificados. De acuerdo al gráfico, se puede apreciar los usuarios involucrados dentro del proceso, los cuales son: Área resolutive, representada por todas áreas de la institución (CEB, CCD, Fiscalización, SAC, CPC, CEPI, ORPS) encargados de entregar dentro del horario establecido las cartas, resoluciones, oficios y reclamos que requieren de una notificación; Área de correspondencia, encargada de gestionar todos los documentos recibidos a fin de coordinar con la empresa Courier su correcta notificación; y por último, el Courier, que puede ser el notificador motorizado trabajador de la institución que entrega documentos en el centro de la ciudad de Chiclayo, y la empresa Courier, que notifica documentos con destinos a provincias y distritos del departamento de Lambayeque, además también de domicilios en la ciudad de Chiclayo que no estén en el centro y documentos que tengan dirección de destino en lotes, manzanas, pueblos jóvenes y asentamientos humanos. La devolución de cargos debe estar conforme a los plazos establecidos que previamente están especificados en el contrato. La variación de los días hábiles de notificación es de acuerdo a la distancia de los domicilios. La corrección de la data es importante debido a que es el único formato que mantiene una relación de los documentos enviados a notificar, el cual contiene día de entrega a Courier, fecha de notificación y fecha de devolución de cargo. La confirmación de los cargos, encargado por el practicante administrativo, hace un filtro confirmando la óptima notificación, el cual recalca: Fecha de notificación dentro del plazo, seguimiento correcto del proceso de notificación, llenado correcto de las actas de visita y notificación. Posterior a ello, los cargos se entregan al área remitente mediante el reporte de entrega de cargos.

Una vez escenificado el proceso de notificación del área de Correspondencia de la institución, el instrumento de recolección de datos, se analizaron los resultados de la encuesta para contrastar los antecedentes y determinar el proceso que requiere ser atendido de acuerdo al enfoque que se tiene en la Metodología PDCA aplicada. Los análisis de los resultados fueron realizados a los colaboradores involucrados en el proceso de

notificación, a fin de comprender que actividad del proceso representaba un cuello de botella, se buscaron representar las molestias del proceso de notificación.

4.1.2.2. Comportamiento de los trabajadores de la institución respecto al proceso de notificación.

La encuesta fue realizada a los practicantes en Derecho, profesionales en Derecho y a los responsables de las áreas respectivas, todos los colaboradores mencionados se les ha asignado el compromiso de operar y administrar expedientes, cartas, oficios y reclamos, teniendo como objetivo común de darle solución a casos de acuerdo a las necesidades del ciudadano.

Los cambios que se requirieron para optimizar el proceso, solicitaron tener como clave opciones apropiadas y que funcionen bien en conjunto. Dichas opciones no deben contraponerse, como cuando un proceso se optimiza a costa de los demás. El proceso más eficaz es aquel cuyas características esenciales concuerdan y tiene un buen ajuste estratégico (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008, p.121). Es decir, los cambios que surgieron dentro del proceso de notificación, requirieron de la colaboración y compromiso de todos los involucrados y de acuerdo a eso se necesitó de su asistencia en las encuestas realizadas, además que las opciones óptimas para los cambios que se buscan realizar en el proceso sea posibles de realizar y aceptadas por todos los involucrados.

4.1.2.2.1. Personal de Institución vs Capacitaciones del proceso de notificación

El personal de la institución representó un factor clave en el análisis, debido a que el proceso de notificación se realizó especialmente para los responsables de la resolución de los casos, siendo éstas las personas que entregan los expedientes diariamente al área de correspondencia.

Se buscó identificar el nivel de comprensión del proceso de notificación, saber si los colaboradores comprendían los objetivos del responsable del proceso, la importancia de su participación, el aporte que ellos brindan para un proceso óptimo y sobre todo el entendimiento de los pasos a seguir para una notificación. Roure, Moñino y Rodríguez-

Badal (1997), afirma “El propietario del proceso habrá de procurar que las personas involucradas en el proceso tengan la adecuada formación, de forma que puedan llevar a cabo sus funciones con eficacia y colaborar a la mejora del proceso” (p.26). De acuerdo a lo mencionado, se tuvo por entendido que la comprensión del ciclo permite mantener un comportamiento en base a los objetivos, y que los involucrados al no poseer conocimientos previos, evidentemente no podrán llegar a los resultados por más de que cuenten con las competencias requeridas para la actividad asignada.

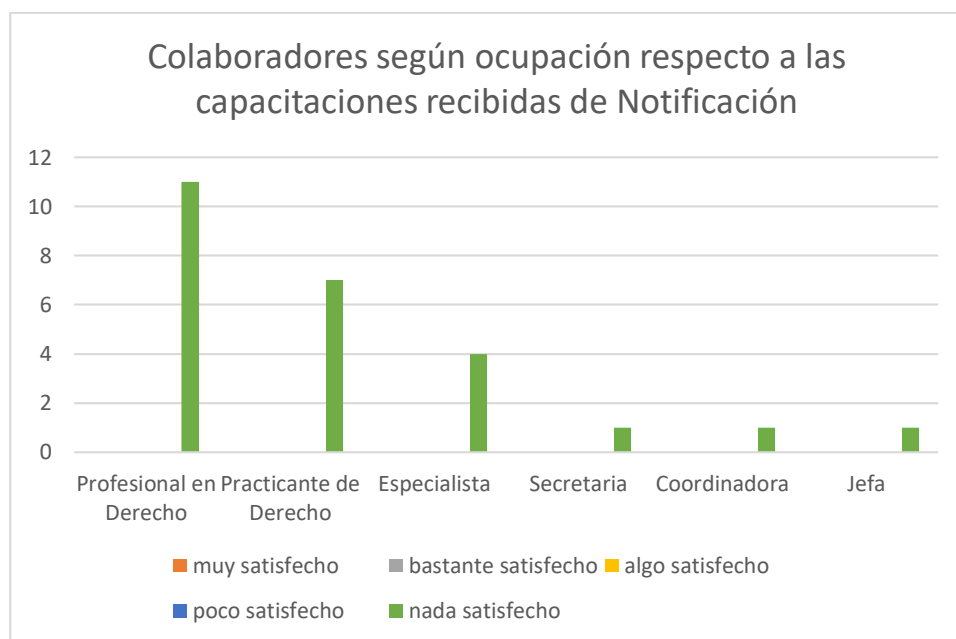


Figura 7 Ocupación vs Capacitación de Documentos Clasificados

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al organigrama (véase anexo n° 1), las ocupaciones de los trabajadores involucrados al proceso de notificación son: Profesional en Derecho, Practicante de Derecho, Especialista, Secretaria, Coordinadora y jefa de la institución; los cuales,

mediante la encuesta realizada aseguraron no haber recibido capacitaciones respecto al proceso de notificación, arrojando un resultado de 100% al nada satisfecho.

Los colaboradores no mantenían contacto con la empresa Courier, por lo que no tenían conocimiento del contrato donde se especifican los días hábiles para notificar según distritos y provincias de Lambayeque. Afirmaron que al no recibir capacitaciones sólo entregan expedientes a notificar esperando los cargos de notificación en días muy próximos, sin tomar en cuenta las posibilidades ni recursos tanto de la institución como las de la empresa Courier.

4.1.2.2.2. Tiempo Laboral en la Institución vs Satisfacción del Proceso de Notificación

Mediante esta comparación, se identificó cual es la percepción de los involucrados respecto al proceso, además de conocer si se sienten conforme con el proceso de notificación a través de los años y si el proceso cumplía con los objetivos del área usuaria.

Krajewski, Ritzman & Malhotra (2008), afirmó que la implementación de cambios en un proceso es más que elaborar un plan y llevarlo a cabo, muchos procesos son rediseñados, pero difícilmente implementados, a causa de que las personas se resisten al cambio, en donde se presentan expresiones como: “Siempre lo hemos hecho así” o “ya teníamos esto antes”. En un escenario en donde jamás ha habido cambios de un proceso podría ser difícil incorporar nuevas costumbres y comportamientos en involucrados que buscan resultados diferentes a cambio de mantener las mismas actividades.

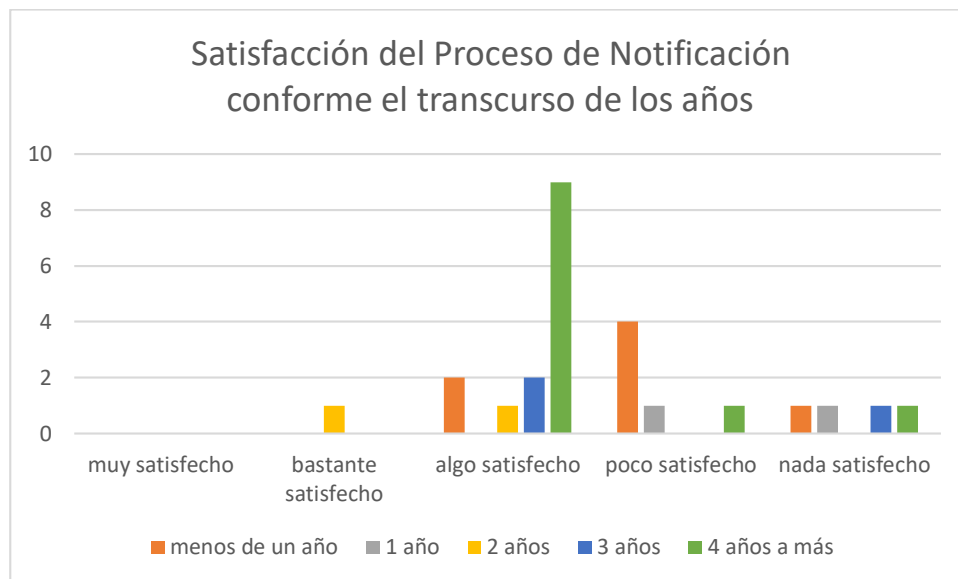


Figura 8 Satisfacción del Proceso de Notificación vs Tiempo Laboral

Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta realizada a los involucrados del proceso, existen 11 trabajadores con un tiempo laboral de 4 años a más en la misma institución, lo que representa el 40% de los involucrados en el Proceso de Notificación. Con un resultado de 9 personas que laboran entre 4 años a más, la mayoría de los trabajadores se sienten respecto al proceso de notificación “algo satisfecho”, mientras que con un resultado de 4 personas que laboran menos de un año se expresan en base al proceso de notificación con “poco satisfecho”. Cabe recalcar que ningún trabajador se siente muy satisfecho referente al ciclo, y sólo 1 persona se siente bastante satisfecho laborando en la institución 2 años.

