

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE UN ESTUDIO JURÍDICO  
DE PROPIEDAD INTELECTUAL ALINEADOS  
CON LA NORMA ISO 9001**

**ING. GABRIELA GALLEGOS RUEDA**

**DIRECTOR: ING. BAYARDO FLORES TAPIA, MBA.**

**QUITO, 2012**

**DIRECTOR:**

Ing. Bayardo Flores MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Álvaro Burgos MSc.  
Dr. José Luis Pineiros MBA.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos quienes conforman el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. por la oportunidad, colaboración y disposición para realizar este trabajo de investigación. Un agradecimiento muy especial al Ing. Bayardo Flores por el apoyo incondicional que me brindo siempre.

***Gabriela Gallegos R.***

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres Patricio y Lourdes, quienes con su amor y apoyo me han impulsado a cumplir mis metas.

***Gabriela Gallegos R.***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>5</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.1.1 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.1.2 ALCANCE.....	10
<b>2 DISEÑO DE PROCESOS .....</b>	<b>11</b>
2.1 CADENA DE VALOR DEL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B.....	11
2.1.1 LA CADENA DE VALOR.....	11
2.1.2 GRUPOS DE PROCESOS.....	12
2.1.3 METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....	12
2.1.4 CADENA DE VALOR DEL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B.....	13
2.1.5 PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO .....	14
2.1.5.1 POLÍTICAS DEL DIRECTORIO .....	14
2.1.5.2 EJECUCIÓN DE POLÍTICAS.....	14
2.1.5.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....	14
2.1.6 PROCESOS PRINCIPALES .....	15
2.1.6.1 INGRESO DE TRÁMITES Y CORRESPONDENCIA .....	15
2.1.6.2 GESTIÓN DE TRÁMITES .....	15
2.1.6.3 SEGUIMIENTO .....	15
2.1.7 PROCESOS DE APOYO .....	15
2.1.7.1 PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO .....	15
2.1.7.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	16
2.1.7.3 TRADUCCIÓN.....	16
2.1.7.4 PERSONAL .....	16
2.1.7.5 MARKETING .....	16
2.2 PROCESOS DEL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B. S.A.....	16
2.2.1 DEPARTAMENTO DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	17
2.2.2 DEPARTAMENTO LEGAL.....	17
2.3 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO JURÍDICO.....	18
2.3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO .....	18

2.3.2	DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO .....	20
2.3.3	PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR, O DISEÑAR, UN PROCESO UTILIZANDO DIAGRAMAS DE FLUJO .....	21
2.4	DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO JURÍDICO .....	22
2.4.1	INGRESO DE TRÁMITES Y CORRESPONDENCIA .....	23
2.4.2	GESTIÓN DE TRÁMITES .....	24
2.4.3	SEGUIMIENTO DE PROCESOS .....	67
2.5	MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE).....	69
2.6	METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS EN EL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B. ....	71
2.7	PROYECTOS DE MEJORA DEL ESTUDIO JURÍDICO.....	74
<b>3</b>	<b>DISEÑO DE FICHAS DE INDICADORES .....</b>	<b>83</b>
3.1	FORMATO DE UNA FICHA DE INDICADORES .....	83
3.2	TIPOS DE INDICADORES.....	84
3.3	EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UNA FICHA DE INDICADORES.....	85
3.4	FICHAS DE INDICADORES .....	85
3.4.1	INDICADORES GENERALES.....	86
3.4.2	INDICADORES DE LOS PROYECTOS DE MEJORA .....	88
<b>4</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS.....</b>	<b>89</b>
4.1	ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL .....	90
4.2	DIFUSIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS.....	91
4.3	CAMBIO ORGANIZACIONAL ESPERADO .....	92
4.3.1	LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN .....	92
4.3.2	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	92
4.3.3	FORMACIÓN.....	93
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	94
5.2	RECOMENDACIONES .....	96
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de tesis se desarrolla en el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B., dedicado a la prestación de servicios legales a nivel corporativo.

La necesidad de mejorar el servicio que presta, así como asegurar un crecimiento progresivo de la organización ha impulsado al Estudio Jurídico a trabajar de manera diferente buscando cambiar el enfoque tradicional de departamentos a un enfoque de trabajo por procesos.

El problema principal que se tiene en el Estudio Jurídico radica en la estandarización de las actividades a través de las cuales se da solución a los requerimientos de los clientes. El seguimiento de trámites constituye un factor crítico que influye en gran medida en la satisfacción de los clientes y por lo tanto en el crecimiento futuro de la organización.

Los procesos bajo estándares internacionales, que durante la década pasada habían alcanzado las empresas industriales, comienzan hoy a instalarse como un modo de mostrar al mercado la calidad y características de las empresas de servicios profesionales, y entendiendo que un estudio jurídico es una empresa de servicios y como tal debe su supervivencia a la satisfacción del cliente, se busca mejorar la atención de los mismos a través del mejoramiento continuo de los procesos apoyado en un método formal de verificación como es la norma ISO 9001: 2008, un conjunto de actividades, documentos y registros que controlan los procesos de la organización dando como resultado la mejora de servicios tanto en tiempo de ejecución como en productividad.

Como resultado de este trabajo de investigación, se ha definido la cadena de valor, procesos principales y una propuesta de proyectos de mejora que ayudaran al cumplimiento de los objetivos del Estudio Jurídico.

## INTRODUCCIÓN

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:<sup>1</sup>

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas:
- b) Establecer la política y objetivos de calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Una organización que adopte este enfoque genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua.

Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

En toda empresa, al observar la totalidad de un proceso, lo que se tiene es un grupo de pequeñas empresas que se evalúan con base en objetivos que no están sintonizados con las necesidades totales de la compañía.

Para garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio para la empresa existe una estrategia que se conoce como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. (MPE)

---

<sup>1</sup> NORMA ISO 9004. (1993). Segunda Edición.

Una parte importante del Mejoramiento de Procesos de la Empresa consiste en asignar una persona a cada proceso crítico de la empresa garantizando además el uso efectivo y eficiente de los recursos.

Los tres objetivos más importantes del mejoramiento de procesos de la empresa son:<sup>2</sup>

1. Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
2. Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
3. Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

El centrarse en el mejoramiento de procesos de la empresa proporciona algunos beneficios a la organización, tales como:

- Centrarse en el cliente.
- Predecir y controlar el cambio.
- Aumentar la capacidad para competir a través del mejoramiento del uso de los recursos disponibles.
- Prevenir posibles errores.
- Desarrollar un sistema de evaluación para las diferentes áreas de la empresa.
- Suministrar un método para preparar a la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

El mejoramiento de procesos de una empresa no debe estar enfocado únicamente en los procesos que se relacionan directamente con el cliente. Se debe también considerar que toda empresa cuenta con clientes internos que son quienes contribuyen directamente con el cumplimiento de objetivos de calidad y productividad y por lo tanto con la satisfacción del cliente al recibir un producto o servicio acorde a sus necesidades.

Al incorporar el concepto de cliente interno, todos los departamentos de una empresa se involucran en el compromiso de proporcionar un producto o servicio de calidad haciendo que todos los departamentos compartan responsabilidades e interactúen entre sí en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

---

<sup>2</sup> J., Harrington. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw Hill Interamericana S.A. Colombia.

Actualmente existen modelos que están siendo utilizados por las organizaciones para implantar sistemas de gestión de calidad. Uno de estos modelos son las normas ISO 9001:2008:2008

Dada la forma en que se implantan estos sistemas de gestión de calidad, deben adaptarse a la cultura y realidad de la organización, es decir no es simplemente la aplicación de un sistema existente, rígido, único y universal.

Los sistemas de gestión que utiliza una organización definen las relaciones sociales al interior de la organización, la forma de realizar el trabajo, la forma de organizarse, los mecanismos de poder y autoridad, reconocimiento y evaluación, la relación con el entorno, quien cuenta con la información y todo aquello que ayuda a la organización a mantenerse y funcionar adecuadamente.

La ISO 9001:2008 se sustenta sobre algunos principios que son comunes a la Gestión Total de Calidad. Estos principios deben ser compartidos por todos los integrantes de la organización que implemente un sistema de gestión basada en la norma ISO 9001:2008 y fundamentalmente por toda la dirección. Además cada institución, según sus características y proyecto particular, tiene otra serie de principios y valores que deberá compatibilizar con los de la norma ISO 9001:2008 y que también deberá explicar y buscar que sean compartidos y asumidos por todos los integrantes de la institución.<sup>3</sup>

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Estos principios son los que se detalla a continuación:<sup>4</sup>

1. **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

---

<sup>3</sup> J., Miles; R., Auliso; A., Sorondo. (2009). *Herramientas para la Gestión de la Calidad y la Innovación*. Uruguay: Universidad Católica. Damaso A. Larranaga.

<sup>4</sup> NORMA ISO 9004. (1993). Segunda Edición.

3. **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se asean en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## **1 ANTECEDENTES**

Desde sus orígenes la Firma Julio C. Guerrero B., concibió la propiedad intelectual de los inventores, autores y empresarios como una especialización que requiere constante estudio y mucha dedicación. Por eso, esta rama del Derecho constituye el eje alrededor del cual giran todas las actividades desempeñadas por la Organización.

Más allá de la tramitación de registros, los esfuerzos del Estudio Jurídico están encaminados a lograr la integral protección y defensa de los derechos de propiedad intelectual frente a eventuales infracciones y prácticas de competencia desleal, con una atención personalizada, eficaz y profesional.

Este anhelo de mantener el liderazgo en cuanto se refiere a la propiedad intelectual constituye la motivación para dar un tratamiento individual a los casos que se manejan en el Estudio Jurídico, asesorando a los clientes con la diligencia que merecen en cada problema e inquietud que se presenta.

El Estudio Jurídico pertenece a la Asociación Ecuatoriana de Propiedad Intelectual (AEPI), a la Asociación Internacional de Propiedad Intelectual (ASIPPI), a la International Trade Association (INTA), y a la Asociación Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial (AIPPI).

Aproximadamente el 20 % de las solicitudes de patentes presentadas en el Ecuador son manejadas por el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. El asesoramiento en este campo incluye las distintas fases del procedimiento: complementación de los documentos que forman la solicitud, cesión de derechos de los inventores, redacción de las memorias descriptivas, reivindicaciones, modificaciones a la solicitud, impugnación de dictámenes técnicos y observaciones, entre otros.

El estudio Jurídico de Propiedad Intelectual JULIO C. GUERRERO B. S.A. trabaja bajo el lema: "La única oficina en el Ecuador dedicada exclusivamente a la Propiedad Intelectual".

El estudio jurídico está compuesto por los siguientes departamentos:

## **DEPARTAMENTO DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

El Departamento de Propiedad Intelectual está integrado por las secciones de:

- Derecho de Autor y Leyes Conexas
- Propiedad Industrial, compuesta por: Patentes de invención, Modelos de Utilidad, Diseños Industriales y Circuitos Integrados, Marcas, Nombres Comerciales, Denominaciones de Origen, Lemas Comerciales y otros signos distintivos; Variedades Vegetales y Nombres de Dominio.

Estas secciones cuentan con personal calificado para atender los requerimientos de búsquedas, solicitudes de registros, renovaciones, transferencias, cambios de nombre y de domicilio del titular en forma inmediata. Clientes y asociados obtienen una respuesta ágil, técnica y profesional en un lapso no mayor a 24 horas, después de recibidas las instrucciones pertinentes.

Se mantiene custodia de alrededor de 35.000 registros marcarios, índice que ha otorgado por varios años consecutivos el liderazgo en esta materia en el Ecuador. La vigilancia de marcas incluye todos los países de la Comunidad Andina de Naciones CAN. De esta forma se garantiza la protección de los signos distintivos en toda la subregión.

La sección de Patentes, en los últimos años ha orientado su esfuerzo en brindar un servicio de la más alta calidad a empresas del sector farmacéutico, alimenticio, agroquímico, mecánico, electrónico y de tecnología en general.

Con el objeto de brindar mayor seguridad en todo el proceso, el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. ha reestructurado esta unidad incorporando personal técnico, legal y administrativo del más alto nivel.

## **DEPARTAMENTO LEGAL**

El área legal está integrada por un equipo especializado y dinámico de abogados, preparados para gestionar, tanto a nivel judicial como administrativo, los casos encomendados por clientes y asociados.

Esta área maneja las controversias que se presentan con terceros o con la Autoridad, en los procesos de registro, tanto a favor de los clientes como de oposición a los solicitados por personas naturales o jurídicas, los medios de impugnación y de defensa de los derechos de propiedad industrial, especialmente en caso de infracción. El área legal brinda asesoría, consultoría y análisis personalizado.

## DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA

Para respaldar el desempeño del Estudio Jurídico, se creó, diseñó e implemento la plataforma tecnológica "E - Intelectual". El software desarrollado por los ingenieros del área informática, satisface las necesidades de información de las empresas y asociados con relación a la administración de su portafolio de activos protegidos por el Estudio Jurídico. En esencia, permite un manejo adecuado, confiable y oportuno de toda la información.

El software E – Intelectual está formado por varios módulos que brindan las siguientes facilidades:

- Acceder a una plataforma integral de servicios profesionales y de valor agregado son realizar inversión en Hardware y Software.
- Administrar y vigilar el portafolio de marcas registradas, solicitudes, oposiciones, trámites y juicios encargados al Estudio Jurídico.
- Ahorrar tiempo y dinero en la búsqueda de antecedentes oponibles previo el lanzamiento de un nuevo signo distintivo.
- Vigilar la cartera de marcas y nuevas solicitudes del cliente, y conocer las solicitudes de la competencia.
- Acceder a la información actualizada y estado de sus procesos judiciales y administrativos.

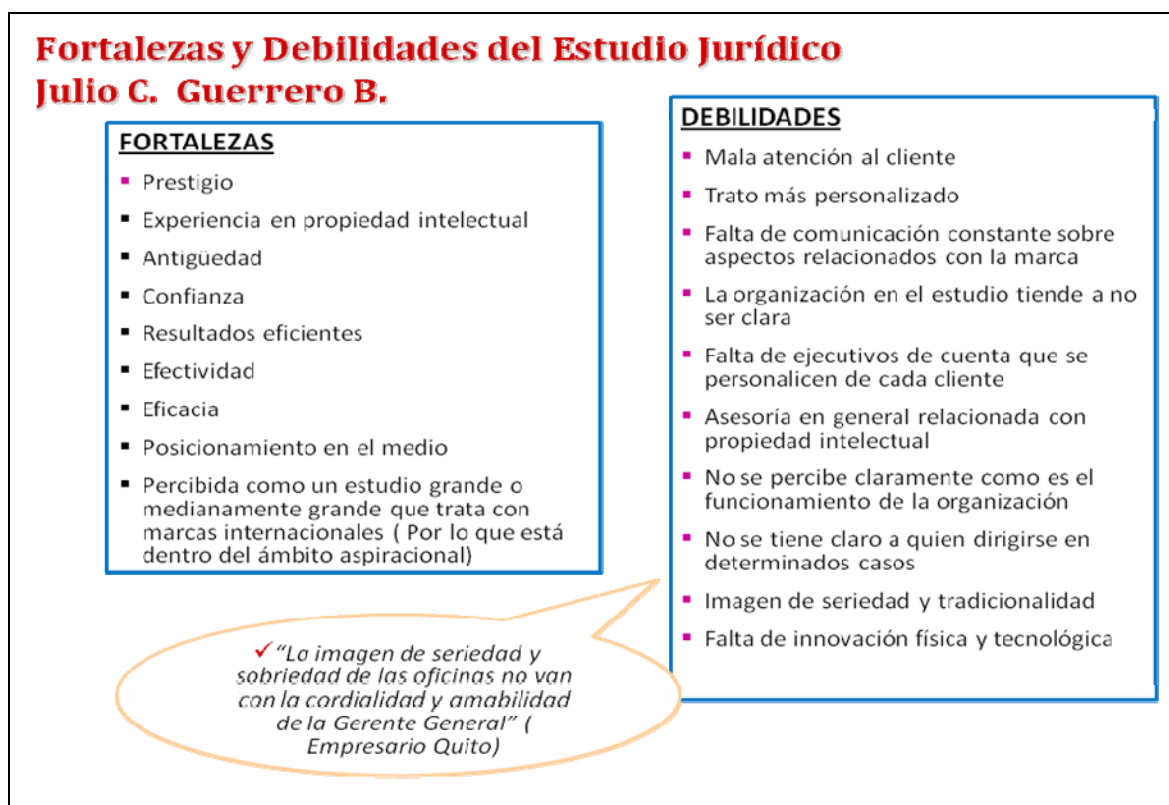
En octubre del 2004, el Estudio Jurídico de Propiedad Intelectual Julio C. Guerrero B., trabajó en el mejoramiento de procesos del Departamento de Marcas, detallándose los siguientes procesos: (ANEXO)

- PM-01 Consultas
- PM-02 Investigación
- PM-03 Registro
- PM-04 Renovación
- PM-05 Transferencia, Cambio de Nombre, Cambio de Domicilio
- PM-06 Títulos
- PM-07 Atención al Cliente
- PM-08 Oficios IEPI
- PM-09 Datos IEPI
- PM-10 Correspondencia

Además, se cuenta con un Informe de investigación cualitativa de la imagen y posicionamiento del Estudio Jurídico Julio Cesar Guerrero en el mercado. Esta investigación la realizó la empresa Consultor Apoyo, dedicada a la investigación de mercados, en noviembre del 2004 obteniéndose como resultado la percepción tanto de clientes como de no clientes a cerca del Estudio Jurídico.

Un resultado importante de este análisis es la determinación de fortalezas y debilidades, así como los beneficios en comparación con otros Estudios Jurídicos, mismos que se detallan a continuación:<sup>5</sup>

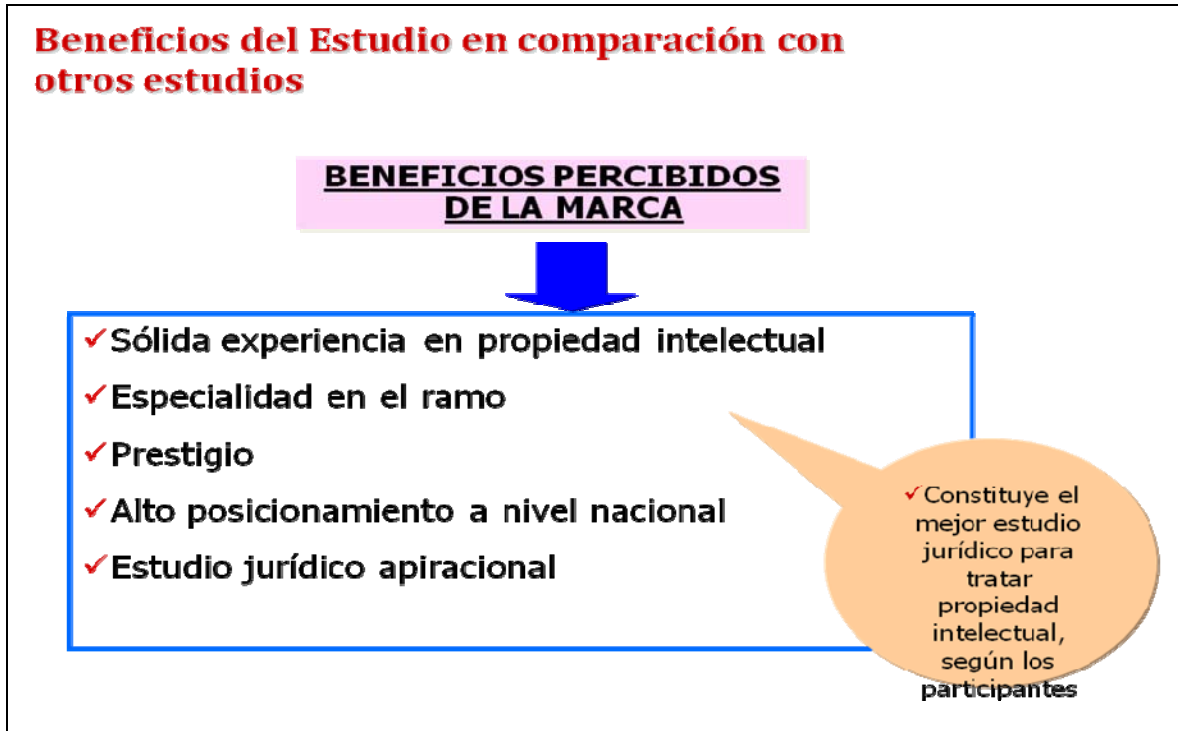
Gráfico N° 1



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos

<sup>5</sup> INFORME CUALITATIVO PP\_059-04. (Octubre del 2004): **Imagen y Posicionamiento del Estudio Jurídico Julio Cesar Guerrero y sus principales competidores entro no clientes.** Método cualitativo entrevistas.

Gráfico N° 2



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Gallegos

## 1.1 JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.1 JUSTIFICACIÓN

El servicio prestado por toda organización que se dedica a la realización de trámites tipo legal para solventar los problemas legales de las compañías representa un aspecto de suma importancia no solo para la compañía, sino también para los usuarios de la misma, quienes requieren tener un respaldo en la solución y legalización de sus actividades.

Conociendo que los procesos bajo estándares internacionales, que durante la década pasada habían alcanzado las empresas industriales, comienzan hoy a instalarse como un modo de mostrar al mercado la calidad y características de las empresas de servicios profesionales, y entendiendo que un estudio jurídico es una empresa de servicios y como tal debe su supervivencia a la satisfacción del cliente, se busca mejorar la atención de los mismos a través del mejoramiento continuo de los procesos apoyado en un método formal de verificación como es la norma ISO 9001:2008: 2008, un conjunto de actividades, documentos y registros que controlan los procesos de la organización dando como resultado la mejora de servicios tanto en tiempo de ejecución como en productividad.

### **1.1.2 ALCANCE**

El alcance del presente trabajo está orientado al mejoramiento de los procesos en el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. permitiendo el ordenamiento de las actividades dentro de la organización a través del uso de la tecnología.

El mejoramiento de los procesos se enfocará en las áreas críticas del Estudio Jurídico tomando como referencia los procesos principales de la cadena de valor.

## 2 DISEÑO DE PROCESOS

Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.<sup>6</sup>

Aún cuando el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. tiene una larga trayectoria dentro del mercado ecuatoriano y tomando como referencia los resultados de la última encuesta de satisfacción de cliente realizada en el 2004, se ve la necesidad de reorganizar algunos aspectos y redireccionar algunas actividades de modo que el Estudio Jurídico empiece a trabajar como una organización enfocada en procesos, dejando de lado la concepción anterior de trabajo por departamentos.

### 2.1 CADENA DE VALOR DEL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B.

#### 2.1.1 LA CADENA DE VALOR

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.<sup>7</sup>

Cualquier organización se puede analizar como un conjunto de procesos y actividades donde la interdependencia de los procesos puede ser compleja, transformándose entonces en una red de procesos. Si se quiere que una organización funcione bien se debe asegurar que todos y cada uno de los procesos operan como un sistema eficiente, para lo cual es preciso realizar un análisis de cada uno de ellos, y de cómo se relacionan entre sí, teniendo presente que la salida de muchos procesos será la entrada de otros.

---

<sup>6</sup> NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000.

<sup>7</sup> F., GÓMEZ y otros. (1993): *Estrategia empresarial ante el caos*. Madrid: Editorial Rialp S.A.,

Los mapas de procesos han demostrado, en la práctica, ser adecuados para representar los procesos a un nivel más elevado, sus interacciones más importantes así como su inclusión en el entorno, permitiendo la visualización de la acción en conjunto de los procesos sobre la base de las interacciones más importantes.

### 2.1.2 GRUPOS DE PROCESOS

En una organización podemos distinguir entre otros los siguientes grupos de procesos:<sup>8</sup>

- **Procesos Estratégicos (o de conducción):** son los que proporcionan dirección a la organización. Competen específicamente a la dirección y se refieren a la planificación estratégica, la definición de políticas, la definición de la misión y visión de la institución, la definición de su identidad. Por ejemplo: establecer el plan estratégico, los procesos de mejora continua, los procesos de comunicación y marketing, etc.
- **Procesos de Creación de Valor (Principales, de negocio o de realización):** Son los que se refieren al servicio específico que brinda la organización. Son procesos a través de los cuales la organización produce su oferta de valor y donde se manifiestan sus competencias particulares.
- **Procesos de Apoyo (o de soporte):** Son los procesos necesarios para el funcionamiento general de la organización como apoyo y soporte a los procesos principales.
- **Procesos de Mejora:** Son los procesos que permiten evaluar y analizar el desempeño de la organización, identificar las oportunidades para mejorar el desempeño de los procesos, las actividades, los bienes y servicios.

### 2.1.3 METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La metodología para la determinación de la cadena de valor se basa en las actividades que componen los procesos de una organización, mismas que interrelacionadas convierten insumos en productos.

Los procesos se componen de cuatro tipos de actividades:

- Las que agregan valor: Actividades importantes para los clientes.
- Tareas de apoyo: Necesarias para la ejecución del proceso pero no particularmente importantes para el cliente.

---

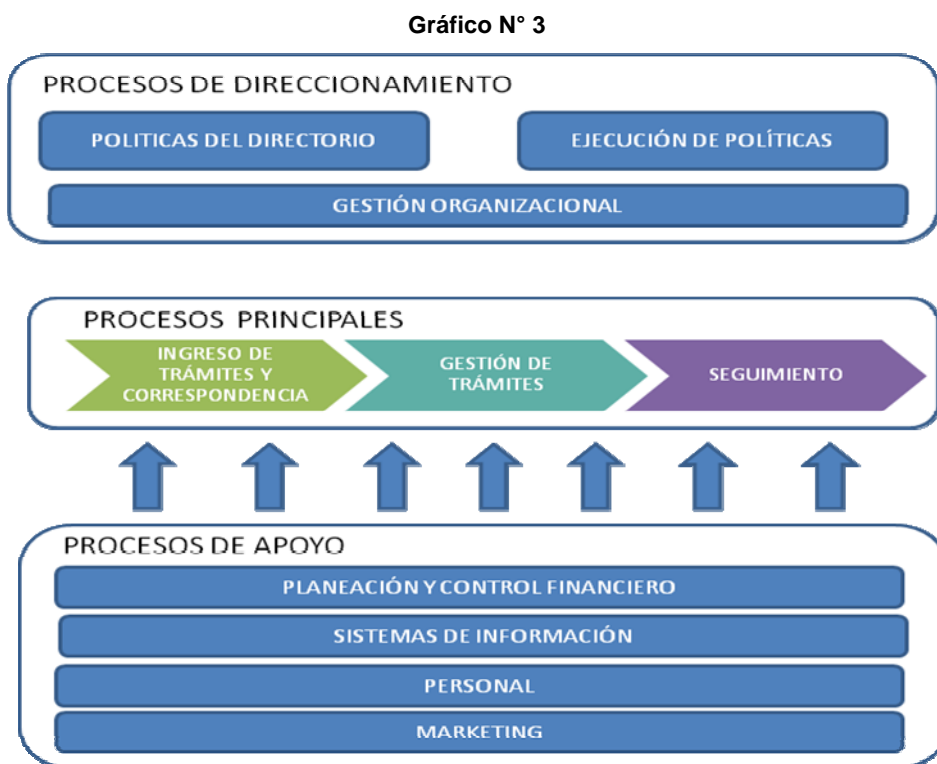
<sup>8</sup> J., Miles; R., Auliso; A., Sorondo. (2009): *Op. Cit.*

- Las de traspaso: Las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.
- Las de control: Las que se crean es su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas. Toda frontera crea por lo general dos controles: uno para la persona que hace el traspaso y el segundo para la persona que lo recibe. En consecuencia hay que minimizar los cruces de fronteras para evitar actividades de control que no agregan valor.<sup>9</sup>

Para la definición de la cadena de valor en el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. se realizó varias reuniones a nivel gerencial y operativo, en las que se determinó las actividades generales a través de las cuales se desenvuelve la organización en su entorno laboral.

#### 2.1.4 CADENA DE VALOR DEL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se ha definido la siguiente cadena de valor para el Estudio Jurídico.



<sup>9</sup> *Ibidem.*

## **2.1.5 PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO**

### **2.1.5.1 POLÍTICAS DEL DIRECTORIO**

Dentro de las políticas establecidas en el Estudio Jurídico están las siguientes:

- Descuentos.
- Asistencia, horarios, permisos y licencias.
- Vacaciones.
- Sistemas: gestión de activos, seguridad ligada a recursos humanos, seguridad física y ambiental (equipos), gestión de comunicación y operaciones, intercambio de información y acuerdos de intercambio, control de accesos, gestión de incidentes en la seguridad de la información, gestión de la continuidad de trabajo.
- Gestión humana: clasificación y selección de puestos, capacitación y desarrollo, asesoría y evaluación del desempeño, acción salarial ascensos y traslados.
- Corporativas: contables, gestión económica y financiera, control interno, gestión operativa, optimización de recursos, gestión de talento humano, poa plan operativo anual, calidad, publicidad, participación en eventos y congresos, contratación de personal y servicios profesionales, adquisiciones, actualización depuración y saneamiento de activos fijos.

### **2.1.5.2 EJECUCIÓN DE POLÍTICAS**

La ejecución de políticas es responsabilidad de la Gerencia General del Estudio Jurídico. Actualmente, como parte del mejoramiento de los procesos se está realizando una revisión de las mismas.

Se cuenta con un reglamento interno de trabajo aplicable a todas las políticas del Estudio Jurídico.

### **2.1.5.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Mediante este proceso se realiza el control administrativo de la organización. En este proceso intervienen el presidente, vicepresidente y gerente del Estudio Jurídico y son ellos quienes establecen los lineamientos principales bajo los cuales trabaja cada uno de los departamentos que lo constituyen.

## **2.1.6 PROCESOS PRINCIPALES**

### **2.1.6.1 INGRESO DE TRÁMITES Y CORRESPONDENCIA**

Los clientes llegan al Estudio Jurídico por diferentes medios: personalmente, por medio de llamados telefónicos, correspondencia física o correspondencia virtual.

Es importante recalcar que la correspondencia que ingresa al Estudio Jurídico puede ser resultado de un trámite que está en curso o un pedido de inicio de trámite nuevo.

Toda la correspondencia se analiza y según sea el trámite que se tenga que realizar, se la codifica y se direcciona al área competente.

### **2.1.6.2 GESTIÓN DE TRÁMITES**

Cada departamento realiza los trámites correspondientes al proceso en curso que se esté atendiendo.

### **2.1.6.3 SEGUIMIENTO**

El seguimiento está enfocado a la revisión de trámites en curso como de trámites cerrados, de manera que se tenga un control eficiente de las actividades del Estudio Jurídico. Este seguimiento al momento se lo realiza a mediante reuniones departamentales en las que se toma acciones inmediatas a los procesos o situaciones cotidianas.

Además se realizan reuniones periódicas con la participación de los directivos del Estudio Jurídico, en las que se analiza de manera general la actividad del Estudio Jurídico haciendo una revisión y comparación de los parámetros que se establecieron como meta en el plan operativo desarrollado para el año en curso.

## **2.1.7 PROCESOS DE APOYO**

### **2.1.7.1 PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO**

Mediante este proceso se mantiene el control de las finanzas del Estudio Jurídico, enfocando su principal actividad en las cobranzas.

### **2.1.7.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

El estudio jurídico cuenta con una plataforma virtual llamada E-intelectual mediante la cual se tiene un registro de todos los movimientos que se realiza como parte de la actividad del Estudio Jurídico.

Uno de los elementos de esta plataforma virtual está vinculado con el manejo de correspondencia. Este elemento toma el nombre de i-tramite y mediante éste, se realiza el control de correspondencia, creación de nuevos procesos correspondientes a nuevos trámites dentro de un mismo expediente y se realiza un control y seguimiento de los trámites y documentos necesarios para dar solución a un problema específico de un cliente.

### **2.1.7.3 TRADUCCIÓN**

Este es un proceso mediante el cual se realiza traducciones de documentos y tramites en general para la oficina internacional. El trabajo se lo realiza únicamente 6 horas al día.

### **2.1.7.4 PERSONAL**

Este proceso lo lidera la Gerencia General. Todo el personal tiene capacitación en temas afines a la actividad del Estudio Jurídico.

### **2.1.7.5 MARKETING**

Este es un proceso que anteriormente se lo tenía establecido, pero que al momento no existe formalmente como una actividad del Estudio Jurídico. Actualmente se mantiene clientes y se trabaja con nuevos clientes que llegan principalmente por el prestigio de la organización.

## **2.2 PROCESOS DEL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B. S.A.**

Para centrarnos en el objetivo del presente trabajo y contribuir al mejoramiento de los procesos principales que constituyen la parte medular de la actividad que realiza el Estudio Jurídico, es necesario comprender cuales son los subprocesos que se manejan dentro de cada área.

Existen dos departamentos claramente definidos:

- Departamento de Propiedad Intelectual
- Departamento Legal.

Cada uno de estos departamentos tiene subprocesos mediante los cuales se da trámite a los requerimientos de los clientes, constituyendo en conjunto lo que en la cadena de valor se ha denominado GESTIÓN DE TRAMITES.

### **2.2.1 DEPARTAMENTO DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Existen trámites tanto para marcas como para patentes.

#### **MARCAS:**

- Solicitud de registro de marcas
- Renovación de marcas
- Transferencias (venta de marcas)
- Cambio de nombre (razón social del titular)
- Cambio de domicilio.

#### **PATENTES:**

- Solicitud de patentes
- Tasas de mantenimiento de patentes
- Transferencia
- Cambio de nombre
- Cambio de domicilio.

### **2.2.2 DEPARTAMENTO LEGAL**

En este departamento se realizan los siguientes trámites:

- Oposición a solicitud de registro
- Recurso Administrativo.
- Acciones de cancelación.
- Acciones de infracción o tutelas administrativas
- Juicios: Contencioso administrativo y de nulidad de registro.

## **2.3 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO JURÍDICO**

### **2.3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO**

El establecimiento de diagramas de flujo es fundamental para la estandarización y, por consiguiente, para la comprensión del proceso. Dichos diagramas deben ser desarrollados para todas las áreas de la empresa por las personas que intervienen en cada proceso.

Es importante que en una empresa que ya está operando, los diagramas de flujo se establezcan en forma participativa.