La inconformidad de los trabajadores respecto al proceso de notificación hace mención al poco conocimiento que se tenía de él y el hecho de sólo buscar obtener los cargos en su momento, la escasa disponibilidad del encargado de la notificación en brindar información y atender problemas respecto a notificar documentos.

4.1.2.2.3. Molestias del proceso vs Volumen de documentos entregados

Los factores que fueron considerados en éste análisis parten desde las molestias presentadas por los involucrados del proceso de notificación, que corresponden a la participación de cada colaborador en función a cantidades de documentos clasificados, lo que hacía el proceso más tardío, a causa de que el proceso se encarga únicamente de eso: la gestión de documentos recepcionados por las áreas usuarias; es decir, se busca identificar que molestia es más representativa por los colaboradores que a diario tienen mayor circulación de expediente, por lo que tiene una mayor recurrencia con el área de correspondencia.

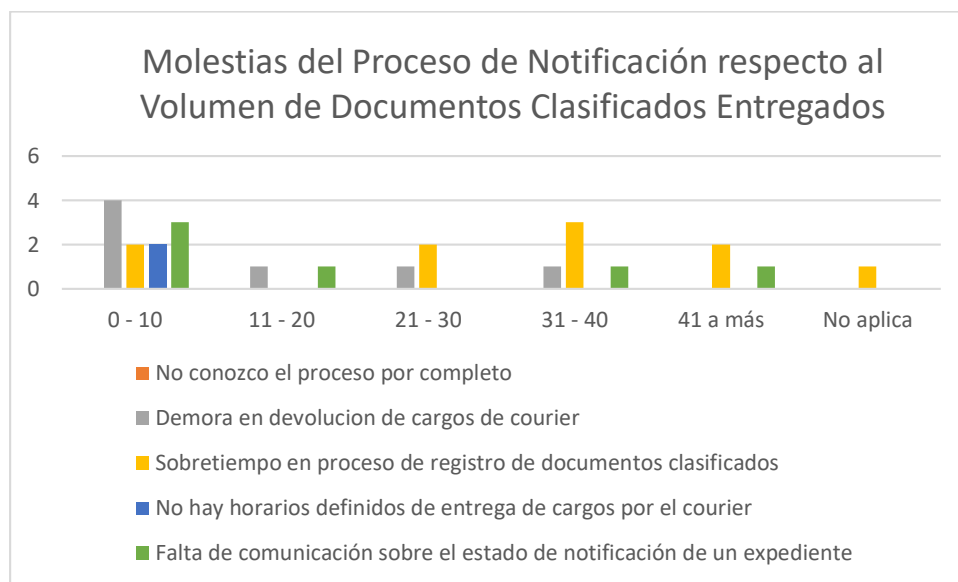


Figura 9 Molestias vs Volumen de Documentos Clasificados

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los factores representados en el gráfico, se realizaron con la intención de identificar cual era la molestia que más presenciaban los colaboradores que tenían una mayor interacción con el área de correspondencia al momento de dejar los documentos para su respectiva notificación.

Según los resultados, se puede apreciar que las personas que enviaban una cantidad menor de documentos diaria, su mayor incomodidad respecto al proceso es la demora en devolución de cargos del Courier con una cantidad de 4 personas, además de tener 3 personas que entregan la misma cantidad resaltan la falta de comunicación sobre el estado de notificación de un expediente. Estas dos molestias frente al proceso, recaen directamente hacia la vía Courier, presentando una relación, debido a que en varias ocasiones, según las intervenciones a los colaboradores, la empresa no ha entregado los cargos según el contrato, sin comunicar previamente cualquier inconveniente al momento de notificar; es decir, el área usuaria recibe información del documento ya sea correctamente notificado o no, en el momento que es entregado el reporte del área de correspondencia, siendo ésta una información valiosa entregada fuera de tiempo, impidiendo tomar medidas preventivas.

Por otro lado, una cantidad mayor de trabajadores entregaba documentos entre 31 a 40 al área de correspondencia, los cuales serían los que tienen mayor comunicación con el área. La molestia que presentan respecto al proceso es el sobretiempo en proceso de registro de documentos clasificados. Los colaboradores especificaron que al entregar una gran cantidad de documentos hace evidentemente mayor el tiempo de registro de los mismos, lo que impide que la persona responsable no pueda atender otras actividades, gestione correctamente los documentos ya enviados o inconvenientes suscitados dentro de la misma Administración de la institución.

La molestia respecto a la demora en devolución de cargos Courier, es una actividad exclusivamente de la empresa Courier, siendo un inconveniente ajeno a la institución, es decir, las medidas no podrán ser aplicadas en una empresa que no es parte del proceso directo del responsable del área de correspondencia. Sin embargo, la molestia representada por los trabajadores que interactúan más con el área de correspondencia, afecta directamente con los trabajadores de la institución, la cual ha sido identificada en las actividades representadas en el Flujograma del Proceso de Notificación de Documentos Clasificados: Recepción de documentos para notificación, Elaboración de

Reporte de Documentos Clasificados a Notificar (ver figura n° 6). Por lo cual, para la metodología PDCA, se estableció según los resultados de la encuesta: el registro de Documentos Clasificados, el proceso para reducir el tiempo.

4.1.2.3. Análisis del proceso de registro de Documentos Clasificados

El proceso de registro de documentos Clasificados es manejado únicamente por el encargado del área de correspondencia, que consta de separar, agrupar, identificar, registrar y enviar según localización todos los documentos requeridos.

Frente a las diversas actividades presentadas en el ciclo del Proceso de Notificación General, se seleccionó este proceso llamado Registro de Documentos Clasificados para el enfoque de reducción del tiempo de la metodología PDCA. Esto aplica, debido a que el origen presentado de acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores, la empresa Courier es el representante de la disconformidad respecto al proceso de notificación; sin embargo, siendo una empresa contratada, ajena a los reglamentos de la institución, los cambios no podrían ser aplicados. Es debido a ello, que la segunda molestia más representativa por los trabajadores que tienen una mayor participación en la entrega de expedientes (ver figura n° 7), es la conveniente y más posible de analizar, debido a que el proceso de rige dentro del establecimiento de la institución.

Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), manifiesta que el propietario del proceso es una persona clave para la gestión estratégica de los procesos, debido a que es el único responsable de que el proceso sea eficaz y eficiente.

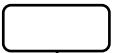



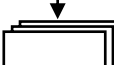

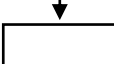

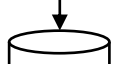

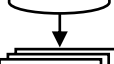

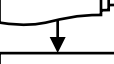

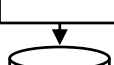




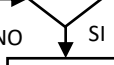

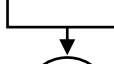




Mediante las dos actividades representadas en el flujograma del proceso de notificación de documentos clasificados, se desglosaron las funciones que corresponden a esa parte del ciclo, a fin de identificar qué actividades realizadas por el responsable del área podrían ser cambiadas o eliminadas con el propósito de reducir el tiempo del proceso.

La metodología PDCA es apropiada para mejorar tareas individuales o actividades, es decir, permite eliminar aquellas actividades que no aporten valor al proceso general (Roure, Moñino y Rodríguez-Badal, 1997). La visión detallada de las actividades que

forman parte de esta la elaboración del Registro, permitirá identificar aquellas tareas que podrían ser reemplazadas, derivadas o eliminadas.

Cabe recalcar que no existía una representación de las tareas o manual de funciones dentro de la institución para las actividades del área de correspondencia, puesto que la tabla con las actividades específicas del proceso, fueron elaboradas en base a la guía del manual de actividades de la sede principal ubicada en otro departamento.