En la definición de los procesos, los siguientes ítems son importantes: <sup>10</sup>

1. Nombre: usar construcciones de verbo/objetivo.
2. Objeto: el propósito único de ese proceso, que incluye los productos y servicios producidos y las transformaciones de valor agregado presentes.
3. Límites del proceso: limitan el proceso de su entorno, principalmente con respecto a las interfaces con los clientes y/o proveedores claves.
4. Interdependencias: describe las principales relaciones de interdependencias entre el proceso y los otros procesos.
5. Dueño del proceso: individuo (s) responsable del diseño y desempeño del proceso.
6. Metas de desempeño: enfocadas sobre todo en la proposición de valor.
7. Medidas operacionales: las mediciones y estándares relacionados que se utilizan para gestionar el desempeño del proceso.
8. Mecanismos de control: utilizados para controlar el desarrollo del proceso.
9. Mecanismos de retroalimentación: de la satisfacción de los principales clientes, y de la gestión de quejas.

Para el establecimiento de los diagramas de flujo en el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. se vio necesario trabajar con el personal operativo en la definición de los siguientes puntos:

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

- Que procesos existen.
- Como se relacionan entre ellos.
- Como corresponden los procesos a funciones y organizaciones.
- Cuanto contribuye cada proceso a las metas del negocio o cuanto las perjudica.
- Que personas toman parte de cada proceso.
- Que recursos necesitan para cada proceso.
- Donde y cuando empieza y termina cada proceso.
- Que procesos son puramente internos y en cuales intervienen socios del negocio tales como clientes y proveedores.
- Que procesos agregan valor a servicios de la organización, y cuales son de apoyo o administrativos.
- Cuáles son los procesos importantes para la estrategia del Estudio Jurídico.

Teniendo en cuenta que la representación de los procesos debe realizarse no solo como parte de la estandarización de las actividades que se realizan en el área operativa del Estudio Jurídico, sino también como parte de la propuesta de mejora, se ha decidido utilizar los diagramas de flujo como herramienta para la definición de estos procesos.

A través de los diagramas de flujo se pretende:

- Obtener una representación visual del proceso.
- Revisar el orden de las actividades que se realizan y analizar su lógica.
- Mejorar y optimizar el proceso eliminando los pasos innecesarios.
- Identificar los momentos de participación del cliente y los requerimientos de información en cada etapa.
- Evaluar los requerimientos de capacidad y los tiempos de cada etapa del proceso para asegurar suministrar el nivel de servicio apropiado en cada paso.

Como la actividad del Estudio Jurídico está enfocada a la prestación de servicios, es importante que se tome en cuenta los requerimientos y participación del cliente en cada proceso, por lo que se ha considerado los siguientes aspectos:

1. Ciclo del servicio desde el punto de vista del cliente: es la cadena continua de eventos por la cual pasa el cliente mientras experimenta el servicio. El ciclo comienza en el primer contacto con el cliente y sigue con cada contacto que hace el cliente con el sistema de suministro de servicios. Esto difiere de la forma habitual en que los prestadores del servicio lo visualizan, generalmente en términos de tareas y responsabilidades individuales de los prestadores de servicio.<sup>11</sup>
2. Las "horas de verdad", que corresponden a cualquier momento en el cual un cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad del servicio. Su efecto es acumulativo y determina las preferencias del cliente. Estos numerosos momentos a los que se enfrenta el cliente deben ser reconocidos como componente fundamental del proceso de servicio. Existen aspectos de las operaciones que tienen un mayor impacto potencial-positivo o negativo- sobre la satisfacción del cliente y su intención de adquirir el servicio nuevamente. Estos momentos críticos deben ser identificados y considerados especialmente durante el diseño del proceso.<sup>12</sup>

### 2.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos (actividades y decisiones) de un proceso, y su secuencia. Este diagrama provee una excelente documentación gráfica de un proceso y es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan las distintas actividades del mismo. Al ser una representación sencilla de algo complejo, como lo es un proceso, facilita el trabajo en equipo y el aporte de personas con distinta capacitación y educación en el análisis y mejora de los procesos.

El diagrama de flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada.<sup>13</sup>

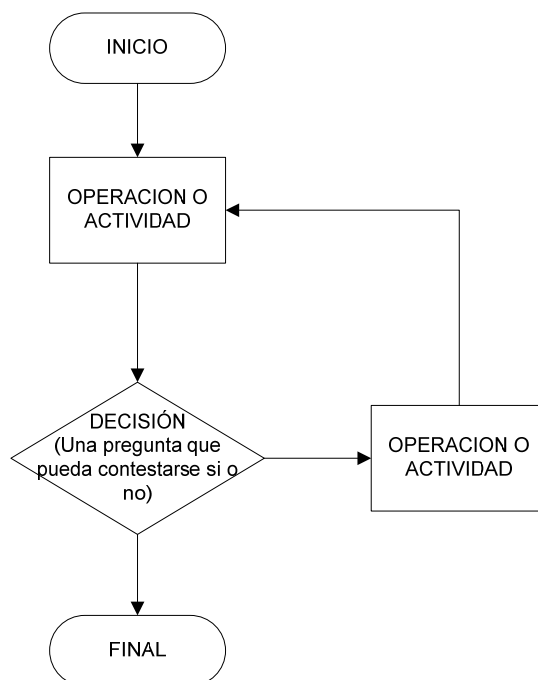
---

<sup>11</sup> F., D'Alessio. (1999). *Administración y Dirección de la Producción*. Perú: Prentice Hall. 2da. Edición.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> J., Miles; R., Auliso; A., Sorondo. (2009): *Op. Cit.*

Gráfico N° 4



Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Gabriela Gallegos.

Estudiando estos diagramas, por lo general se descubren actividades sobrantes o faltantes y/o secuencias equivocadas que pueden ser fuentes de potenciales problemas.

### CONSEJOS PARA LA ELABORACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

- Definir claramente los límites del proceso.
- Utilizar los símbolos más sencillos posibles.
- Tratar de que el diagrama sea lo más lineal posible.
- Asegurarse de que cada paso tenga una salida.

### 2.3.3 PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR, O DISEÑAR, UN PROCESO UTILIZANDO DIAGRAMAS DE FLUJO<sup>14</sup>

1. Identificar claramente el comienzo y final del proceso. Consiste en determinar cuáles son los elementos de entrada que inician el proceso, cuales son los elementos de salida que lo finalizan y quien es el cliente del proceso.
2. Si se trata de un proceso existente, observarlo completamente desde el comienzo hasta el final. Hacer un esfuerzo especial por observarlo como realmente es u no como nos gustaría que fuese.

<sup>14</sup> Ibídem.

3. En el caso de diseño de procesos nuevos, visualizar las etapas que deberán realizarse (actividades, decisiones, elementos de entrada, elementos de salida).
4. Definir las etapas del proceso (actividades, decisiones, elementos de entrada, elementos de salida). Para ello enumerar las seis a diez tareas más importantes que conducen desde los insumos hasta los resultados y luego identificar las subtareas y decisiones que vinculan las tareas más importantes.
5. Construir un borrador del diagrama de flujo para representar el proceso.
6. Revisar el borrador del diagrama de flujo con la gente involucrada, y/o la que se espera que esté involucrada, con el proceso.
7. Analizar detenidamente el diagrama tratando de identificar tareas que no agregan valor, actividades que falten, controles que deban realizarse, secuencias equivocadas, etc. El objetivo es indicar los pasos que el mismo debería seguir si todo trabajara correctamente, con el menor costo posible, la mayor simplicidad y la mayor eficacia.
8. Mejorar el diagrama de flujo basándose en esta revisión.
9. Fechar el diagrama de flujo para referencia y usos futuros. (Sirve como referencia de cómo debe operar el proceso y también puede usarse para identificar oportunidades de mejoramiento).
10. Detallar las actividades, responsabilidades, procedimientos, recursos, etc. Que se deben modificar y/o definir para implementar el proceso como se especificó.

## **2.4 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO JURÍDICO**

Considerando que los procesos detallados por el Estudio Jurídico no han sido revisados desde el 2004 y que el personal operativo y administrativo no tiene conocimiento de ellos y por lo tanto no hacen uso de los mismos, como parte del mejoramiento en los procesos se ha realizado la actualización de los procesos principales a través de reuniones con el personal operativo involucrado.

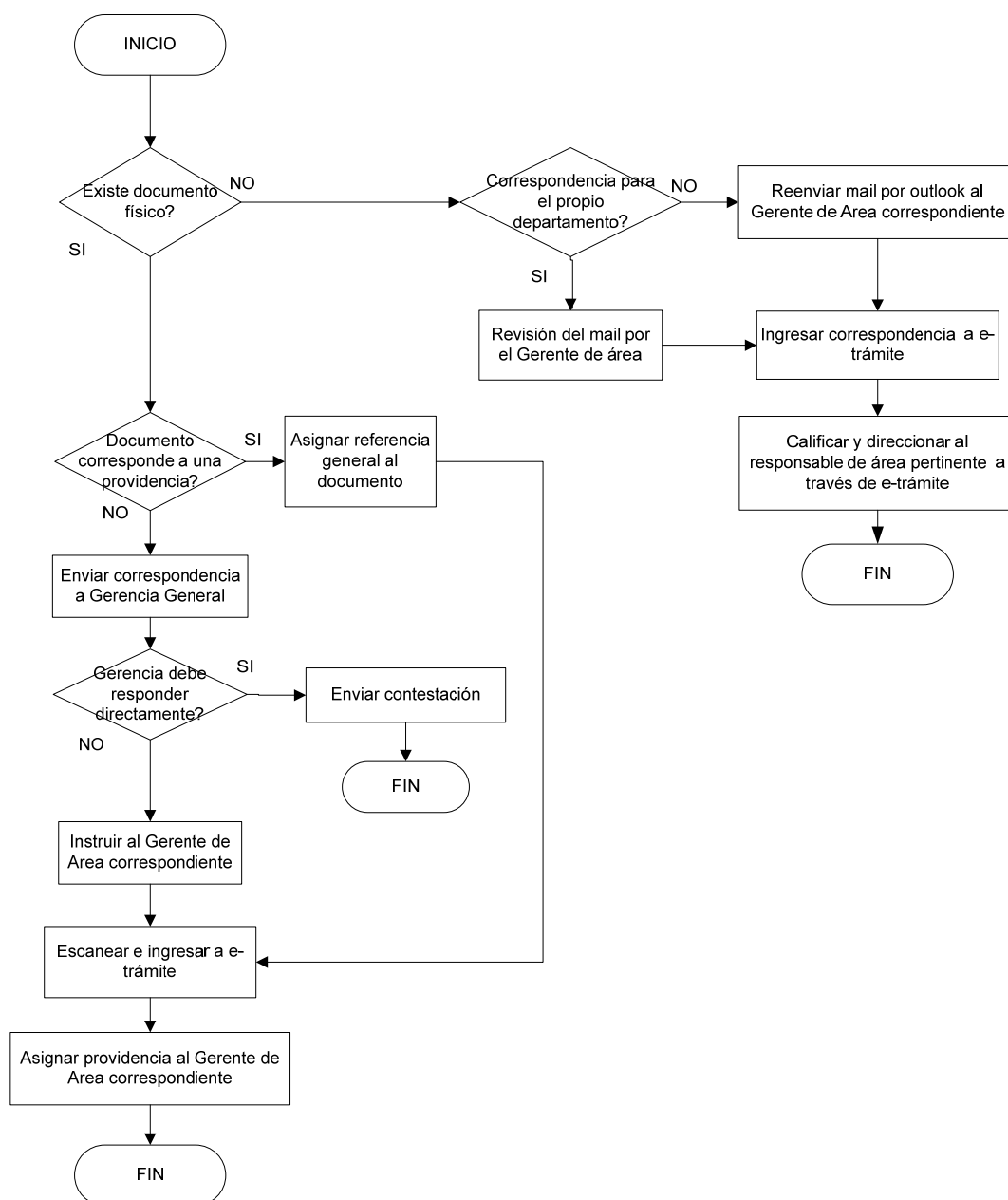
La estructuración de los procesos del Estudio Jurídico se la ha realizado a través de diagramas de flujo, que contienen todas las actividades que se realizan para dar atención a trámites y consultas de los clientes.

A continuación se describen los diagramas de flujo de los procesos principales que se describen en la cadena de valor del Estudio Jurídico.

### 2.4.1 INGRESO DE TRÁMITES Y CORRESPONDENCIA

**Gráfico N° 5**

INGRESO DE TRAMITES Y CORRESPONDENCIA

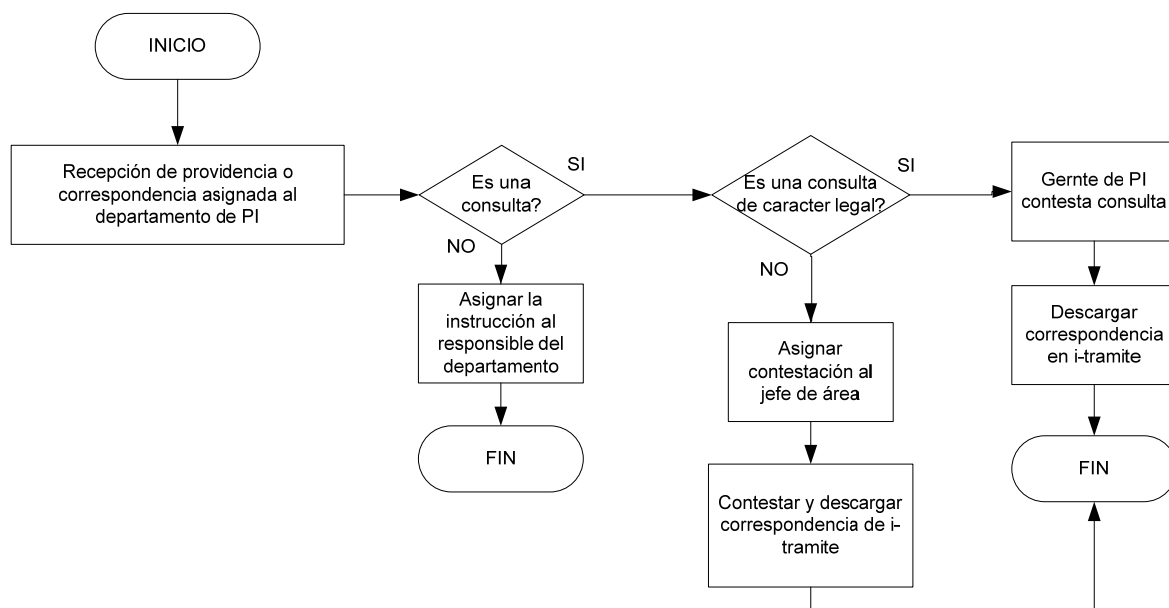


**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

## 2.4.2 GESTIÓN DE TRÁMITES

Gráfico N° 6

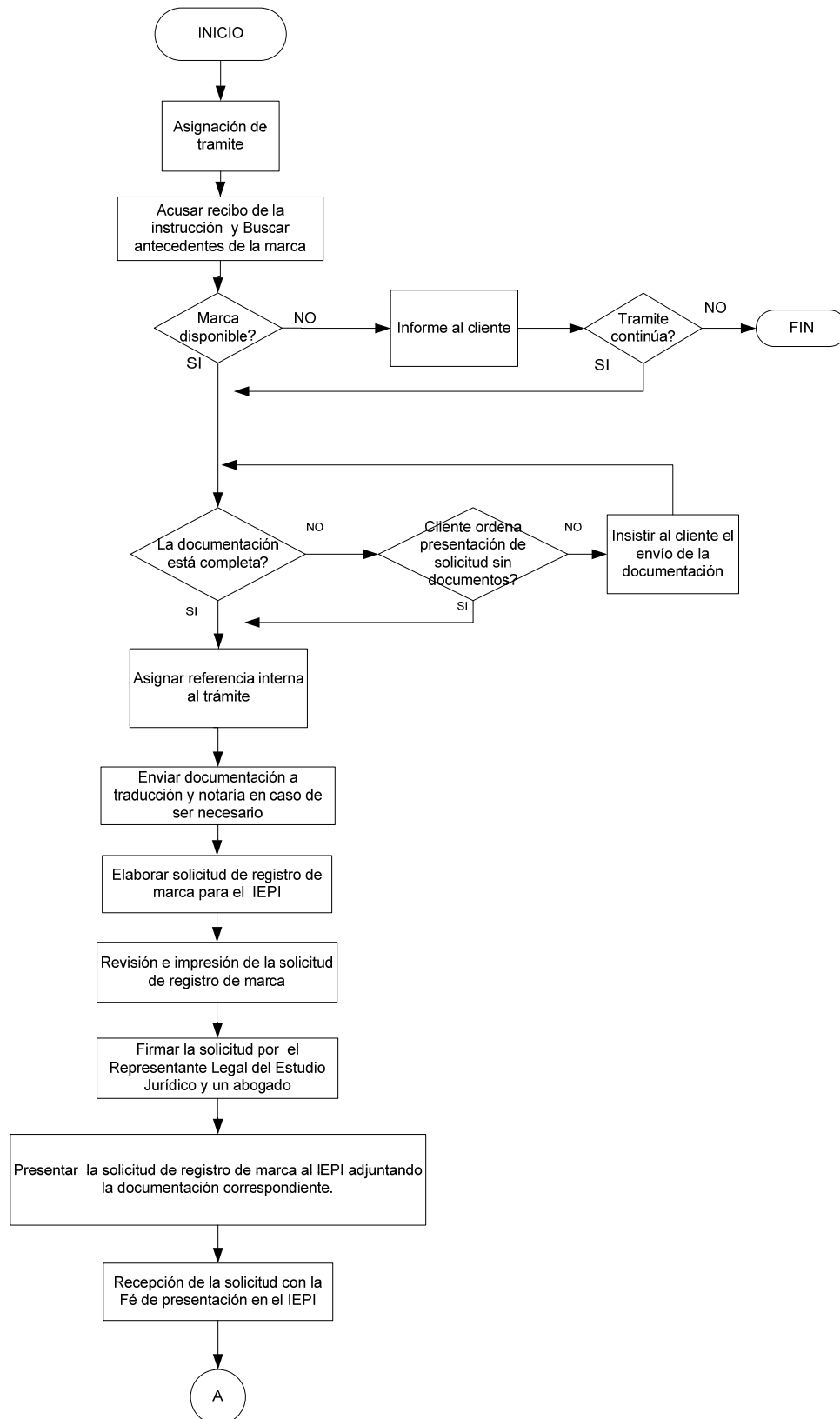
## PROCESOS PROPIEDAD INTELECTUAL

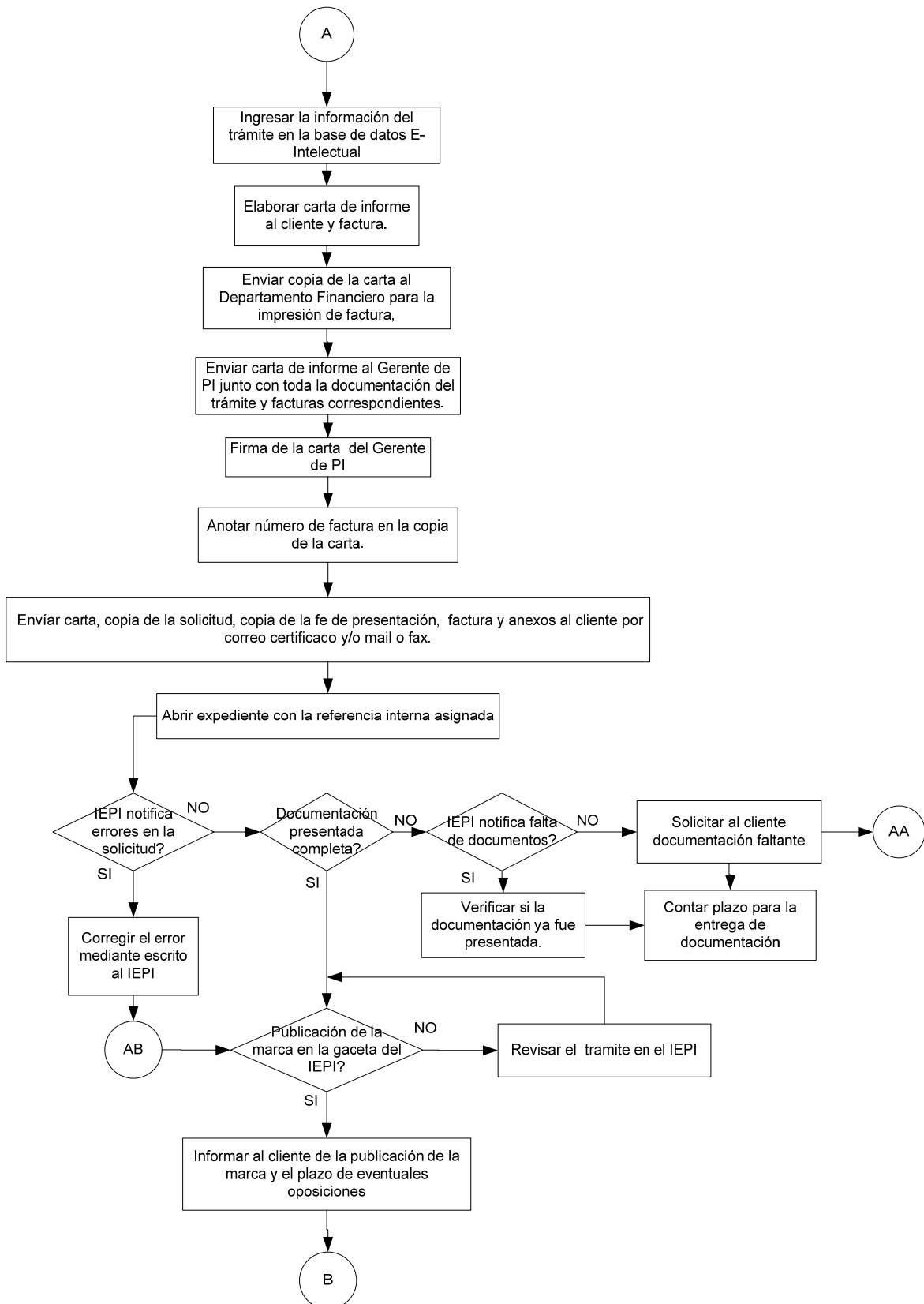


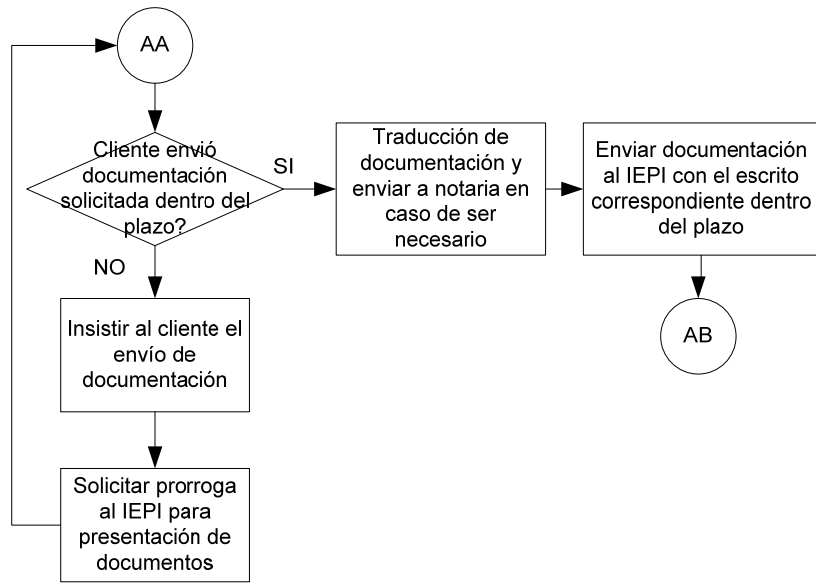
**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

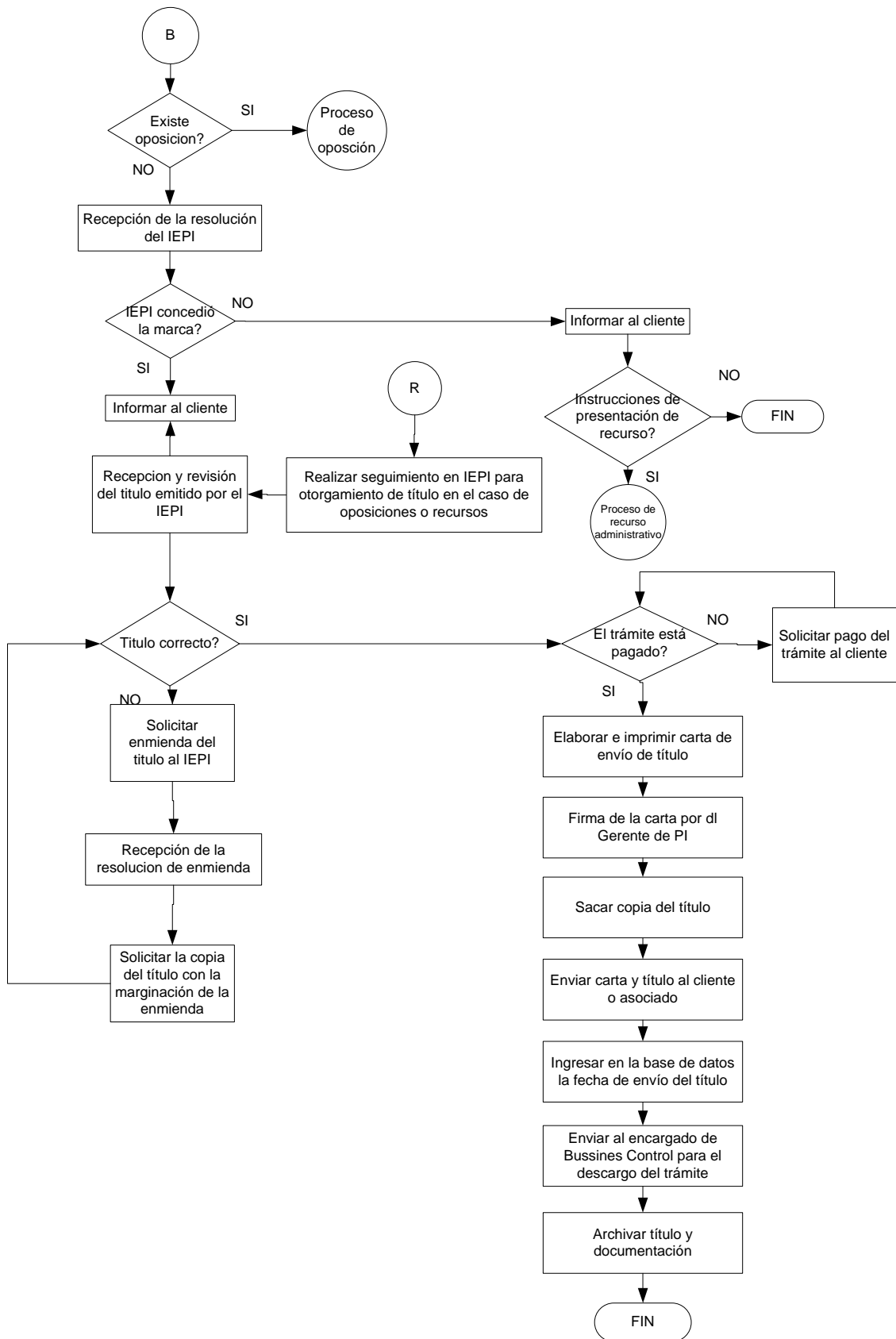
Gráfico N° 7

## SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCAS





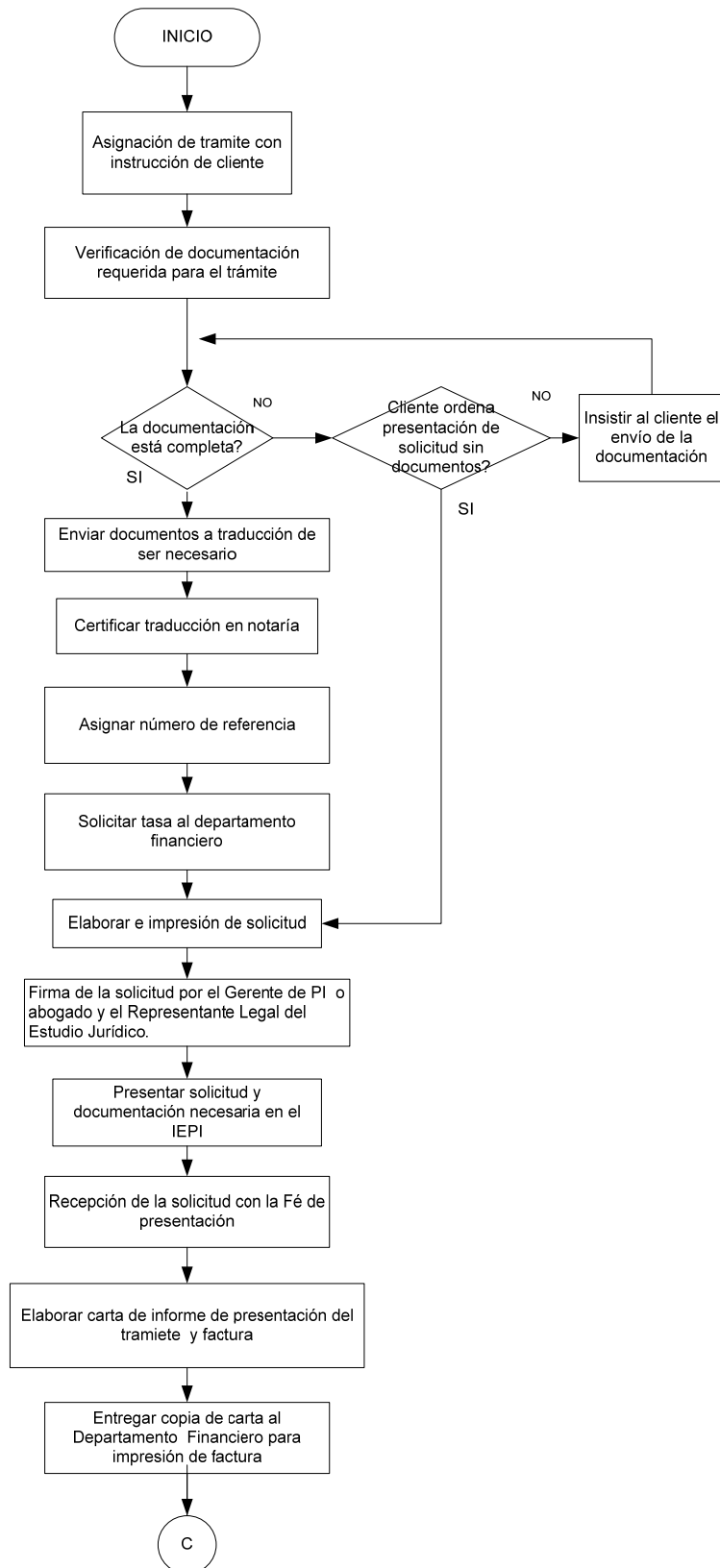


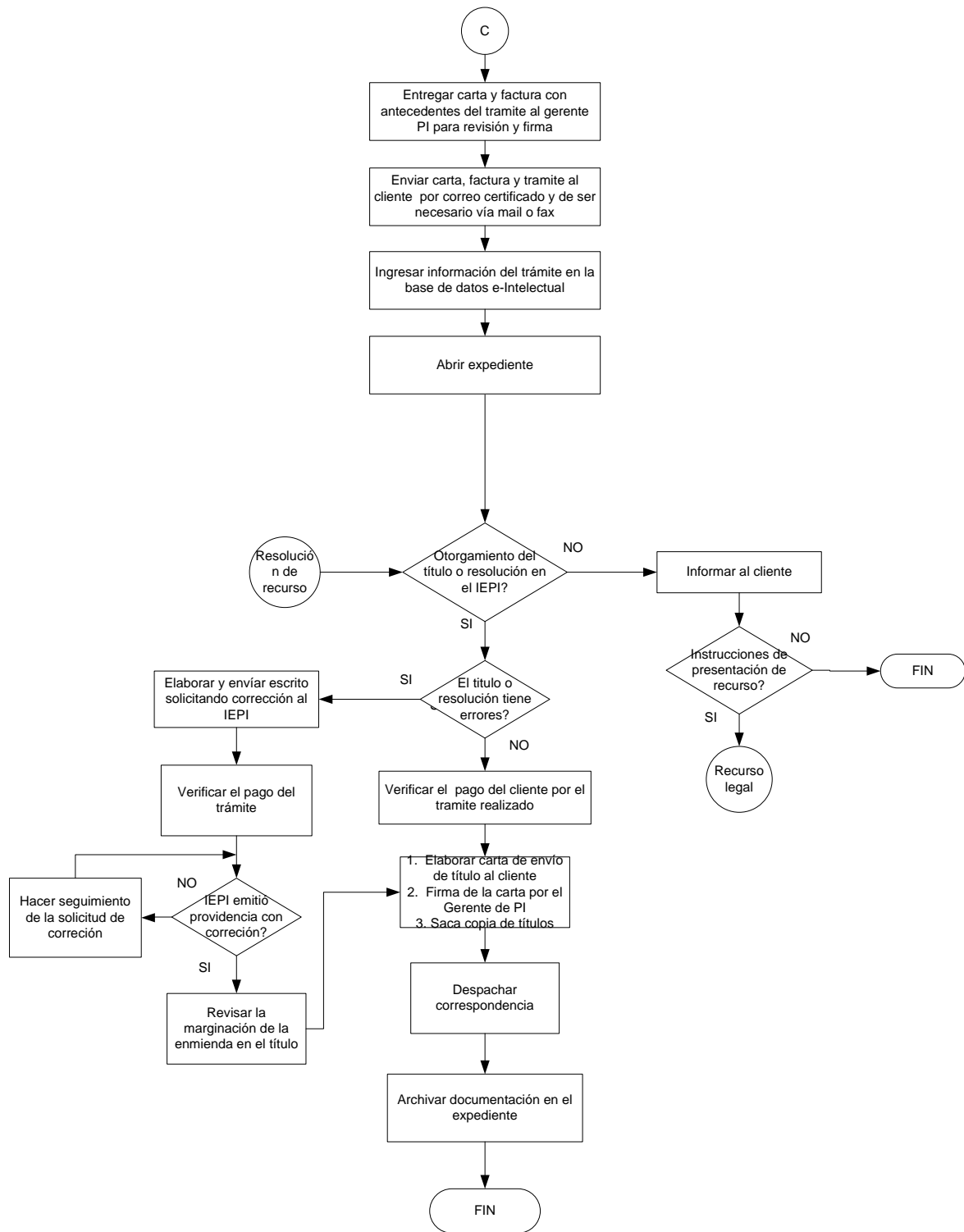


Fuente: Investigación realizada.  
 Elaborado por: Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 8