Tabla 3
Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| FLUJO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO |
|---|--|----------------------------|----------|
|  | Vaciar bandeja de documentos Clasificados | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | Clasificar documentos recibidos según Courier | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | Clasificar documentos según área resolutive | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | Sellar cada documento según área correspondiente | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | Insertar documentos en base de datos para envío | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | | | |
|  | Recibir Reclamos de área Usuaría (16:30 h) | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | Sellar cada documento según área correspondiente | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | Insertar documentos restantes | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | | | |
|  | Conformidad de documentos ingresados | Practicante Administrativo | |
|  | | | |
|  | | | |
|  | Imprimir reporte local y regional | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | | | |
|  | Verificación de paquete de documentos | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | | | |
|  | Entrega de reporte | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | | | |
|  | Fin de ciclo | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Descripción del Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|----|---|----------------------------|--|
| | INICIO | | |
| 1 | Recibir documentos Clasificados para notificar local y regional | Practicante Administrativo | Las áreas de la institución entregan documentos al área de correspondencia para respectiva notificación según los plazos establecidos. No se aceptan documentos fuera del horario fijado: 8:30 - 13:00 (este horario corresponde para las áreas de CEB, CCD, ORPS, CPC, CEPI, FISCALIZACIÓN). Los documentos que están siendo entregados deberán precisar su destino correctamente por dirección, ciudad, distrito, provincia y departamento; en el caso de que el documento tenga una dirección errada en el escrito, será devuelto por la empresa Courier con un acta de REZAGO. |
| 2 | Clasificar documentos recibidos según Courier | Practicante Administrativo | La institución cuenta con dos vías para notificar: un notificador motorizado a fin de llegar a domicilios en el centro de Chiclayo y una empresa Courier que reparte los documentos con destinos a nivel regional y local. |
| 3 | Clasificar documentos según área resolutive | Practicante Administrativo | Para mantener un orden en el reporte de documentos, es necesario que los documentos sean ingresados por bloques de áreas resolutive. |
| 4 | Sellar cada documento según área correspondiente | Practicante Administrativo | Se identifican los documentos según área a la que deberá ser devuelto el cargo. |
| 5 | Insertar documentos en base de datos para envío | Practicante Administrativo | Ingresar los datos que se requieren según formato F-SGL-02 para tener un control de documentos enviados a notificar. |
| 6 | Recibir Documentos Clasificados de área usuaria | Practicante Administrativo | La hora de atención en la institución es hasta las 16:30 horas, siendo esa la hora máxima de entregar al encargado del área de correspondencia los reclamos, cartas oficios del día. |
| 7 | Sellar cada documento según área correspondiente | Practicante Administrativo | Se identifican los documentos según área a la que deberá ser devuelto el cargo. |
| 8 | Insertar documentos restantes | Practicante Administrativo | Se ingresan documentos o reclamos entregados por el área SAC |
| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
| | INICIO | | |

| | | | |
|----|---------------------------------------|----------------------------|--|
| 9 | Conformidad de documentos ingresados | Practicante Administrativo | El responsable de la mensajería local y regional verificará el número de documentos a entregar, así mismo confirmará si existe identidad entre el número de envío (físicos) y el listado F-SGL-02. |
| 10 | Imprimir reporte local y regional | Practicante Administrativo | Se imprime reporte de documentos enviados a notificar, este formato presenta los datos necesarios para la identificación de los documentos entregados: número de resolución y fecha, destinatario, dirección, provincia o distrito, número de expediente. |
| 11 | Verificación de paquete de documentos | Practicante Administrativo | Se entrega el registro de documentos entregados y devueltos en tiempo real |
| 12 | Entrega de reporte | Practicante Administrativo | El paquete que contiene los documentos dirigidos a calles del centro de Chiclayo se dejan en la oficina de correspondencia, por otro lado, los documentos que deberán ser entregados a la empresa Courier, se entrega en el área de Mesa de Partes para que sean entregados de acuerdo al horario establecido. |
| | FIN | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

En base al proceso de notificación de documentos clasificados, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Todos los documentos entregados al área de correspondencia, están con plazos establecidos para su respectiva notificación. Se exige que se entreguen documentos con un mínimo de 2 días previos para su entrega, haciendo posible la realización de las actas de visita y notificación en caso de que no se encuentre el titular.
- Los envíos de carácter sensible, son atendidos de manera extraordinaria, dentro del horario establecido en el procedimiento.
- La entrega de documentos a la empresa Courier es a las 17:30 horas. Es el único horario de entrega de documentos por parte de la institución y la recepción de cargos por parte del Courier.
- Se han considerado un promedio de 140 documentos diarios según la capacidad del contrato Courier y la circulación de documentos diarios por las áreas usuarias de la institución.

Tabla 5
Horarios de recepción y salida a distribución de documentos y encomiendas

| Servicio | Local | Nacional | Judiciales |
|------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| Recepción | 08:30 - 13:00 | 08:30 - 13:00 | 08:30 - 16:30 |
| Salida a reparto | Al día siguiente hábil | Al día siguiente hábil | El mismo día |

Nota. Fuente: Procedimiento Distribución de Documentos y Encomiendas de la institución.

4.1.2.2. Medidas de Rendimiento del Proceso

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), las mediciones y las evaluaciones del desempeño, completan la documentación de un proceso. Mediante este análisis se busca poner en manifiesto las brechas del ciclo de Registro de Documentos Clasificados.

A medida que en la institución no existe registro del tiempo según las acciones realizadas por el encargado del proceso, se estudió de forma organizada documentar las actividades que realiza la persona o grupo de personas involucradas del ciclo, siendo en este caso el Practicante Administrativo.

Tabla 6

Gráfico del Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| N° de paso | Tiempo | Distancia (pasos) | ● | ➔ | ■ | ◐ | ▼ | Descripción del proceso |
|------------|----------|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 00:00:16 | | x | | | | | Vaciar bandeja de documentos clasificados enviados por las áreas usuarias |
| 2 | 00:04:09 | | x | | | | | Clasificar documentos recibidos según Courier |
| 3 | 00:11:02 | | x | | | | | Clasificar documentos según área resolutive |
| 4 | 00:24:58 | | x | | | | | Sellar cada documento según área correspondiente |
| 5 | 01:57:00 | | x | | | | | Insertar documentos en base de datos para envío |
| 6 | 00:00:09 | | x | | | | | Recibir Reclamos De área usuaria |
| 7 | 00:00:21 | | x | | | | | Sellar cada documento según área correspondiente |
| 8 | 00:00:16 | | x | | | | | Clasificar según Courier |
| 9 | 00:09:00 | | x | | | | | Insertar documentos restantes |
| 10 | 00:07:00 | | | | x | | | Conformidad de documentos ingresados |
| 11 | 00:00:18 | | x | | | | | Imprimir Reporte |
| 12 | 00:00:07 | 10 | | x | | | | Dirigirse a la impresora del piso |
| 13 | 00:00:03 | | x | | | | | Recoger reporte en impresora |
| 14 | 00:00:07 | 10 | | x | | | | Regresar al escritorio de correspondencia |
| 15 | 00:00:13 | | | | x | | | Verificación de paquete de documentos |
| 16 | 00:00:21 | 39 | | x | | | | Dirigirse al área de MDP |
| 17 | 00:00:02 | | x | | | | | Entregar paquete de documentos clasificados |

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Las actividades documentadas mostradas en la tabla, forman parte del proceso de registro de documentos clasificados antes de los cambios que son implementados por la metodología PDCA. Las actividades son representadas con las acciones de: Operación, Transporte, Inspección, Retraso y Almacenamiento. El responsable del proceso da inicio de las actividades a las 13:45 horas del día, disponiendo de 4 horas con 15 minutos para culminar el proceso. Todas las tareas mencionadas son ejecutadas por el responsable del ciclo, teniendo además de registrar documentos clasificados la responsabilidad de controlar documentos, coordinar notificaciones próximas y solicitudes de estado de notificaciones.

Tabla 7
Resumen de Gráfico de Proceso

| Actividad | Frecuencia de Actividad | Tiempo | Distancia |
|----------------|-------------------------|----------|-----------|
| Operación | 12 | 02:47:34 | 0 |
| Transporte | 3 | 00:00:35 | 59 |
| Inspección | 2 | 00:07:13 | 0 |
| Retraso | 0 | 00:00:00 | 0 |
| Almacenamiento | 0 | 00:00:00 | 0 |
| TOTAL | 17 | 02:55:22 | 59 |

Nota. Fuente: Elaboración Propia

El proceso de registro de documentos clasificados, según especificado en la tabla n° 2, realiza tres actividades en todo el ciclo: Operación, Transporte e Inspección; de las cuales, la actividad de Operación tiene un acumulado de 02 horas, 47 minutos y 34 segundos, debido que todo el proceso es realizado en el área de trabajo del responsable. Los ambientes de la institución cubren un espacio pequeño de oficinas, por eso los segundos de transporte equivalen menos de un minuto.

El proceso de registro tiene un tiempo total de 2 horas con 55 minutos y 22 segundos; sin embargo, en el momento de ejecutar el seguimiento de graficar el proceso, se realizaron 17 interrupciones, de las cuales eran efectuadas por los trabajadores de la institución. Las interrogaciones se basaban en la solicitud de coordinación respecto a próximas notificaciones en ciudades alejadas del departamento de Lambayeque, consultas de fecha de notificación e información de expedientes.

Se estimó un aproximado de 5 minutos para cada intervención, y se obtuvo como resultado lo siguiente:

- T. de proceso de Registro de Doc. Clasificados: 2h 55' 22''
- T. Total de intervenciones: 1h 25' 00''
- T. Total de proceso de registro de Doc. Clasificados: 4h 20' 22''

El proceso de registro inició a las 13:45 horas y terminó a las 18:05:22 horas.

El tiempo de intervenciones es importante y se ha tomado en cuenta debido a que el encargado no puede realizar el proceso de registro sin interrupciones, ya que estas consultas pueden ser absueltas únicamente por el encargado del área, debido a que es el apoderado de todo tipo de información respecto a los expedientes y su notificación.

4.1.3. Análisis del Proceso de Registro de Documentos Clasificados

De Acuerdo a la comprensión de la situación inicial del proceso de documentos clasificados, se establecerán las causas de rendimiento insatisfactorio del proceso de notificación, mediante el análisis del proceso del mismo.

Para Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), este análisis representa una etapa en donde se buscará identificar y verificar las causas-raíz del efecto que se busca alterar. El proceso seleccionado de acuerdo al enfoque de reducción del tiempo será analizado a través del diagrama de causa y efecto.

4.1.3.1. Diagrama de Causa y Efecto

Desarrollado principalmente por Kaoru Ishikawa en 1943, según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), este diseño de diagrama consiste en relacionar un problema con sus posibles causas. A continuación, se analizarán las probables causas de la demora de registrar los Documentos Clasificados que generan una demora total de 4 horas, 20 minutos y 22 segundos; las causas podrán ser identificadas mediante el ejercicio de Brainstorming o lluvia de ideas, efectuado Por el responsable del proceso, el administrador y el notificador de la institución.

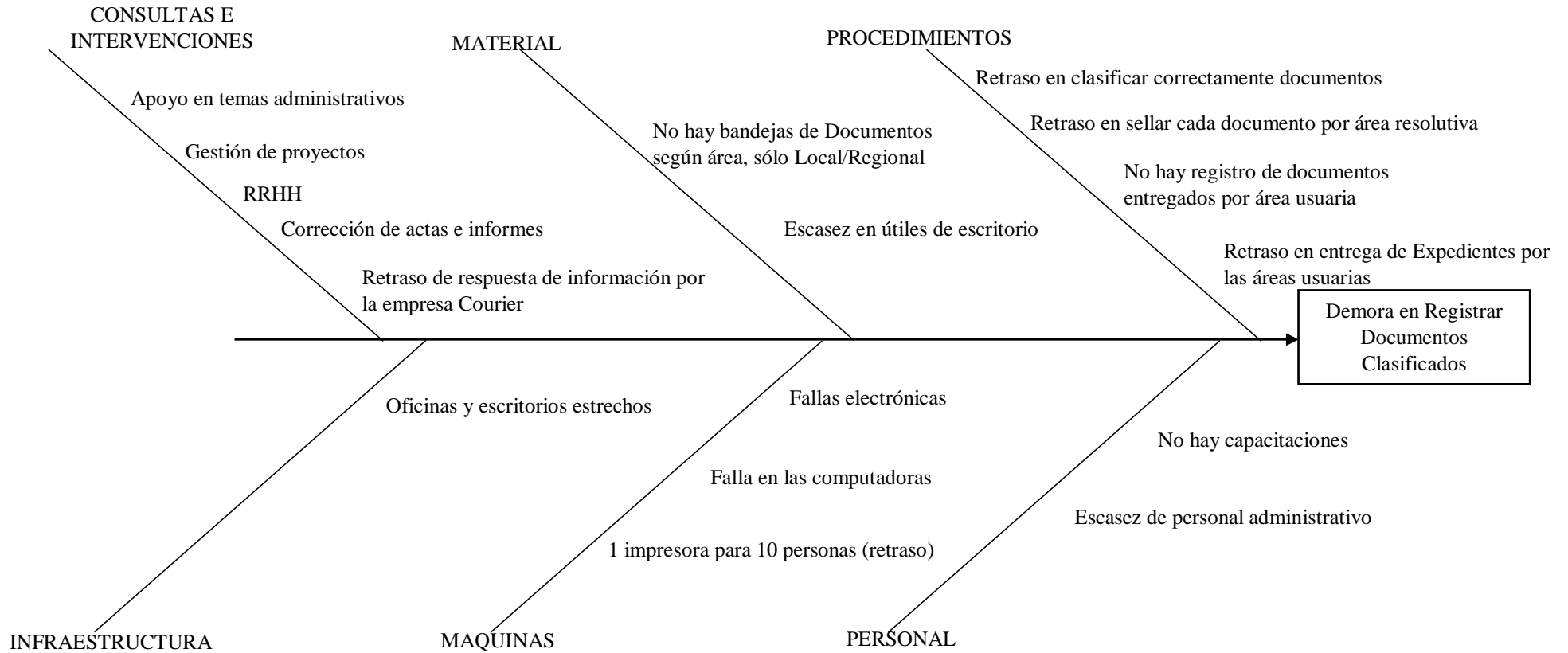


Figura 10 Diagrama de Causa y Efecto para la Demora de Registrar Documentos Clasificados

Fuente: Elaboración propia

Mediante 6 causas principales, se desglosaron sub-causas que generan la demora en registrar documentos clasificados, y esta demora es representada como el problema inicial para realizar un proceso de notificación óptimo. Los defectos del proceso son analizados desde: Consultas e Intervenciones, Material, Procedimientos, Infraestructura, Maquinas y Personal, los cuales han podido ser identificados mediante los responsables del área de correspondencia en la institución.

4.1.3.2. Análisis de Defectos del Proceso

Mediante el gráfico de Causa y Efecto, se analizaron los defectos más frecuentes que aparecen en el proceso de registro de Documentos Clasificados. Para ello se clasificaron y son detallados correspondientemente.

Tabla 8

Defectos del Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| Tipo de defecto | Detalle del Problema |
|-----------------------------------|---|
| Capacitaciones | El personal no tiene conocimiento de los pasos a seguir |
| Fallas electrónicas | Fallas en la fuente de luz en la institución |
| Falla en la PC | La computadora se cuelga y deja de funcionar |
| Retraso en impresora | Cola en la espera para imprimir los documentos |
| Espacios de trabajo | Incomodidad en registrar documentos y ordenarlos |
| Corrección de actas | Empresa Courier entrega cargos con acta de notificación elaborada incorrectamente |
| Información de documentos | área usuaria solicita fecha de envío a Courier, de notificación, coordinación de notificación a ciudades inaccesibles, etc. |
| Bandejas no disponibles | Las áreas usuarias se confunden en dejar documentos en las bandejas porque no hay según área y localidad |
| Escasez de útiles | Requerimiento de útiles de escritorio |
| Clasificación de doc. | Las bandejas deberían de clasificar los documentos |
| Sellar Doc. | El área usuaria no entrega documentos identificados |
| Retraso en entrega de expedientes | El área usuaria no entrega documentos en el horario establecido |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Detallando los defectos identificados en el diagrama (ver gráfico n° 10), posterior a ello, se revisó detalladamente como realiza el responsable el proceso de Registro de

Documentos Clasificados, comprobando los defectos establecidos, y determinar la frecuencia de cada uno. El análisis se obtiene de la siguiente tabla:

Tabla 9
Frecuencia de Defectos en el Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| Tipo de defecto | Detalle del Problema | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|---|------------|------------|
| Capacitaciones | El personal no tiene conocimiento de los pasos a seguir | 2 | 0.6% |
| Fallas electrónicas | Fallas en la fuente de luz en la institución | 0 | 0.0% |
| Falla en la PC | La computadora se cuelga y deja de funcionar | 0 | 0.0% |
| Retraso en impresora | Cola en la espera para imprimir los documentos | 1 | 0.3% |
| Espacios de trabajo | Incomodidad en registrar documentos y ordenarlos | 3 | 0.9% |
| Corrección de actas | Empresa Courier entrega cargos con acta de notificación elaborada incorrectamente | 6 | 1.8% |
| Información de documentos | área usuaria solicita fecha de envío a Courier, de notificación, coordinación de notificación a ciudades inaccesibles, etc. | 17 | 5.2% |
| Bandejas no disponibles | Las áreas usuarias se confunden en dejar documentos en las bandejas porque no hay según área y localidad | 15 | 4.6% |
| Escasez de útiles | Requerimiento de útiles de escritorio | 2 | 0.6% |
| Clasificación de Doc. | Las bandejas deberían de clasificar los documentos | 140 | 42.6% |
| Sellar Doc. | El área usuaria no entrega documentos identificados | 140 | 42.6% |
| retraso en entrega de expedientes | El área usuaria no entrega documentos en el horario establecido | 3 | 0.9% |
| Total | | 329 | 100.0% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar un total de 12 defectos en el proceso de Registro de Documentos Clasificados. La penúltima columna muestra el número de frecuencia en que se presenta cada defecto en la realización del proceso. Para un mayor análisis, en lugar de la frecuencia numérica se utilizará la frecuencia porcentual, es decir, el porcentaje de actividades según su defecto en función a la frecuencia.

4.1.3.2.1. Histogramas

Al realizar el análisis del diagrama presentado (véase gráfico n° 10), se dedujo que el encargado del área de correspondencia se aglomeraba en actividades como sellar y organizar documentos cuando deberían ser actividades realizadas por las mismas áreas

usuarias y entregar documentos correctamente ubicados e identificados dentro del horario establecido. Lo que da lugar a la hipótesis establecida en la investigación.

Para la siguiente interpretación, se representará los datos obtenidos de la frecuencia de fallas en el histograma de defectos.

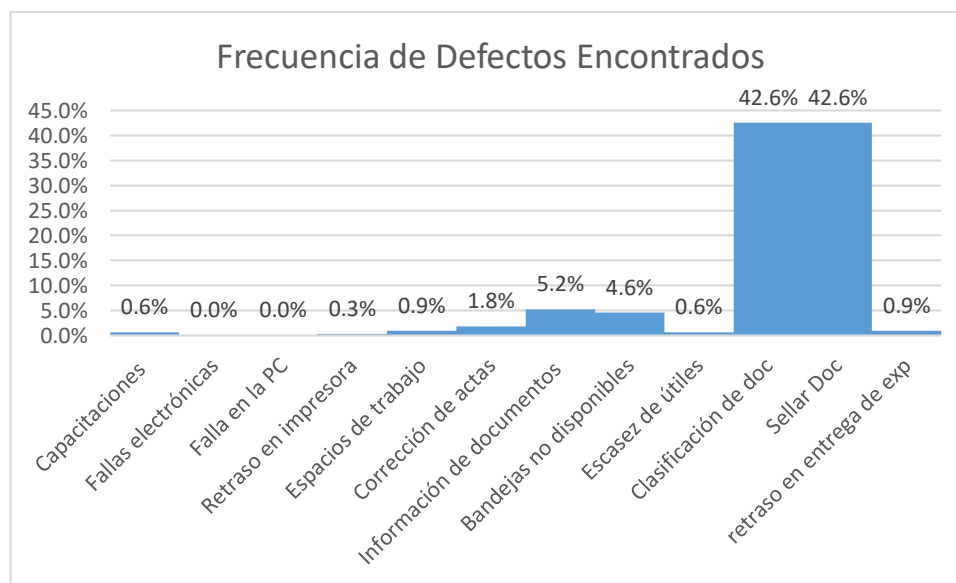


Figura 11 Frecuencia de defectos encontrados

Fuente: Elaboración propia.