RENOVACIÓN DE MARCAS , TRANSFERENCIA, CAMBIO DE NOMBRE Y DIRECCIÓN

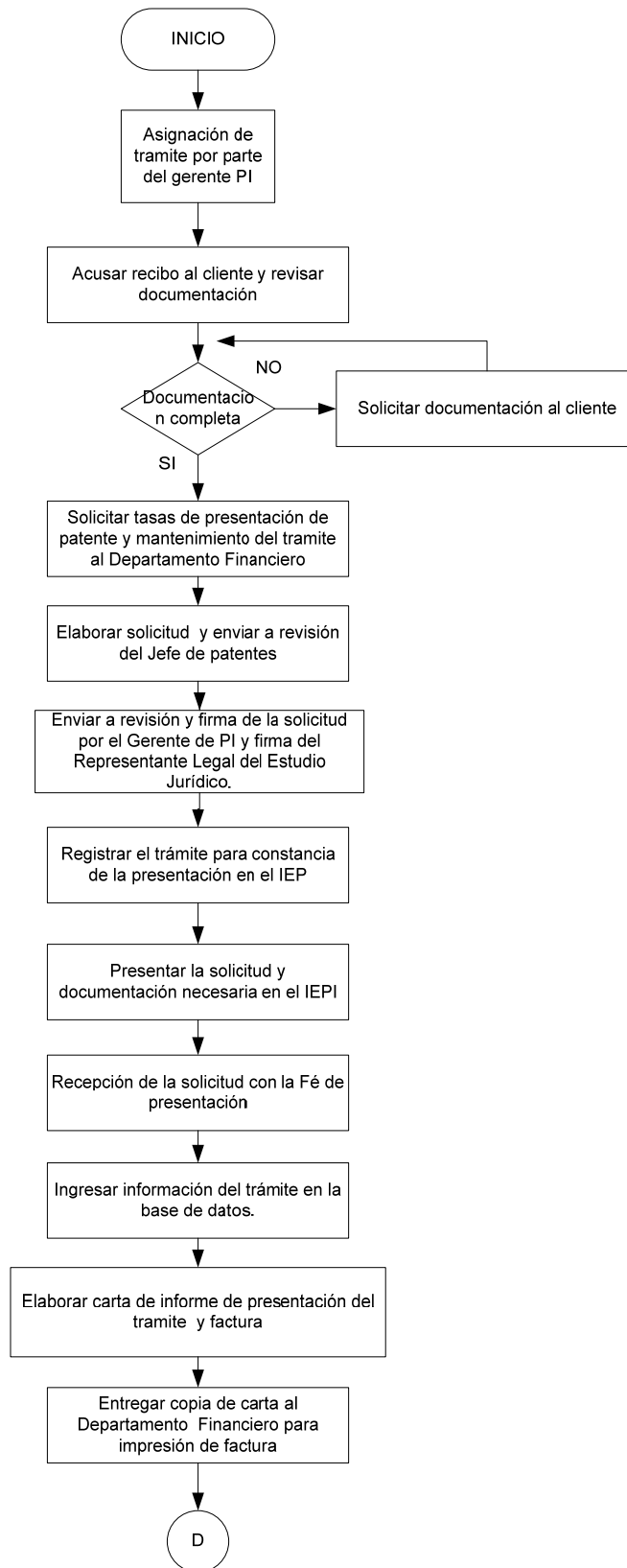


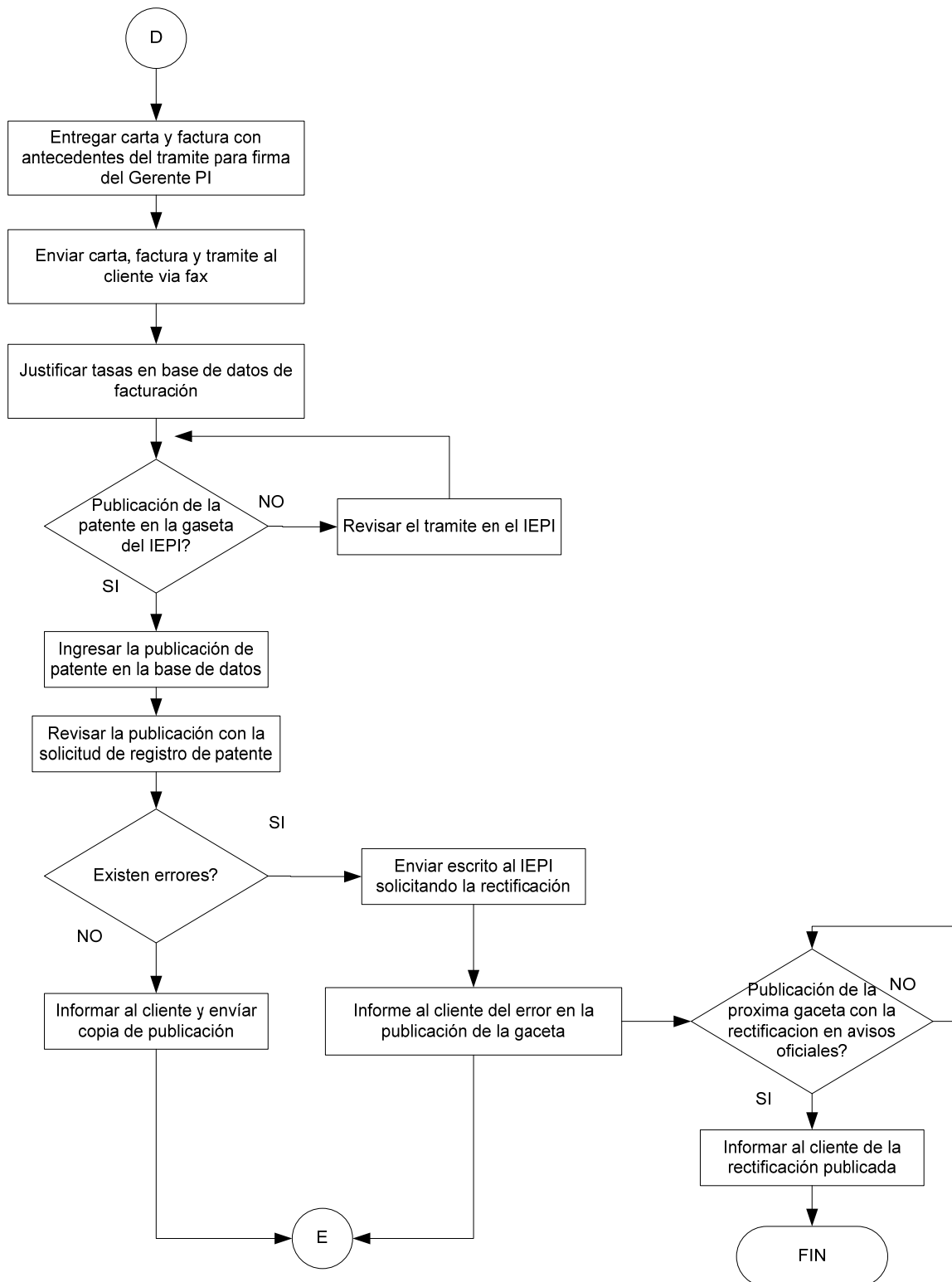


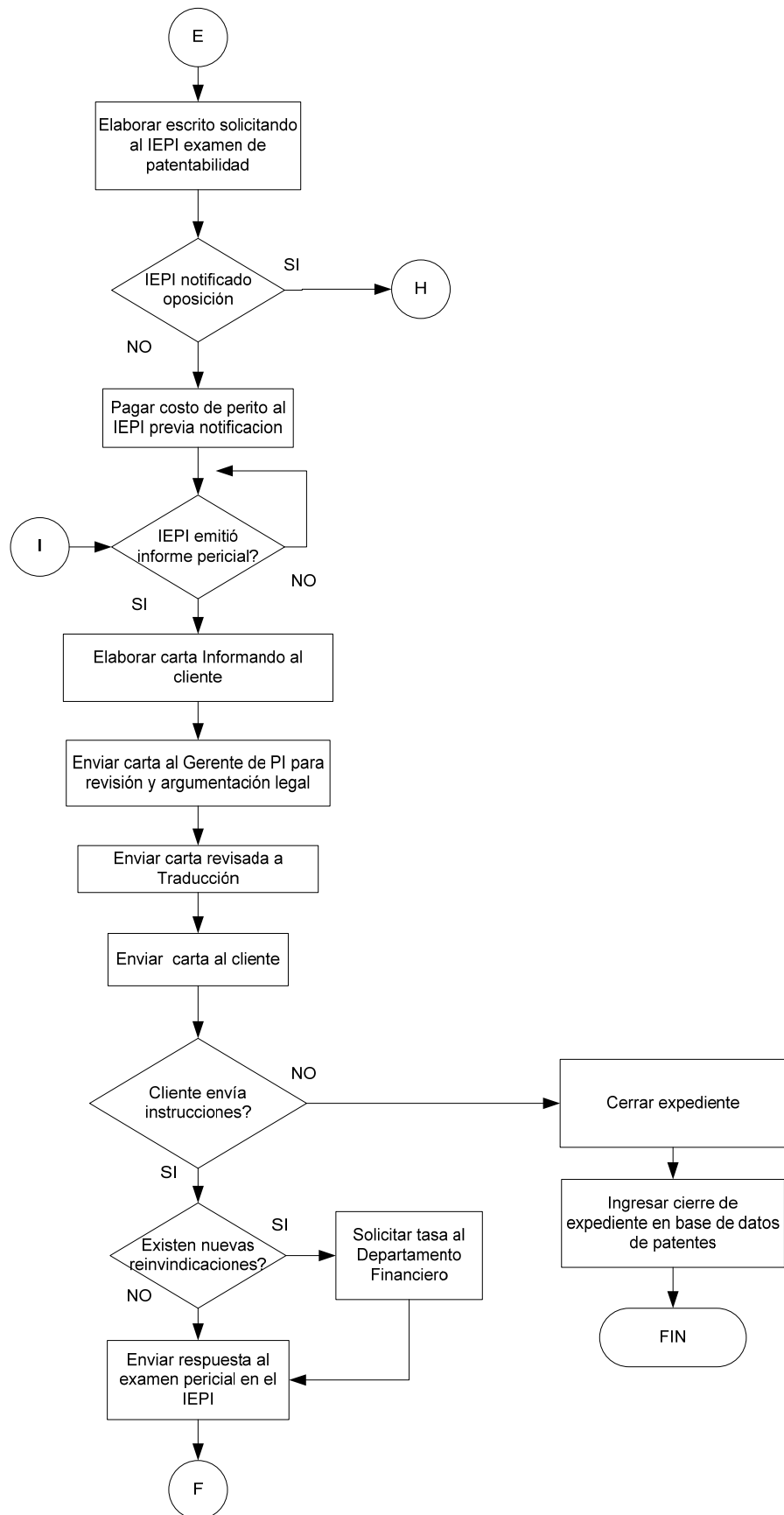
**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