Mediante este gráfico se pueden apreciar las causas de mayor impacto en el proceso de registro de documentos. Resulta evidente identificar los dos defectos que representan cada uno un 42.6% de frecuencias defectuosas que retrasan el Registro de Documentos clasificados aproximadamente, y son los defectos: Clasificación de Documentos y Sellar documentos. El tercer defecto con más frecuencia, demuestra la necesidad de la rápida comunicación para obtener respuestas por parte de la empresa Courier. Además, se visualiza también, que el defecto de bandejas no disponibles concuerda con uno de los defectos con más frecuencias (Clasificación de documentos), debido a que al no tener

material disponible se entregan documentos de manera desordenada, ocasionando el defecto de Clasificar por zonas y por áreas usuarias los documentos para poder ser ingresados al registro.

4.1.3.2.2. Aplicación de Diagrama de Pareto

Para poder realizar el diagrama de Pareto de una manera óptima, se ordenaron los defectos obtenidos de mayor a menor según la cantidad de su frecuencia, y se obtuvo lo siguiente

Tabla 10
Frecuencia de defectos ordenados de mayor a menor

| Tipo de defecto | Detalle del Problema | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|---|------------|------------|
| Clasificación de Doc. | Las bandejas deberían de clasificar los documentos | 140 | 42.6% |
| Sellar Doc. | El área usuaria no entrega documentos identificados | 140 | 42.6% |
| Información de documentos | área usuaria solicita fecha de envío a Courier, de notificación, coordinación de notificación a ciudades inaccesibles, etc. | 17 | 5.2% |
| Bandejas no disponibles | Las áreas usuarias se confunden en dejar documentos en las bandejas porque no hay según área y localidad | 15 | 4.6% |
| Corrección de actas | Empresa Courier entrega cargos con acta de notificación elaborada incorrectamente | 6 | 1.8% |
| Espacios de trabajo | Incomodidad en registrar documentos y ordenarlos | 3 | 0.9% |
| retraso en entrega de expediente | El área usuaria no entrega documentos en el horario establecido | 3 | 0.9% |
| Capacitaciones | El personal no tiene conocimiento de los pasos a seguir | 2 | 0.6% |
| Escasez de útiles | Requerimiento de útiles de escritorio | 2 | 0.6% |
| Retraso en impresora | Cola en la espera para imprimir los documentos | 1 | 0.3% |
| Fallas electrónicas | Fallas en la fuente de luz en la institución | 0 | 0.0% |
| Falla en la PC | La computadora se cuelga y deja de funcionar | 0 | 0.0% |
| Total | | 329 | 100.0% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis se confirmaron 12 actividades que representarían las causas que ocasionan la demora en realizar el registro de documentos clasificados. De una manera ordenada, se visualiza que dos actividades presentan la misma frecuencia de 140 a causa de los documentos recibidos diariamente por las áreas usuarias para su respectiva notificación.

Por otro lado, se detectaron causas que si bien proporcionan un retraso considerable cuando suceden, debido a que se debe esperar a que se estabilice la computadora, no sucede a diario, y no sucedió en el momento que realizó la intervención.

Tabla 11
Resumen de Defectos

| Tipo de defecto | Frecuencia | Porcentaje | Acumulado | % Acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------|-------------|
| Clasificación de Doc. | 140 | 42.6% | 140 | 42.6% |
| Sellar Doc. | 140 | 42.6% | 280 | 85.1% |
| Información de documentos | 17 | 5.2% | 297 | 90.3% |
| Bandejas no disponibles | 15 | 4.6% | 312 | 94.8% |
| Corrección de actas | 6 | 1.8% | 318 | 96.7% |
| Espacios de trabajo | 3 | 0.9% | 321 | 97.6% |
| retraso en entrega de expedientes | 3 | 0.9% | 324 | 98.5% |
| Capacitaciones | 2 | 0.6% | 326 | 99.1% |
| Escasez de útiles | 2 | 0.6% | 328 | 99.7% |
| Retraso en impresora | 1 | 0.3% | 329 | 100.0% |
| Fallas electrónicas | 0 | 0.0% | 329 | 100.0% |
| Falla en la PC | 0 | 0.0% | 329 | 100.0% |
| Total | 329 | 100.0% | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla resumen de defectos, permite en base a los acumulados, identificar conforme se van realizando las actividades del proceso, cuánto del porcentaje total de defectos se obtiene paso a paso. Estos datos contribuyen en la estructura del Diagrama de Pareto.

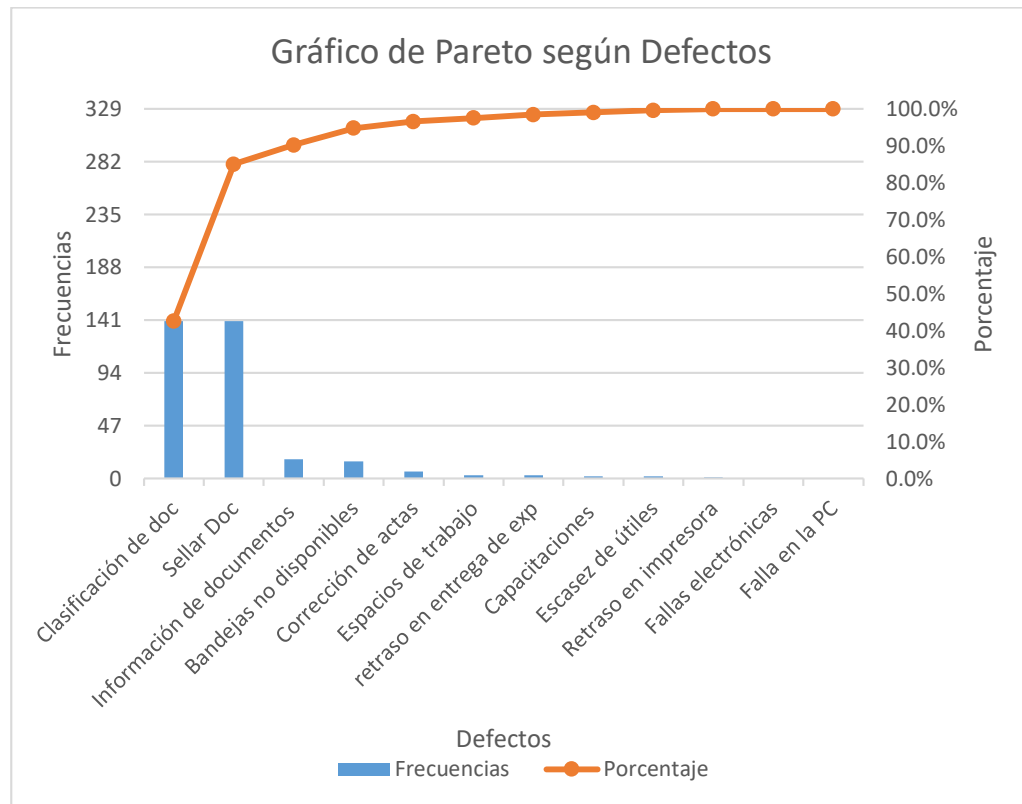


Figura 12 Diagrama de Pareto respecto a la frecuencia de defectos

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar según el resumen de defectos del proceso, hasta la tercera actividad se ha presentado un 90.3% de la frecuencia de las actividades defectuosas; es decir, más del 90% de los defectos identificados en el proceso de registro de documentos clasificados, se encuentran en las primeras 3 actividades señaladas en la tabla n° 9; por lo que se debe tener en cuenta estas actividades puesto que representan defectos con mayor frecuencia.

4.2. Hacer (Do)

Habiendo desplegado las primeras dos fases de la metodología PDCA, a continuación, se presentarán los planes de mejora y herramientas de calidad en el proceso de notificación, los cuales serán desarrollados en las últimas dos fases: Do, Check.

4.2.1. Plan de Acción

Teniendo como resultado de análisis el proceso de registro de documentos Clasificados, se procedió con la parte más importante de la metodología PDCA, definir qué acciones y medidas deberán ser aplicadas para la solución del problema y optimizar el tiempo del proceso.

Para Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), las acciones correctivas que se vayan a tomar en cuenta deben atacar directamente las causas principales y las más significativas identificadas y validadas en la fase de análisis. Después de conocer las causas que impiden que el proceso no tenga el rendimiento deseado, se facilitará en gran medida las acciones correctivas que se habrán de tomar para optimizar el rendimiento del proceso.

Tabla 12
Plan de Acción

| ¿Qué? | ¿Cómo? | ¿Cuándo? | ¿Quién? |
|---|--|---|---|
| Clasificación de documentos según zonas y áreas | Invertir en bandejas en el área de correspondencia para cada área según destino | Inicio de cada proceso | Jefatura |
| | Informar en capacitación sobre bandejas y entregar listas de destinos de acuerdo a cada bandeja | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |
| Identificar notificación previamente | Entregar a cada área un sello con sus iniciales correspondientes. | Sellar los documentos antes de entregarlos para su notificación | Profesional en Derecho Practicante de Derecho |
| | Explicar en capacitación los sellos de las áreas previamente entregadas | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |
| Reporte de incumplimiento de horario | En el momento en que se entreguen documentos después del horario, se recibirán los documentos , se coordinará su notificación y posterior a ello se reportará vía correo electrónico. | Después de recibir documento tardío | Responsable del Proceso de Notificación |
| Mejorar el tiempo de respuesta de información de documentos por parte de la empresa Courier | Capacitar a la empresa Courier de la implementación de sellos. En caso de cualquier contratiempo con el documento o solicitud de información, podrán identificar más rápido a los documentos y hacer una rápida gestión. | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |
| Emitir solicitudes | Solicitud vía correo electrónico al administrador y coordinador materiales de escritorio | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |
| | Solicitud de impresoras por oficina vía correo electrónico | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |
| Capacitaciones (comprensión del proceso y cambios implantados) | Explicación a la empresa Courier del proceso de notificación y el llenado correcto de actas y emisión de informes, con el fin de disminuir intervenciones | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |
| | Diapositivas didácticas y material disponible para la comprensión del proceso de notificación en general y explicar cambios de: sellos, bandejas, reportes de incumplimiento. | Cada seis meses | Responsable del Proceso de Notificación |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

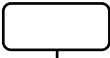
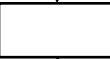

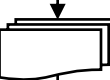
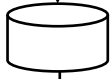
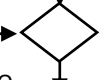
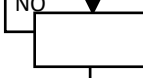
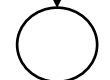
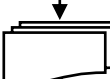
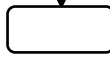
Las siguientes acciones fueron tomadas en cuenta como medidas correctivas, de acuerdo a los recursos disponibles y capacidad de la institución. El plan de acción involucra a todos los trabajadores y teniendo como responsable de la gestión, al responsable del proceso de notificación en la ejecución del plan. Como se puede apreciar un factor importante para el cambio es la capacitación que se realizarán buscando tener una respuesta o comportamiento tanto interno (institución), como externo (empresa Courier), puesto que, desde la apertura de las oficinas de la institución en el departamento de Lambayeque, no se habían realizado capacitaciones ni implementaciones para una mejora del proceso.

Para la aplicación de los cambios de acuerdo al Plan de Acción, fueron previamente sustentados a la jefa de la institución, con el fin de contar con su respaldo y aprobación para influir en el compromiso con los colaboradores, tomando en cuenta la seriedad e importancia que rige casos de suma importancia como este.

4.2.2. Actualización del Proceso de Registro de Documentos Clasificados

Tabla 13

Actualización del Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| FLUJO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO |
|---|--|----------------------------|----------|
|  | Vaciar bandeja de documentos Clasificados | Practicante Administrativo | |
|  | Organizar documentos para ser insertados a la data | Practicante Administrativo | |
|  | Insertar documentos en base de datos para envío | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | Recibir Reclamos de área Usuaría (16:30 h) | Practicante Administrativo | |
|  | Insertar documentos restantes | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | Conformidad de documentos ingresados | Practicante Administrativo | |
|  | Imprimir reporte local y regional | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | Verificación de paquete de documentos | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | Entrega de reporte | Practicante Administrativo | F-SGL-02 |
|  | Fin de ciclo | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Mediante la aplicación de la metodología PDCA se analizó el proceso de Notificación, permitiendo identificar el sub proceso de registro de documentos clasificados como molestia representativa para un proceso óptimo. Como se puede apreciar, el proceso actual de registro de documentos Clasificados cuenta con 9 actividades, mientras que el anterior proceso, antes del análisis contaba de 12 tareas. De acuerdo al plan de acción, se retiraron las actividades realizadas por el encargado del proceso que es el de sellar y clasificar documentos que de acuerdo a las capacidades y recursos de la institución era posible de realizar.

4.3. Comprobar (Check)

Según Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), esta parte de la metodología PDCA es utilizada para comprobar los resultados obtenidos con la implantación de las actividades correctivas utilizadas, en este caso, en el proceso de Registro de Documentos Clasificados.

4.3.1. Resultados de PDCA

A continuación, se hizo un seguimiento del tiempo que ahora emplea realizar el registro de Documentos Clasificados, después de derivar actividades a las áreas usuarias según las medidas correctivas señaladas en la tabla del Plan de Acción.

Cabe recalcar que los cambios imputados al proceso de notificación, al depender de los colaboradores independientes del área analizada, generaron una sobrecarga a sus labores, teniendo más actividades por realizar. Los resultados mostrados dependieron también de la buena administración del tiempo de las áreas de la institución.

Tabla 14

Gráfico de Nuevo Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| N° de paso | Tiempo | Distancia (pasos) | ● | ➔ | ■ | ⬇ | ▼ | Descripción del proceso |
|------------|----------|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 00:00:16 | | x | | | | | Vaciar bandeja de documentos clasificados enviados por las áreas usuarias |
| 2 | 00:00:43 | | x | | | | | Organizar documentos para ser insertados a la data |
| 3 | 01:57:00 | | x | | | | | Insertar documentos en base de datos para envío |
| 4 | 00:00:09 | | x | | | | | Recibir Reclamos De área usuaria |
| 5 | 00:09:00 | | x | | | | | Insertar documentos restantes |
| 6 | 00:07:00 | | | | x | | | Conformidad de documentos ingresados |
| 7 | 00:00:18 | | x | | | | | Imprimir Reporte |
| 8 | 00:00:07 | 10 | | x | | | | Dirigirse a la impresora del piso |
| 9 | 00:00:03 | | x | | | | | Recoger reporte en impresora |
| 10 | 00:00:07 | 10 | | x | | | | Regresar al escritorio de correspondencia |
| 11 | 00:00:13 | | | | x | | | Verificación de paquete de documentos |
| 12 | 00:00:21 | 39 | | x | | | | Dirigirse al área de MDP |
| 13 | 00:00:02 | | x | | | | | Entregar paquete de documentos clasificados |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra 13 actividades que representan el mismo proceso de registro de documentos clasificados que anteriormente se realizaban en 17 tareas. Las acciones de sellar y clasificar los documentos recibidos según destino y áreas usuarias, han sido sustituidas por la actividad número dos: “Organizar documentos para ser insertados a la data”, invirtiendo un tiempo de 43 segundos, en comparación de 40 minutos con 9 segundos que requerían las actividades antes de las medidas correctivas.

Mediante el resumen del Gráfico se interpretará el cambio en tiempo total del proceso aplicado a la metodología PDCA según el enfoque de reducción del tiempo. Realizar el seguimiento de los resultados permitirá comprobar si los cambios muestran o no la mejora buscada.

Tabla 15
Resumen del Gráfico del Nuevo Proceso de Registro de Documentos Clasificados

| Actividad | Frecuencia de Actividad | Tiempo | Distancia |
|------------------|--------------------------------|-----------------|------------------|
| Operación | 8 | 02:07:31 | |
| Transporte | 3 | 00:00:35 | 59 |
| Inspección | 2 | 00:07:13 | |
| Retraso | 0 | 00:00:00 | |
| Almacenamiento | 0 | 00:00:00 | |
| TOTAL | 13 | 02:15:19 | 59 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los siguientes datos fueron obtenidos mediante el seguimiento de cuánto tiempo le tomaría a la persona encargada del Proceso de Registro de Documentos Clasificados ejecutar sus actividades con las correcciones aplicadas al proceso. En comparación del ciclo inicial, este proceso actualizado con un total de 2 horas con 15 minutos y 19 segundos, se ha optimizado en 40 minutos con 3 segundos.

Mediante el proceso de Registro de Proceso de Documentos Clasificados, se realizaron 12 intervenciones por los colaboradores de las áreas usuarias, de las cuales tuvieron un tiempo aproximado de 2 minutos cada una y se obtuvo como resultado lo siguiente:

- T. de proceso de Registro de Doc. Clasificados: 2h 15' 19''
- T. Total de intervenciones: 0 h 24' 00''
- T. Total de proceso de registro de Doc. Clasificados: 2h 39' 19''

El proceso de registro inició a las 13:45 horas y terminó a las 16:24:19 horas.

4.3.2. Comparación Antes y Después

Para visualizar en cuanto se ha podido optimizar el tiempo del proceso de Registro de Documentos Clasificados, se elaboró un gráfico comparativo presentando un antes y después de la aplicación de la metodología PDCA.

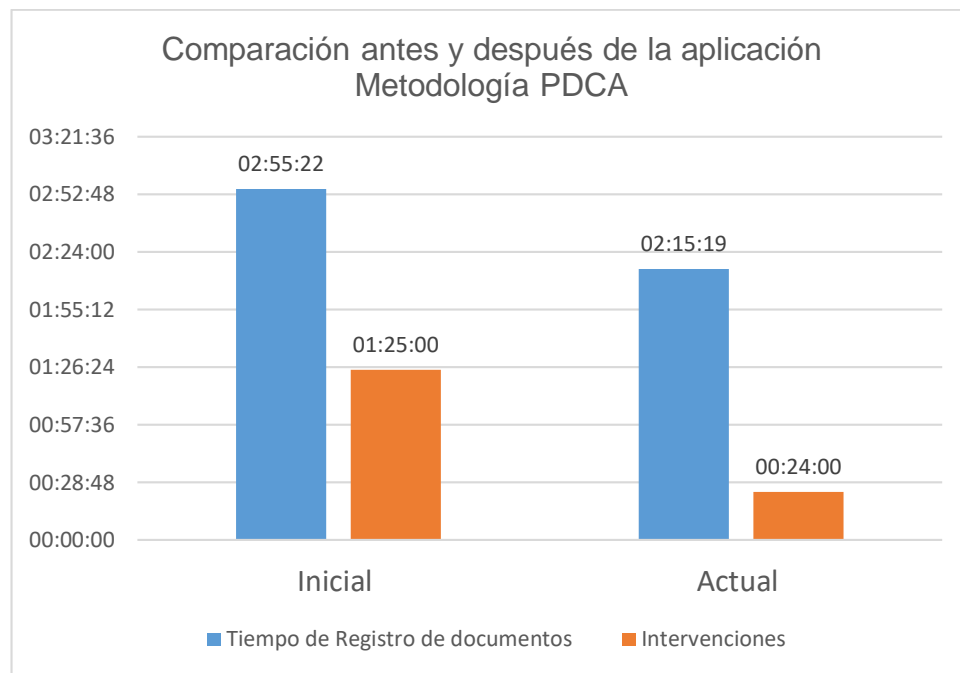


Figura 13 Gráfico de comparación antes y después de la metodología PDCA

Fuente: Elaboración propia

Claramente, como se puede apreciar en el gráfico, la causa del problema del proceso de notificación eran las actividades que no estaban correctamente derivadas a los trabajadores, que en el momento de ser eliminadas y explicadas a los funcionarios que debían ser los encargados de realizar el ejercicio, el proceso tuvo un impacto positivo.