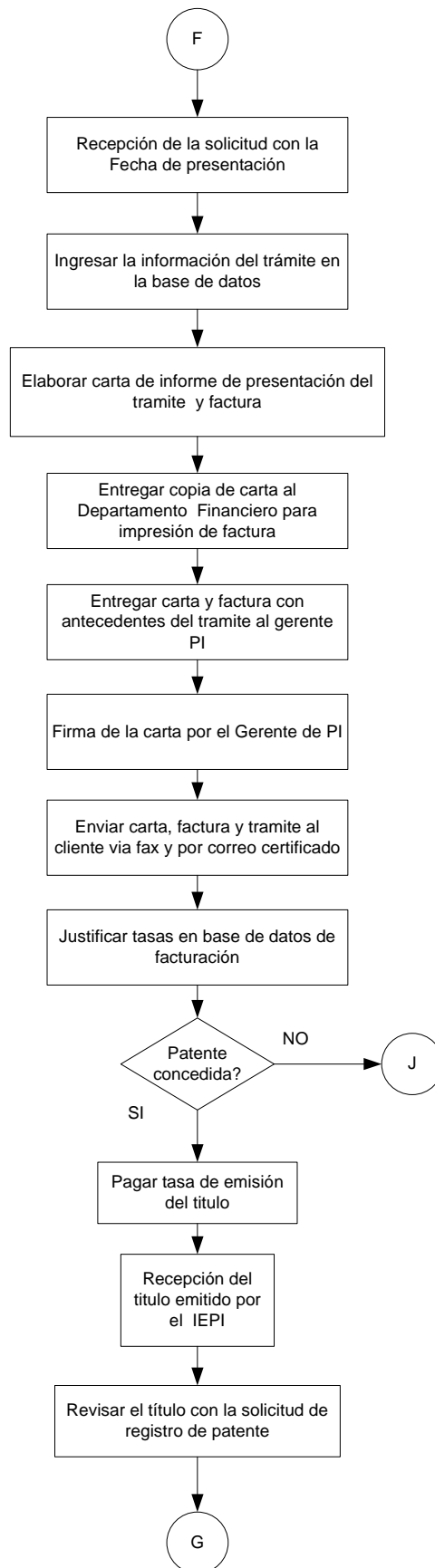
Gráfico N° 9

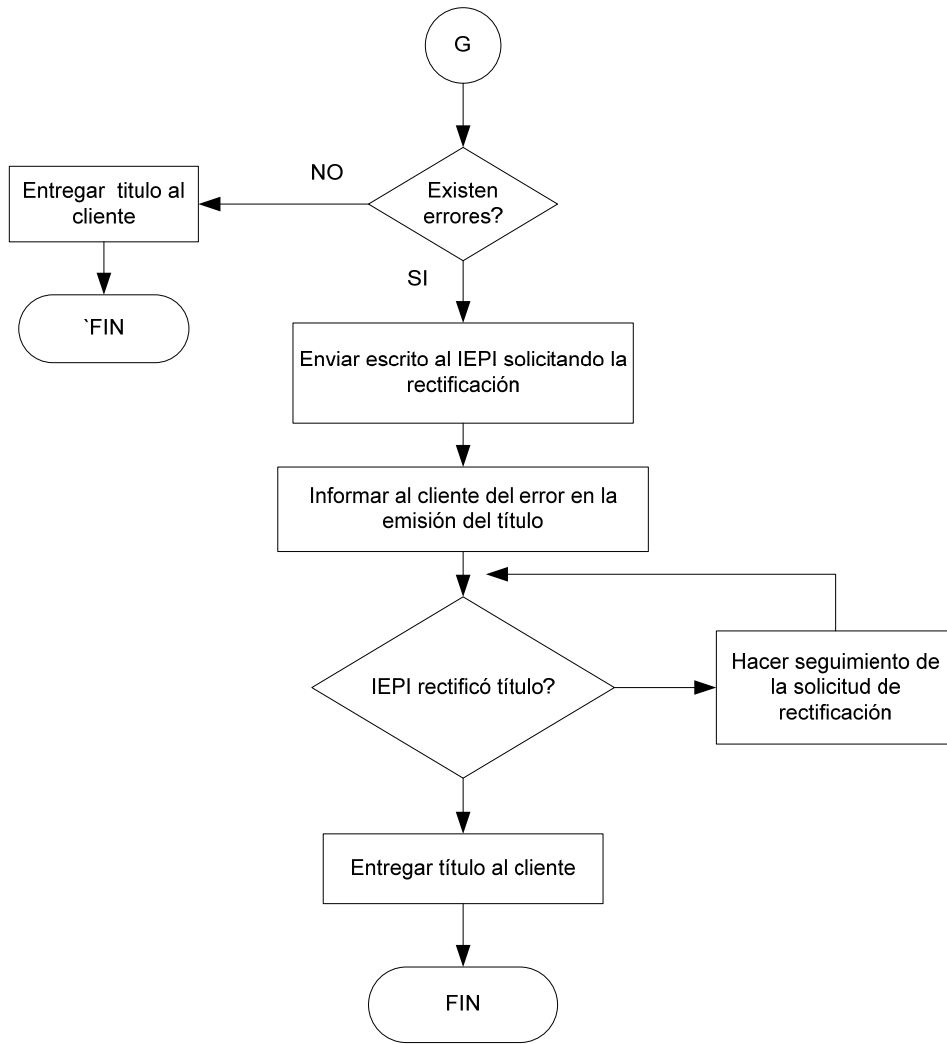
## PATENTES

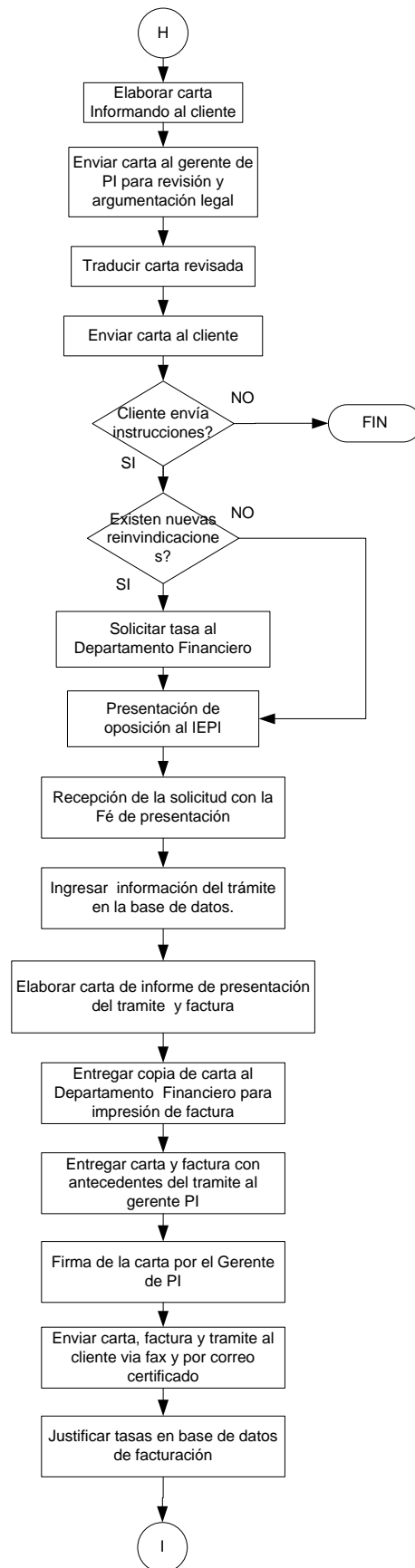


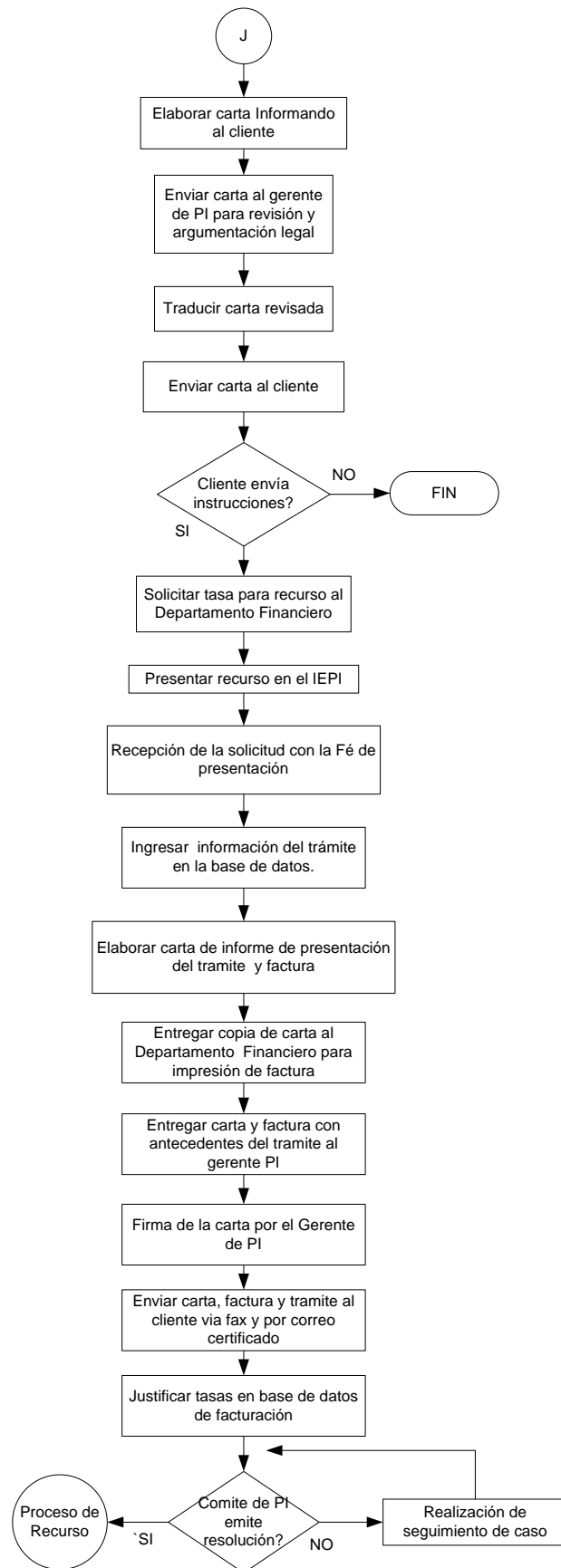








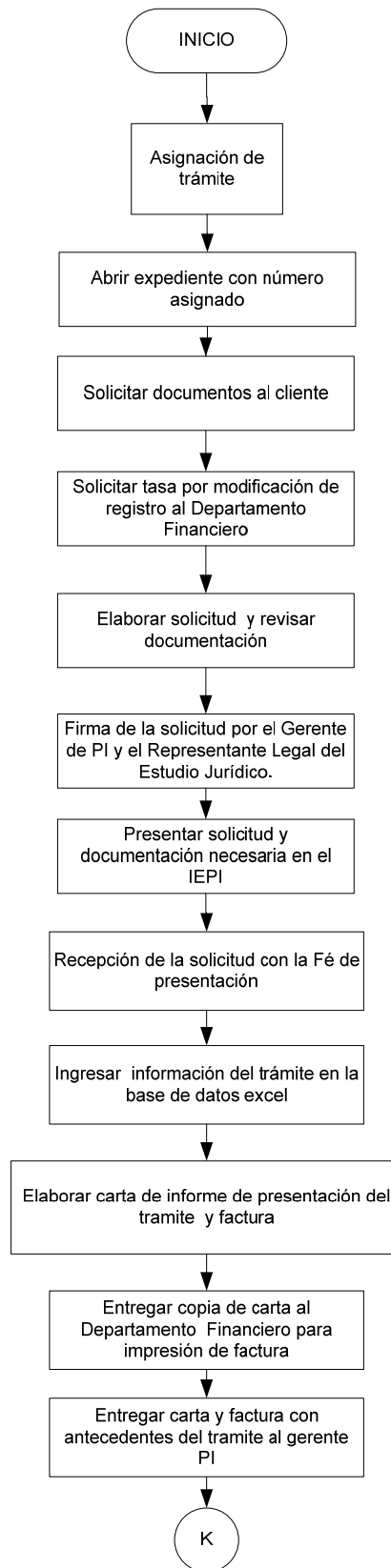


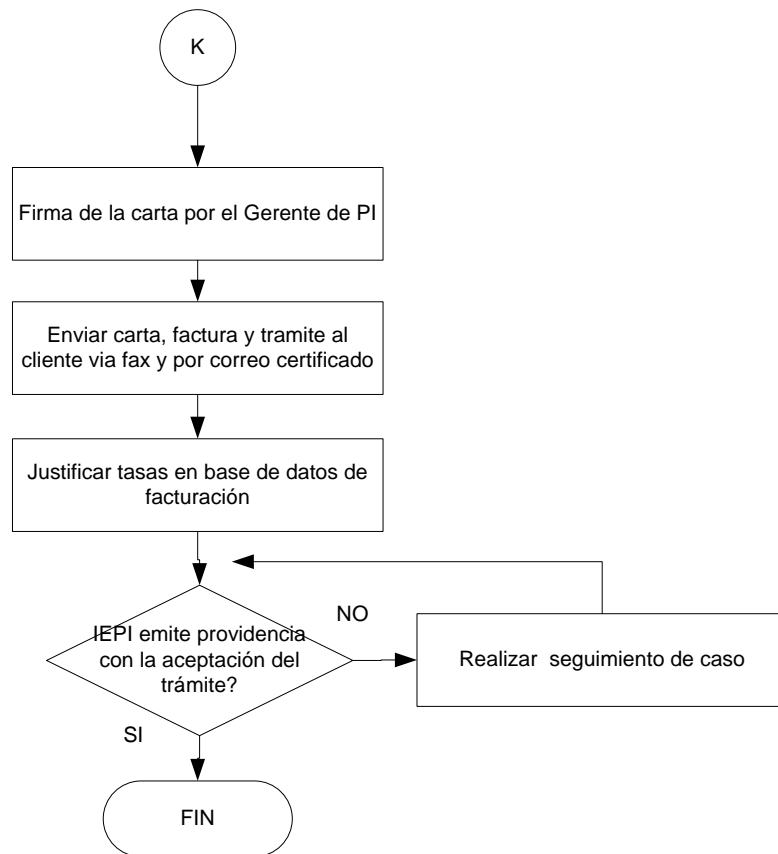


**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 10

## TRANSFERENCIA, CAMBIO DE NOMBRE Y DIRECCIÓN DE PATENTES

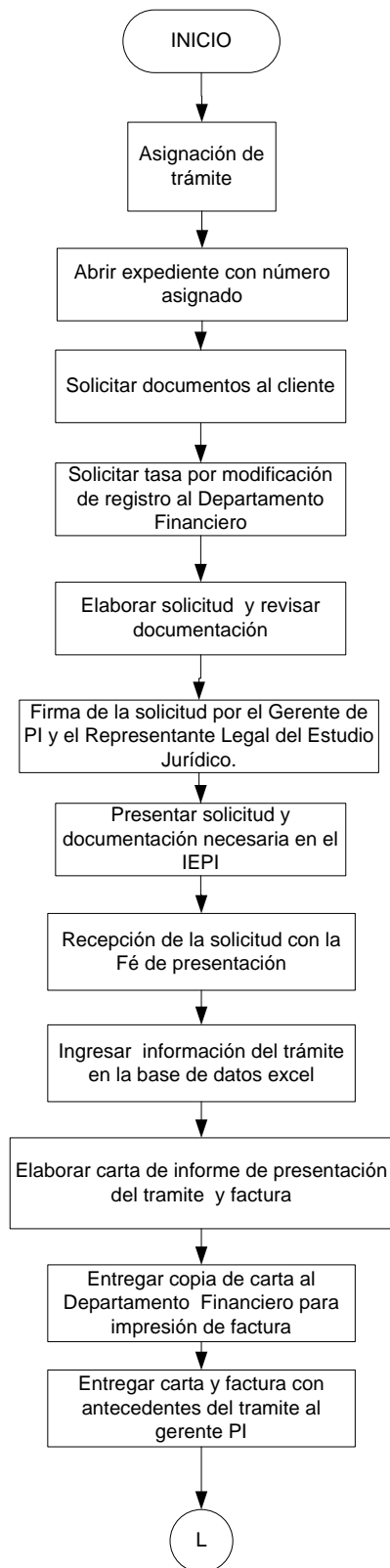


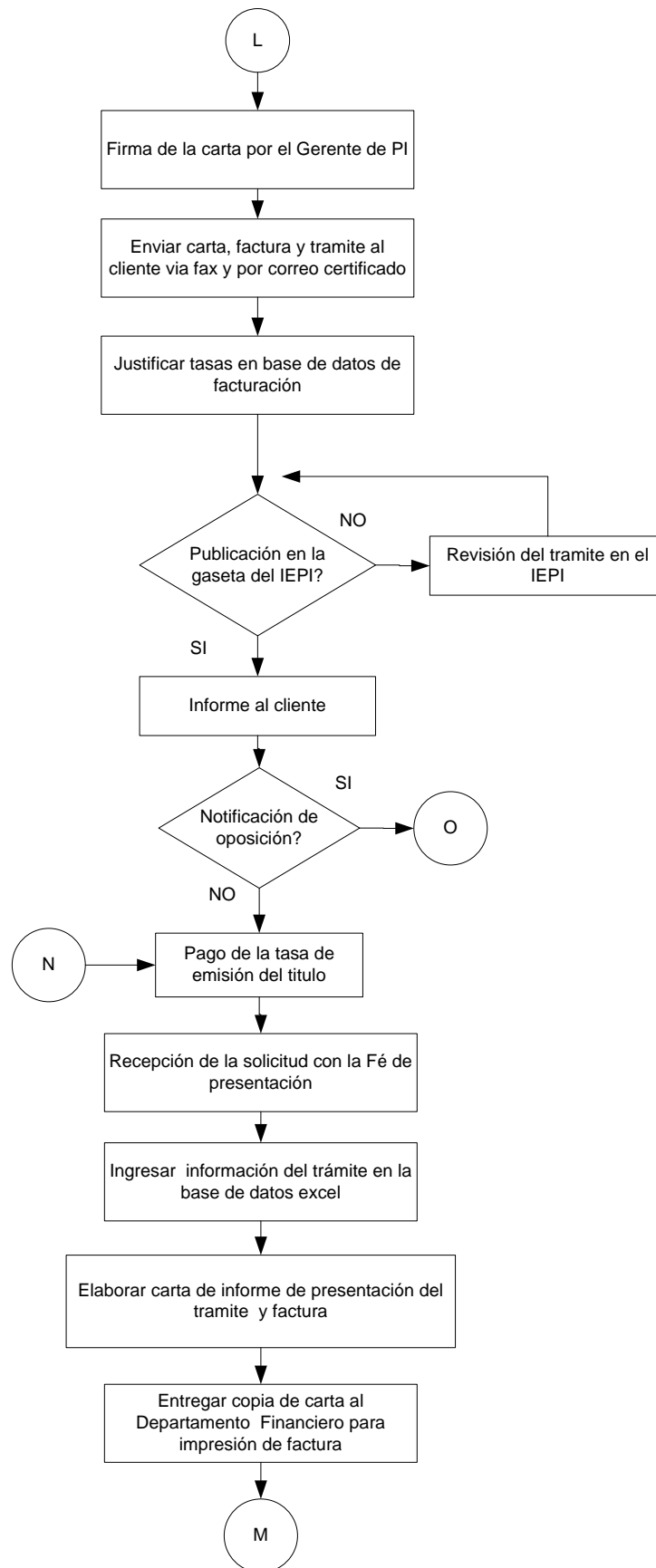


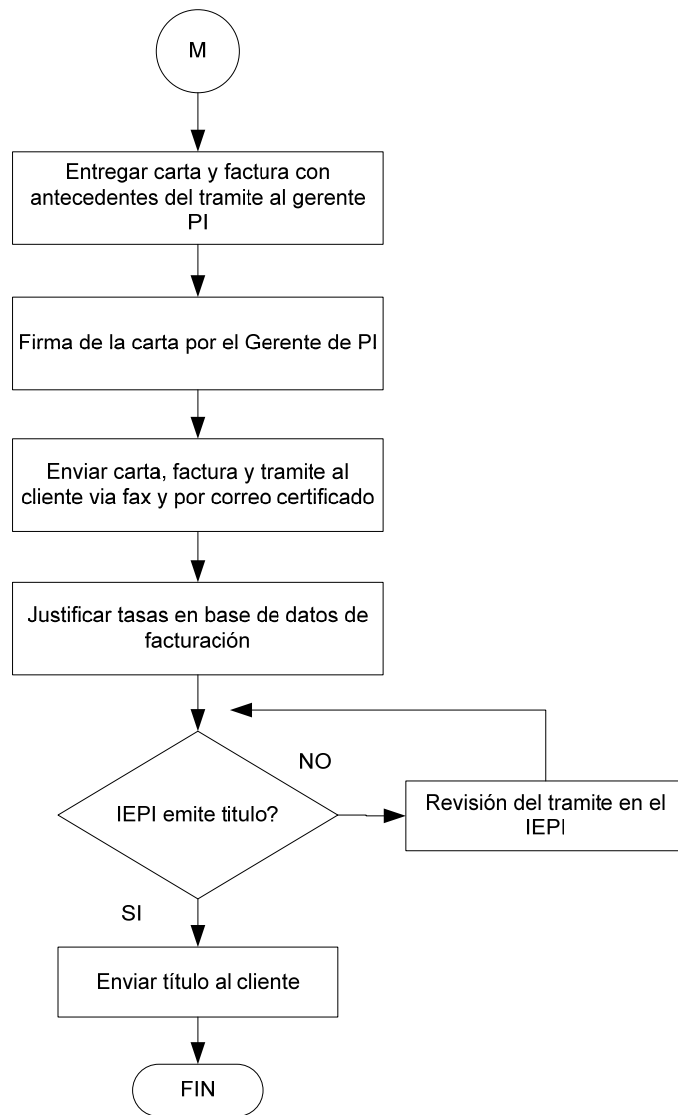
**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