Según el análisis, la actividad realizada de manera innecesaria eran actividades que deberían ser hechas por las áreas usuarias. Desde el momento en que la institución laboró en la ciudad de Chiclayo, las actividades fueron realizadas de esa manera, dejando por años realizar actividades al responsable de la notificación identificar documentos que demandaban atención y gestión.

La posibilidad de derivar actividades fue evaluada de acuerdo a los recursos disponibles que posee la institución. Un practicante administrativo encargado de sellar y clasificar documentos de toda una institución era inapropiado, puesto que cada área contaba como mínimo dos practicantes que podrían sellar y clasificar correctamente sus propios documentos.

Cabe recalcar, que el tiempo de Registro de Documentos como las intervenciones, sumados equivalen al tiempo del proceso total. El gráfico nos muestra una reducción del 39% del tiempo del proceso de registro de documentos clasificados.

4.4. Actuar (Act)

4.4.1. Estandarización y Control

Según la Metodología PDCA, el objetivo de esta etapa es el de prevenir la recurrencia de las causas principales analizadas dentro del proceso de Registro de Documentos Clasificados. Con las acciones especificadas se pretende consolidar también el compromiso de los colaboradores hacia los cambios del proceso de notificación.

En base a eso se realizó un plan de acción para que sea aplicada en la institución posteriormente frente a cualquier suceso:

Tabla 16
Plan de Acciones Futuras

| ¿Qué? | ¿Cómo? | ¿Cuándo? | ¿Quién? |
|--------------------------|--|--|--|
| Documentación | Reporte de la cantidad de documentos notificados y pendientes de notificar, con el fin de comunicar el progreso y el control de los documentos de la institución | Reporte Mensual en Reunión de Coordinación por la institución | Responsable del Proceso de Notificación |
| Capacitaciones | Coordinación previa con la Empresa Courier para capacitación. | Febrero y Agosto (Cada 6 meses) | Responsable del proceso de Notificación y el Administrador |
| | Capacitación a la institución | Febrero | Responsable del Proceso de Notificación |
| Reportes a colaboradores | Enviar por correo electrónico a los colaboradores de la institución felicitaciones por el compromiso, colaboración y buena gestión | Cada vez que sea requerido el apoyo de un colaborador para realizar una notificación urgente | Responsable del Proceso de Notificación |
| | | Sobresaliente manejo de recursos para una notificación óptima | Responsable del Proceso de Notificación |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El plan de Acciones futuros, se interpretan en tres actividades generales, las cuales parten de: Documentación, a fin de registrar cualquier cambio futuro del proceso y progresos, se otorgó la participación del área de correspondencia en las reuniones de coordinación mensual, con el propósito de tener un control por parte de jefatura de la gestión de documentos que realiza correspondencia, además también hacer presente la participación de los colaboradores en el avance del proceso.

La segunda actividad son las capacitaciones, y serán realizadas cada seis meses debido al continuo cambio de personal de la empresa Courier, absolución de dudas, actualización de formatos por parte de la institución, o cambios futuros del proceso. Las capacitaciones también se harán acabo con los mismos objetivos en las instalaciones de la institución.

Por último, Reporte a colaboradores, donde se busca que los colaboradores involucrados al proceso del área de correspondencia, sientan un respaldo al compromiso implicado a los buenos resultados obtenidos.

4.4.2. Conclusión y Planes futuros del PDCA

Según Roure, Moñino y Rodríguez-Badal (1997), esta etapa permite dejar constancia escrita de los problemas o mejoras pendientes que fueron identificados en el análisis de la Metodología PDCA.

Mediante el proceso de notificación y el registro de los documentos clasificados, identificamos que podría ser beneficioso mantener un vínculo de comunicación virtual en el cual permita ver al personal de correspondencia los documentos emitidos tanto en físicos como en la computadora, se recomendaría aplicar en un futuro un PDCA del proceso virtual.

V. Discusión

Según los resultados obtenidos en la investigación, se acepta la hipótesis general, que establece que la implementación de la mejora del proceso de notificación permite disminuir el tiempo de registro de documentos clasificados; el cual, tuvo que ser reestructurado de acuerdo a las actividades delegadas para permitir su optimización.

De acuerdo con la evidencia encontrada en este estudio, los resultados obtenidos guardan relación con lo que sostiene Roure, J. B., Moñino, M., Rodríguez-Badal, M. A. (1997) en la gestión estratégica de los procesos, quienes señalan que la metodología PDCA, es un elemento fundamental para la resolución de problemas o para la mejora de procesos en general, atacando las causas-raíz de la forma más directa y rápida por medio de sus 4 fases. Estos autores, en un estudio realizado a la mejora de calidad en Hewlett Packard España, aplicando la metodología con un enfoque de reducción de periodo, expresan que pudo disminuirse el tiempo de intervención en un 30%, mediante la correcta asignación de tareas a los involucrados de la empresa. Para reducir el tiempo de servicio del ingeniero en el trayecto (domicilio trabajador – oficina - domicilio cliente), indujeron la participación de más colaboradores para acortar el tiempo de llegada, haciendo que el ingeniero se dirija directamente al domicilio del cliente, mientras que la empresa enviaba de igual manera al domicilio del cliente los materiales necesarios para la corrección del incidente. Las medidas correctivas, guardan relación a lo que en este estudio se halla, el proceso de notificación mediante la delegación correcta de actividades a los involucrados pudo reducirse a un 39% del tiempo inicial.

Uno de los principales aportes del estudio es mantener mediante la gestión por procesos, conductas de mejora continua gracias a una metodología que se encuentra al alcance de las empresas. Según Duch, L. (2016) la metodología PDCA se caracteriza como una herramienta que permite a las organizaciones mantener una situación de actualización acorde a la realidad cambiante de la organización. En su análisis “las empresas frente a las amenazas externas”, establece que en las fases Plan, Do, Check, Act, es posible planificar, establecer, implementar, operar, monitorear, revisar y someter a

mejora continua el sistema de gestión de la continuidad del negocio de cualquier organización de forma independiente al tamaño o actividad de esta. Se contrasta su conclusión y se confirma la accesibilidad para el análisis y aplicación de la metodología en una institución pública que no mantiene registros de actualización ni optimización de procesos desde sus inicios.

VI. Conclusiones

La propuesta de mejora del proceso de notificación en el área de correspondencia en una institución pública se basó en la reducción del tiempo del proceso de registro de documentos clasificados bajo la aplicación de la metodología PDCA.

Con la aplicación de la Metodología PDCA, se pudo reducir en un 38% el tiempo del proceso de notificación del área de correspondencia de la institución. El proceso de registro de documentos clasificados identificado como el proceso con mayor votación de inconvenientes por los colaboradores de la institución, presentaba un total de 2 horas 55 minutos con 22 segundos, acompañada de 17 intervenciones de 5 minutos cada una aproximadamente, otorgando un total de 4 horas, 20 minutos con 22 segundos. Con la aplicación de las medidas correctivas, el proceso alcanzó reducir 1 hora con 41 minutos y 3 segundos, teniendo como resultado 2 horas 15 minutos con 19 segundos, donde además se acortaron las intervenciones en 12, con un tiempo 2 minutos cada una aproximadamente, teniendo un total de 2 horas, 39 minutos con 19 segundos. El proceso iniciaba a las 13:45 horas y terminaba a las 18:05:22 horas y actualmente, el proceso termina a las 16:24:19 horas, permitiendo al responsable del área realizar a tiempo sus demás labores Administrativos.

Las capacitaciones tuvieron un efecto en el nivel de comprensión de los involucrados, puesto que al entender las actividades del ciclo y la importancia de su colaboración disminuyeron las intervenciones por cuestionamientos sobre ubicación de documentos, lugares disponibles a notificar y actividades a realizar dentro del proceso.

La empresa Courier no tenía conocimiento sobre las actividades relacionadas dentro de la investigación, por lo cual, no era consciente de la importancia de cada documento que se le era entregado para su notificación. Las capacitaciones alcanzaron una agilidad en la gestión de los documentos por parte de la empresa Courier, debido que al comprender el significado de los documentos, según casos o multas, prioriza con responsabilidad la notificación e identifica con mayor agilidad los documentos que se requieren saber su estado de notificación (fecha, curso de notificación o forma de notificación), los cuales

son solicitados en las intervenciones realizadas en los procesos todos los días, permitiendo así también la disminución del tiempo de intervenciones de 5 minutos a 2 minutos.

Los colaboradores al no tener información de los plazos para la notificación de expedientes de acuerdo a los destinos disponibles del departamento de Lambayeque, se les impedía que organicen con eficacia su tiempo de elaboración de expedientes puesto que, se guiaban únicamente del tiempo de respuesta que tienen para resolver los casos, según las normas establecidas por la institución, impidiendo eficacia del proceso.

De acuerdo a la hipótesis planteada en la investigación, “La implementación de la mejora del proceso de notificación en el área de correspondencia, permite disminuir el tiempo de registro de documentos clasificados en una institución pública”, se comprueba su afirmación, a causa que, en el proceso de notificación, el responsable del registro de documentos clasificados realizaba tareas que debían ser asignadas por los responsables de la emisión de los expedientes, lo que hacía que el proceso demande más tiempo de lo debido. Posterior al análisis las áreas usuarias procedieron por realizar las actividades de sellado y clasificación de sus documentos entregados para su respectiva notificación, teniendo como consecuencia la reducción de tareas y tiempo del proceso de notificación.

Contrastando la información brindada respecto a la metodología PDCA, esta evidentemente aportó un camino eficaz para la reducción de tiempo del ciclo. Se recalca el compromiso de los trabajadores y los responsables involucrados capaces de identificar las causas del cuello de botella para la optimización del tiempo.