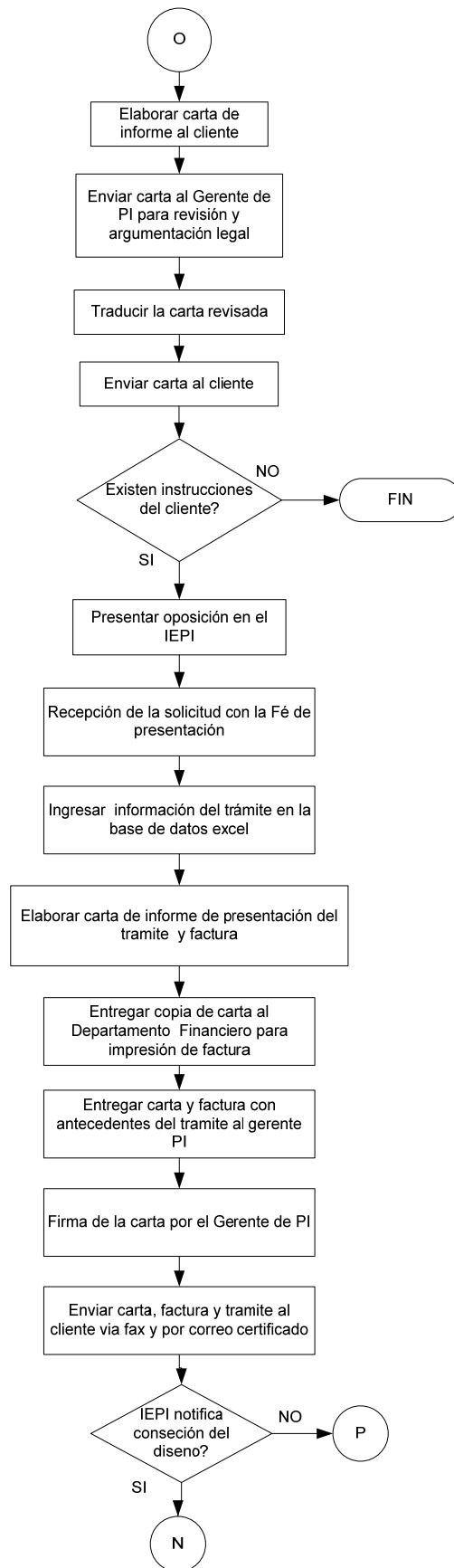
**Gráfico N° 11**

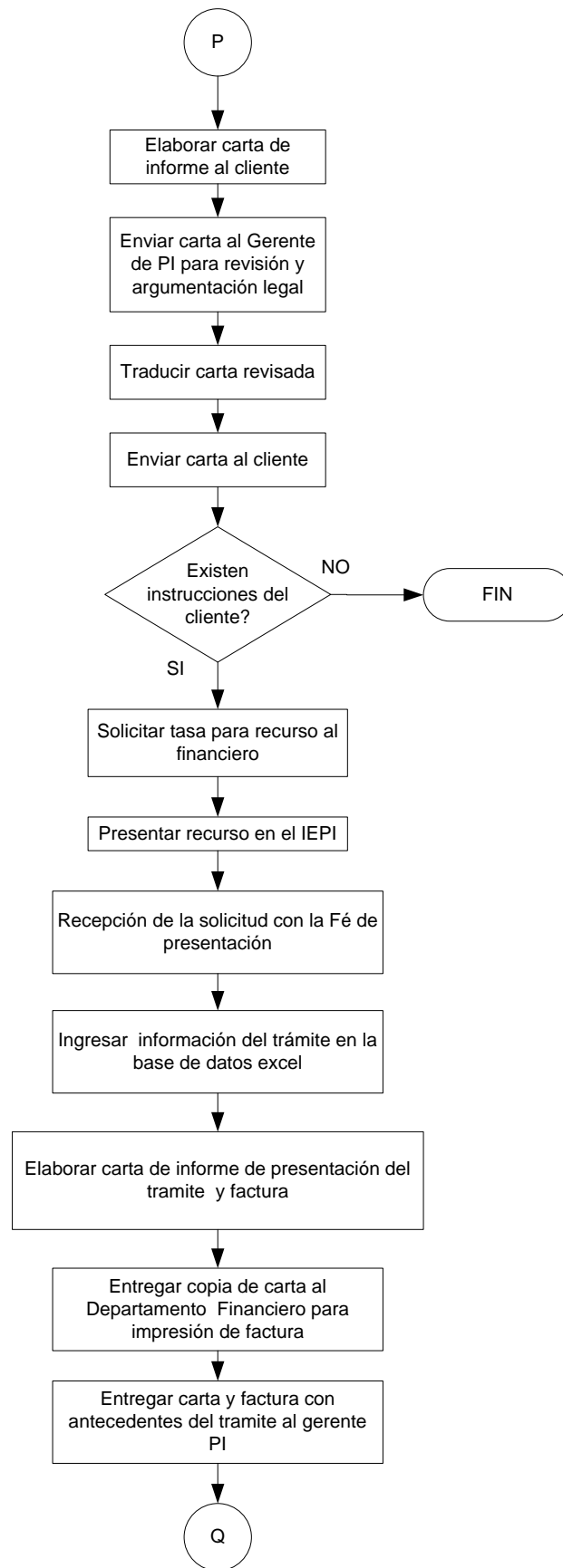
## DISEÑOS INDUSTRIALES Y MODELOS DE UTILIDAD

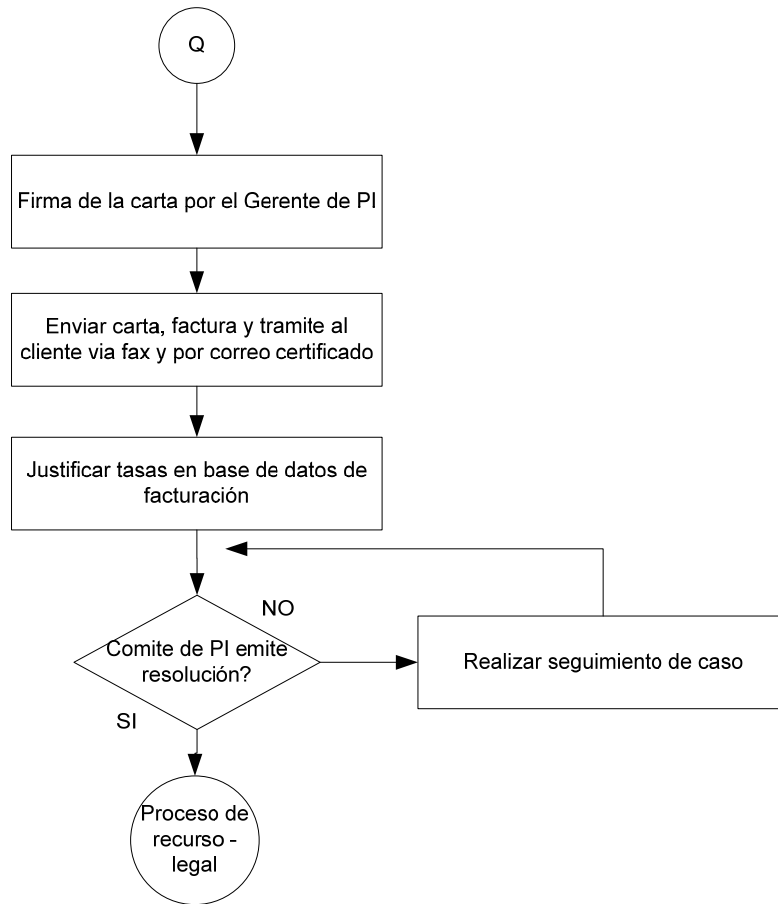








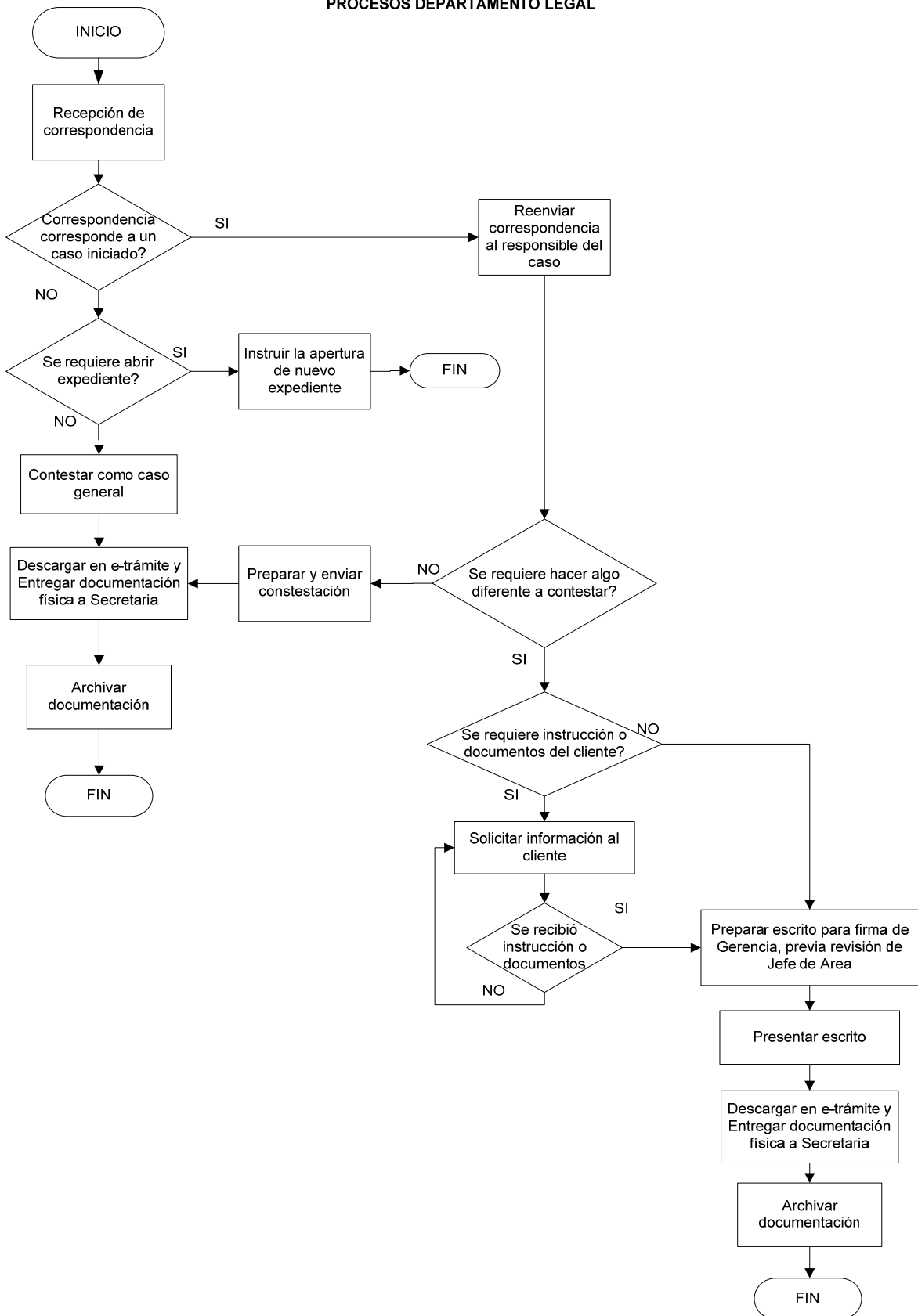




**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 12

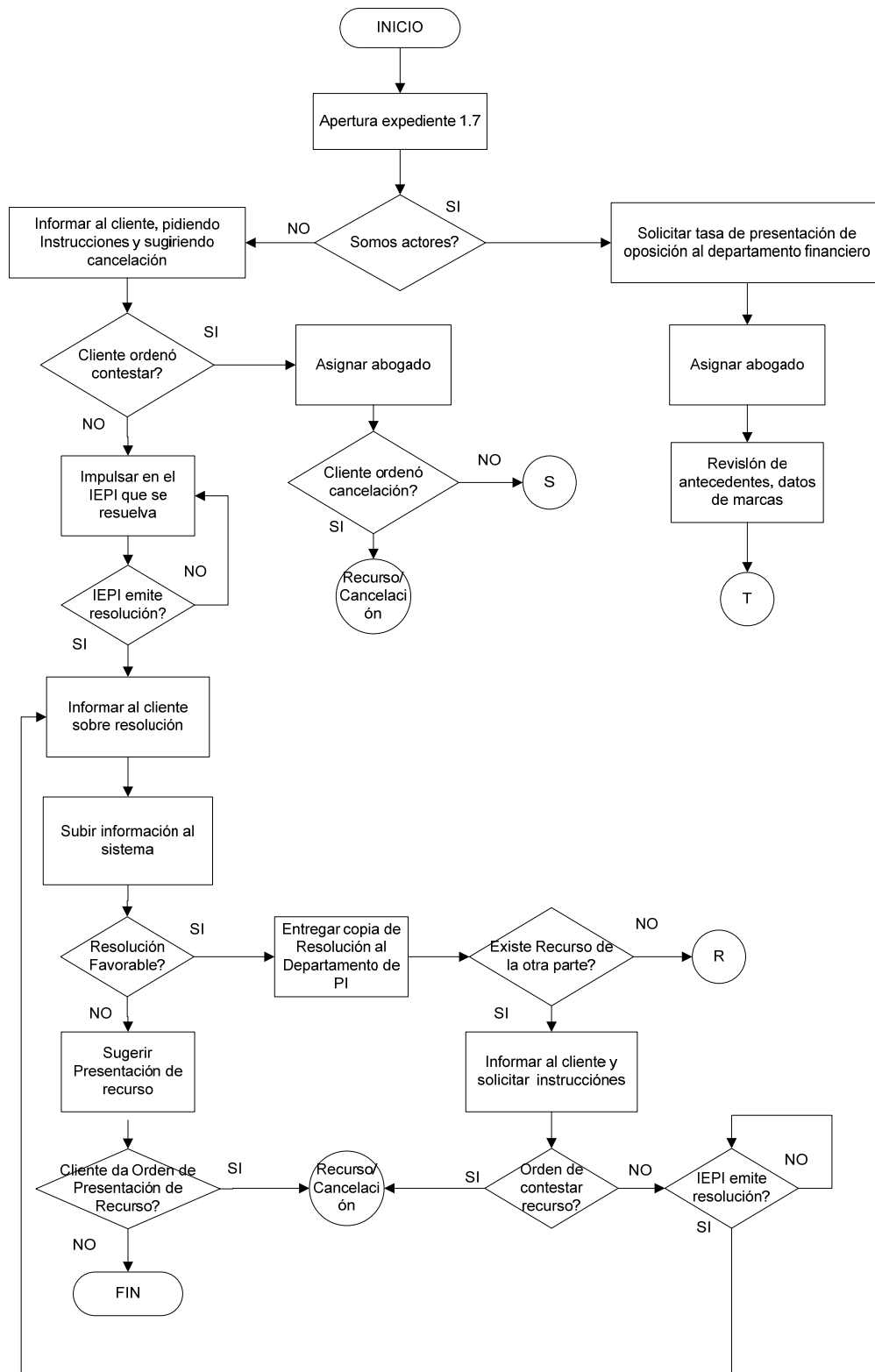
PROCESOS DEPARTAMENTO LEGAL

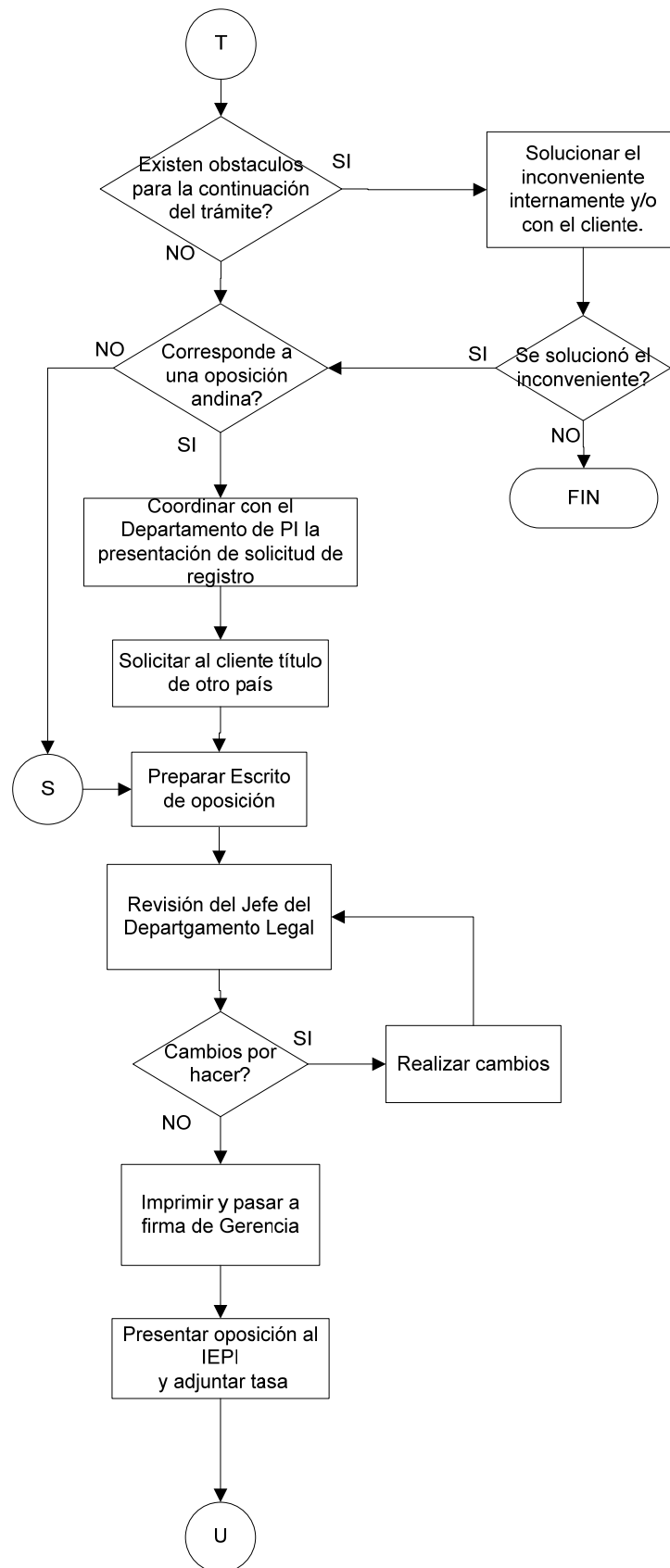