Se optaron medidas que permitan un mejor control de la notificación de los documentos, como capacitaciones tanto para la empresa Courier como en la institución, reportes respecto a los involucrados del proceso e informe de gestión sobre las áreas que incrementaron su demanda de envío en el mes anterior, los cuales permitieron afianzar la operatividad del servicio que brinda correspondencia en los meses posteriores.

Se concluye además que para un óptimo control de documentos que diariamente se encuentran en circulación, se requiere de un ambiente apropiado con los recursos

necesarios para poder ser clasificados e identificados fácilmente, permitiendo que el orden siempre procure disminuir el tiempo del proceso.

VII. Recomendaciones

A causa de que el responsable del área de correspondencia es un practicante Profesional Administrativo, posee un tiempo laboral de un año, se recomienda que esta plaza laboral sea perenne en la institución, puesto que la experiencia de la gestión de documentos y el compromiso en la realización de los cambios, presentará un desequilibrio al iniciar con un practicante nuevo cada inicio de año.

Para aportar la máxima eficacia de la metodología aplicada en el área de Correspondencia en la institución, se recomienda conseguir un despliegue del análisis por todas las áreas de la institución, optimizando el tiempo de procesos que generen cuello de botella en las actividades asignadas a los diferentes trabajadores de la institución.

Respecto al número de trabajadores en la institución, se recomienda un incremento de colaboradores en el área administrativa. Se sugiere tener un personal de secretariado dedicado especialmente a la gestión completa de documentos por notificar, además de un asistente administrativo para apoyar en los temas relacionado al área.

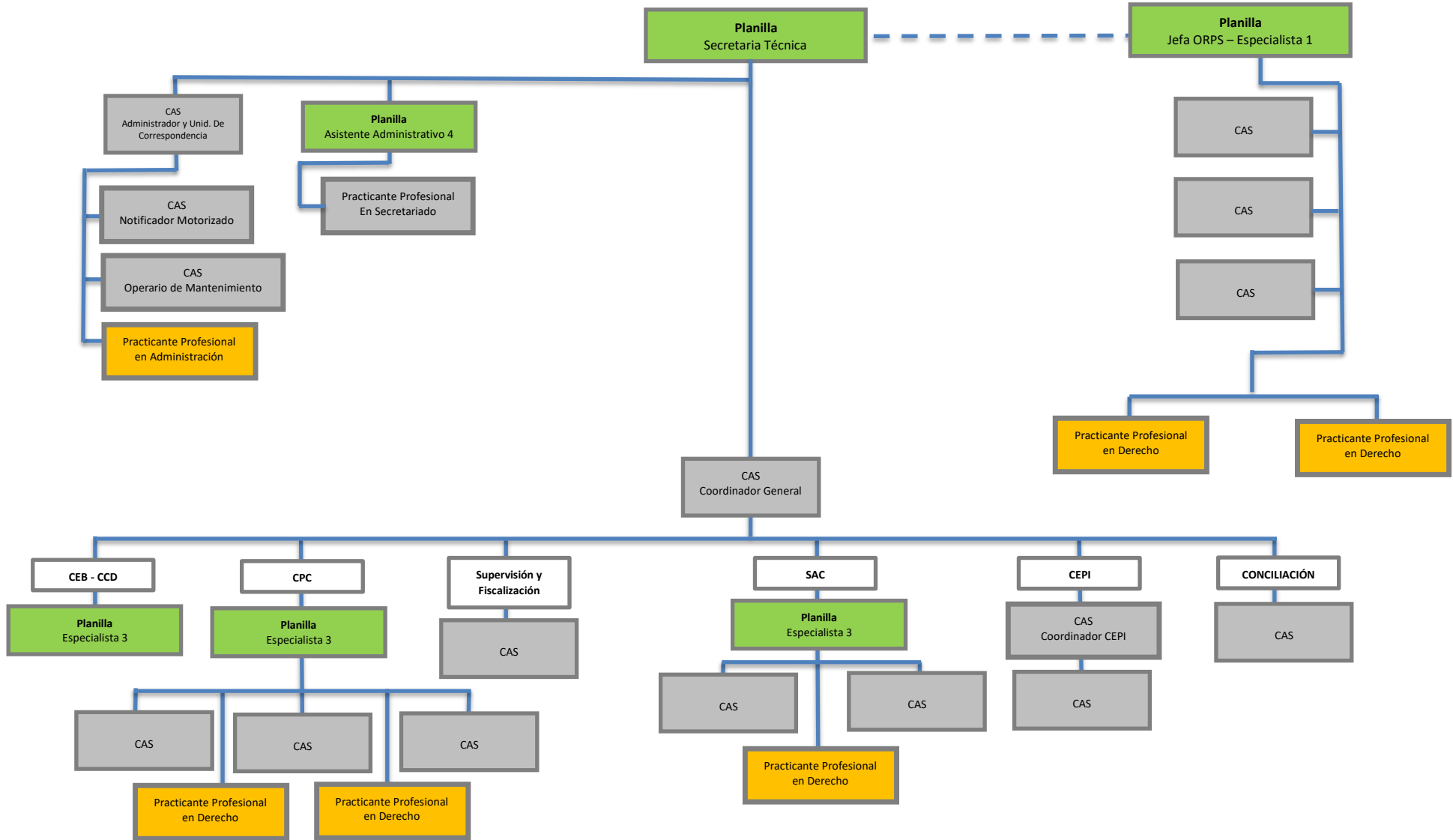
VIII. Lista de referencias

- Cueva, R. C. y Dávila, A. Y. (2016). *Propuesta de diseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al Colegio Talentus, Jaén*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/802>
- Duch, L. (2016, 10 de agosto). Las empresas frente a las amenazas externas. Cinco Días Madrid. Recuperado de: <https://search.proquest.com/central/docview/1810468736/abstract/6F97A0104E374D8EPQ/8?accountid=37610>
- Galgano, A. (1995). *Los Siete Instrumentos de la Calidad Total, Manual operativo*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=PwF4AQ2F4mgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Herrera, L. (2014, octubre). La calidad en el sistema de administración de justicia. *Tiempo de Opinión*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/revista-tiempo-de-opinion/2014/tiempo-de-opinion-2/>
- Ibañez Peña, J. (17 de Noviembre de 2010). Notificaciones electrónicas obligatorias: ¡a favor!. Mensaje en un blog. Recuperado de: <http://jesusibanez.blogcanalprofesional.es/notificaciones-electronicas-obligatorias-%C2%A1a-favor/>
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de Operaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México. S.A. de C.V.
- Ledesma, M. (2008). *Comentarios al Código Procesal Civil*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica

- Montero, R. (2017, 27 de junio). Perú otorga facilidades para las alianzas publico-privadas. *El peruano*. Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-otorga-facilidades-para-las-alianzas-publicoprivadas-57095.aspx>
- Morales, J. G. J. (2016). *La implementación de las notificaciones electrónicas en el distrito judicial La Libertad y su contribución a la Economía y Celeridad Procesal*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú.
- Pont, M. (2004). *Tributos y Empresas*. Barcelona, España: Publicaciones I Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Roure, J. B., Moñino, M., Rodríguez-Badal, M. A. (1997). *La Gestión Estratégica de los Procesos*. Barcelona, España: Canon Editorial, S.L.
- Villar, J. F., Gómez, F., Tejero, M. (1997). *Las 7 herramientas para la mejora de la calidad*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=qnLTl0HUb4cC&pg=PA121&dq=metodolog%C3%ADa+pdca&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwis_-nxxZTZAhVozlkKHUWeBYIQ6AEIMDAC#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20pdca&f=false

IX. Anexos

Organigrama institucional



ANEXO: ENCUESTA

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y se está realizando esta encuesta porque su opinión es muy importante para nosotros. Responda honestamente ya que la información suministrada será manejada de manera confidencial y no será utilizada para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. De antemano le agradecemos por su tiempo y amable opinión.

Preste atención a las siguientes interrogantes y marque la alternativa correcta.

1. Género:
Femenino__ Masculino __
2. Edad: _____
3. Puesto que ocupa en la institución: _____
4. Tiempo laborando en la institución
 - a) Menos de un año
 - b) 1 año
 - c) 2 años
 - d) 3 años
 - e) 4 años a más
5. El área que pertenece, ¿Cuántos documentos entrega al día al área de correspondencia para su respectiva notificación?
 - a) 0 – 10
 - b) 11 – 20
 - c) 21 – 30
 - d) 31 – 40
 - e) 41 a más
 - f) No aplica
6. ¿Cómo se siente respecto a las capacitaciones que recibe de parte del área de correspondencia?

| Muy Satisfecho | Bastante Satisfecho | Algo Satisfecho | Poco Satisfecho | Nada Satisfecho |
|----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | | |

7. ¿Se siente satisfecho con el proceso de notificación?

| Muy Satisfecho | Bastante Satisfecho | Algo Satisfecho | Poco Satisfecho | Nada Satisfecho |
|----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | | |

8. ¿Está satisfecho con la labor que realiza el notificador motorizado en la institución?

| Muy Satisfecho | Bastante Satisfecho | Algo Satisfecho | Poco Satisfecho | Nada Satisfecho |
|----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | | |

9. ¿Está satisfecho con la labor que realiza la empresa Courier en la institución?

| Muy Satisfecho | Bastante Satisfecho | Algo Satisfecho | Poco Satisfecho | Nada Satisfecho |
|----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | | |

10. ¿Qué molestias tiene usted respecto al proceso de notificación?

- a) No conozco el proceso por completo
- b) Demora en devolución de cargos de Courier
- c) Sobretiempo en proceso de registro de documentos clasificados
- d) No hay horarios definidos de entrega de cargos por el Courier
- e) Falta de comunicación sobre el estado de notificación de un expediente