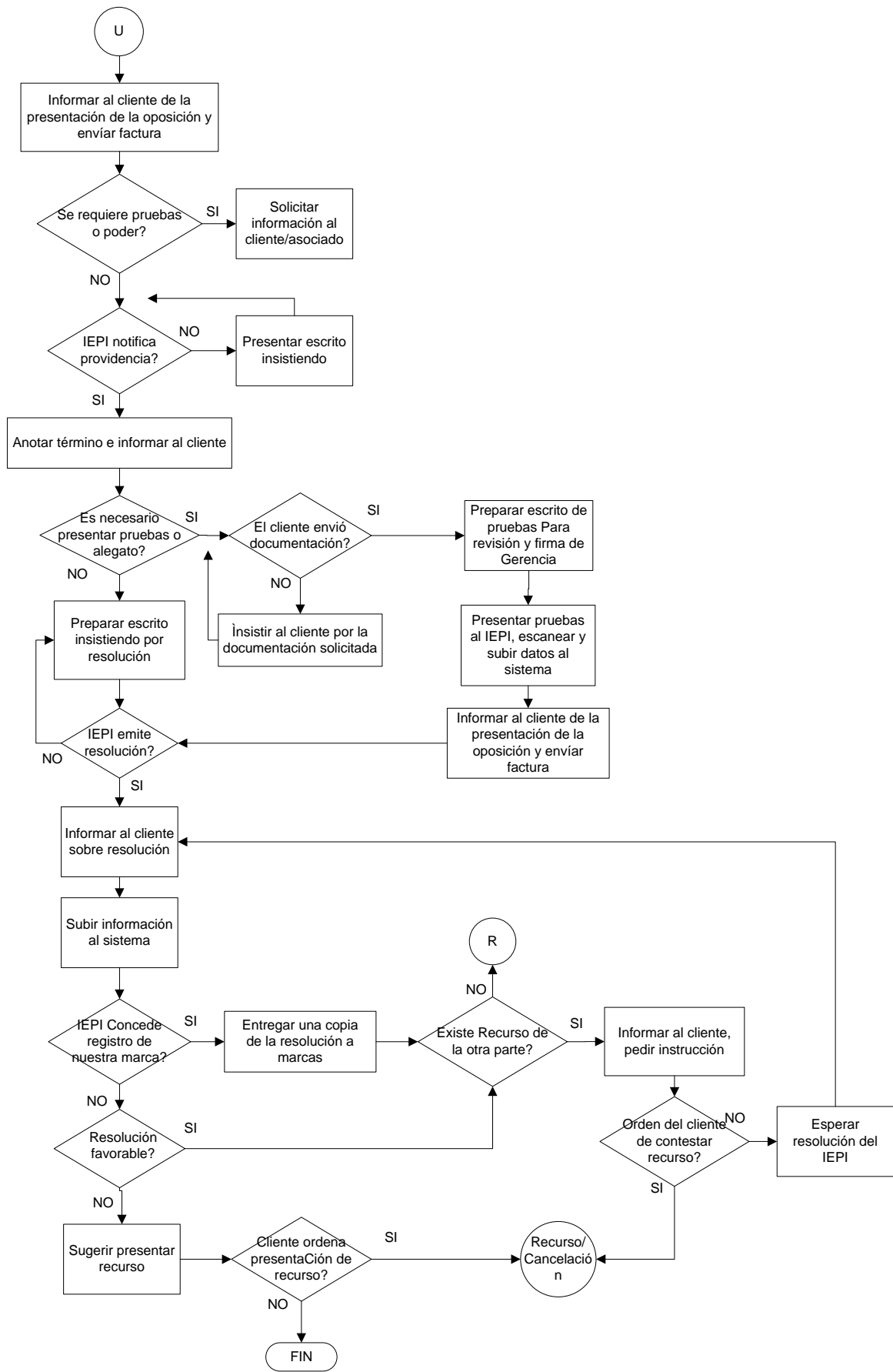
Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 13

PROCESO DE OPOSICIÓN



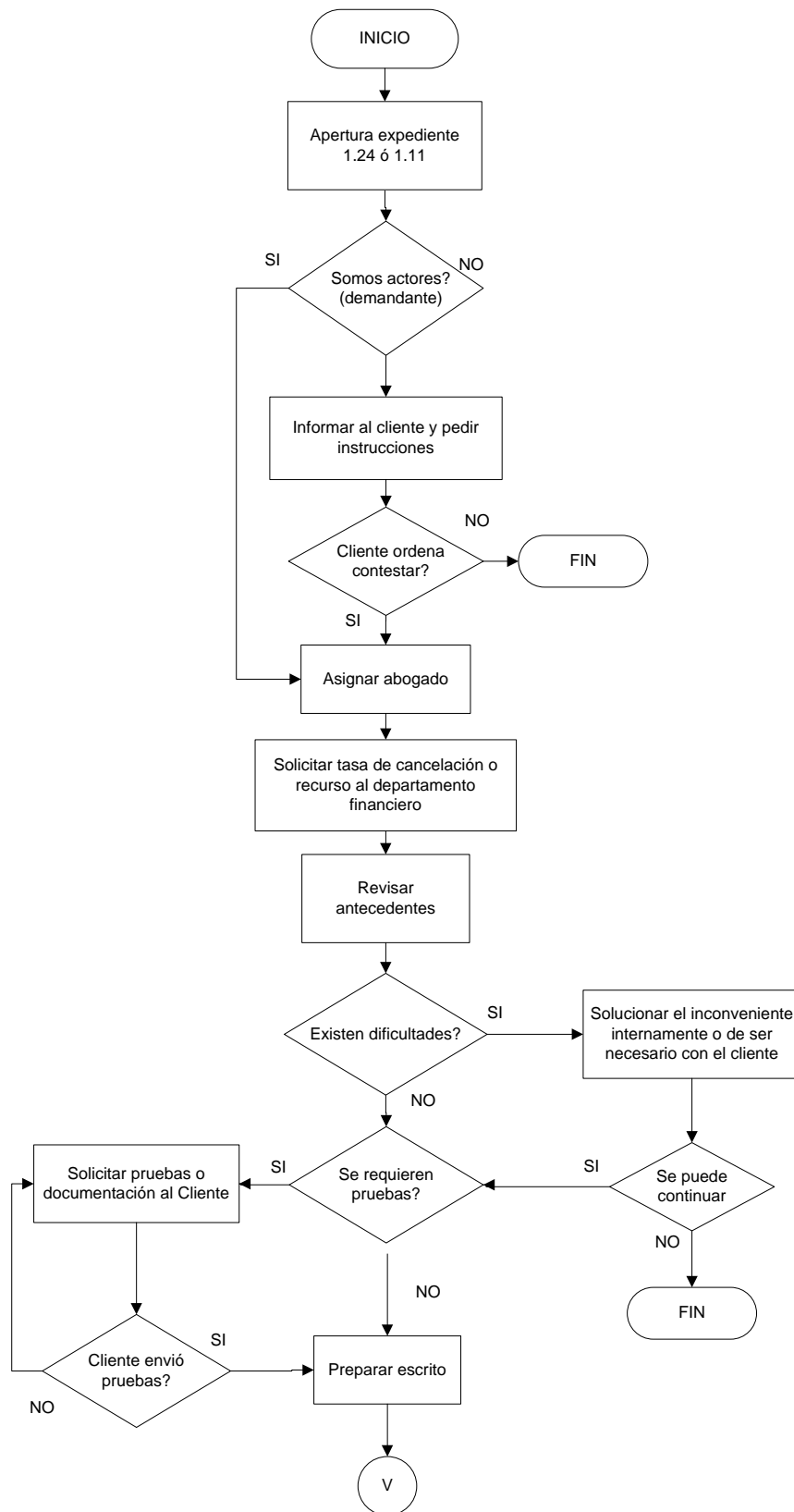


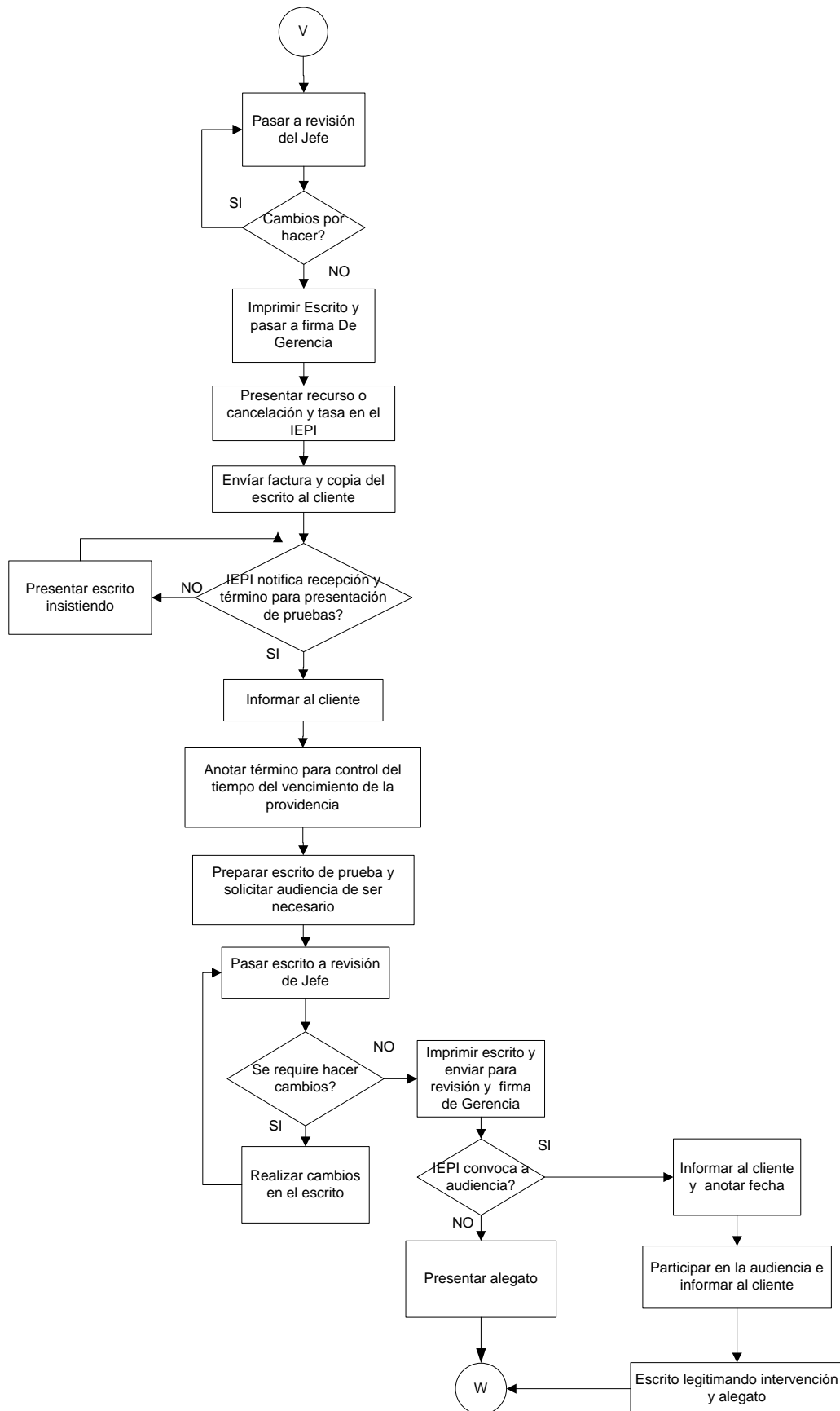


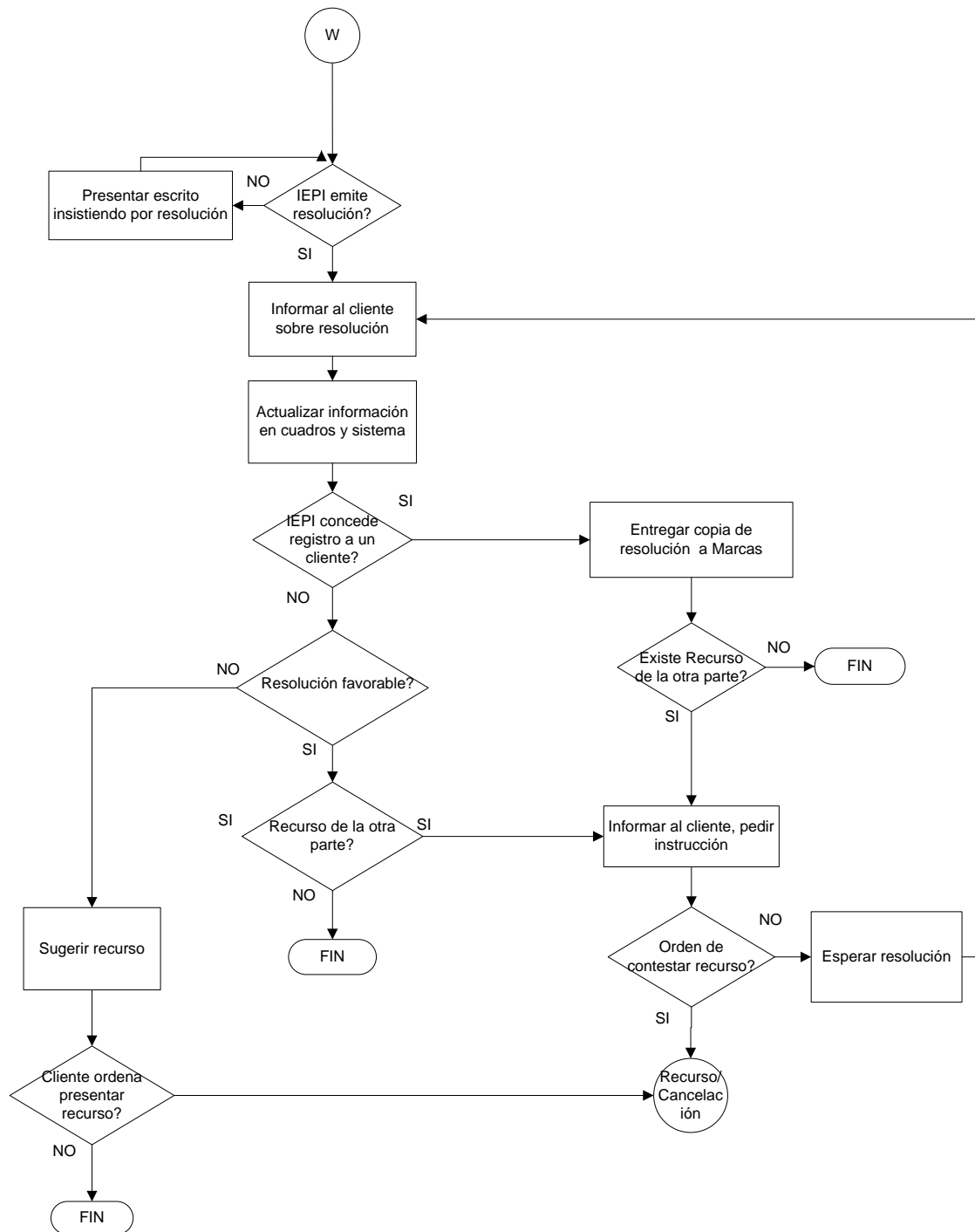
Fuente: Investigación realizada.  
 Elaborado por: Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 14

## RECURSO / CANCELACIÓN



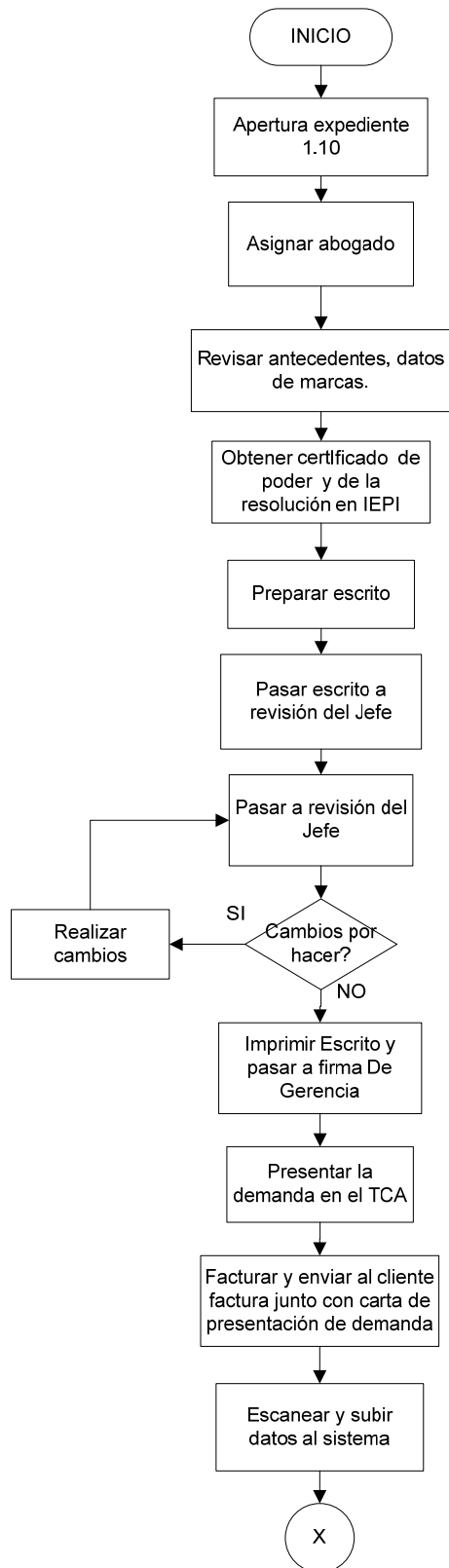


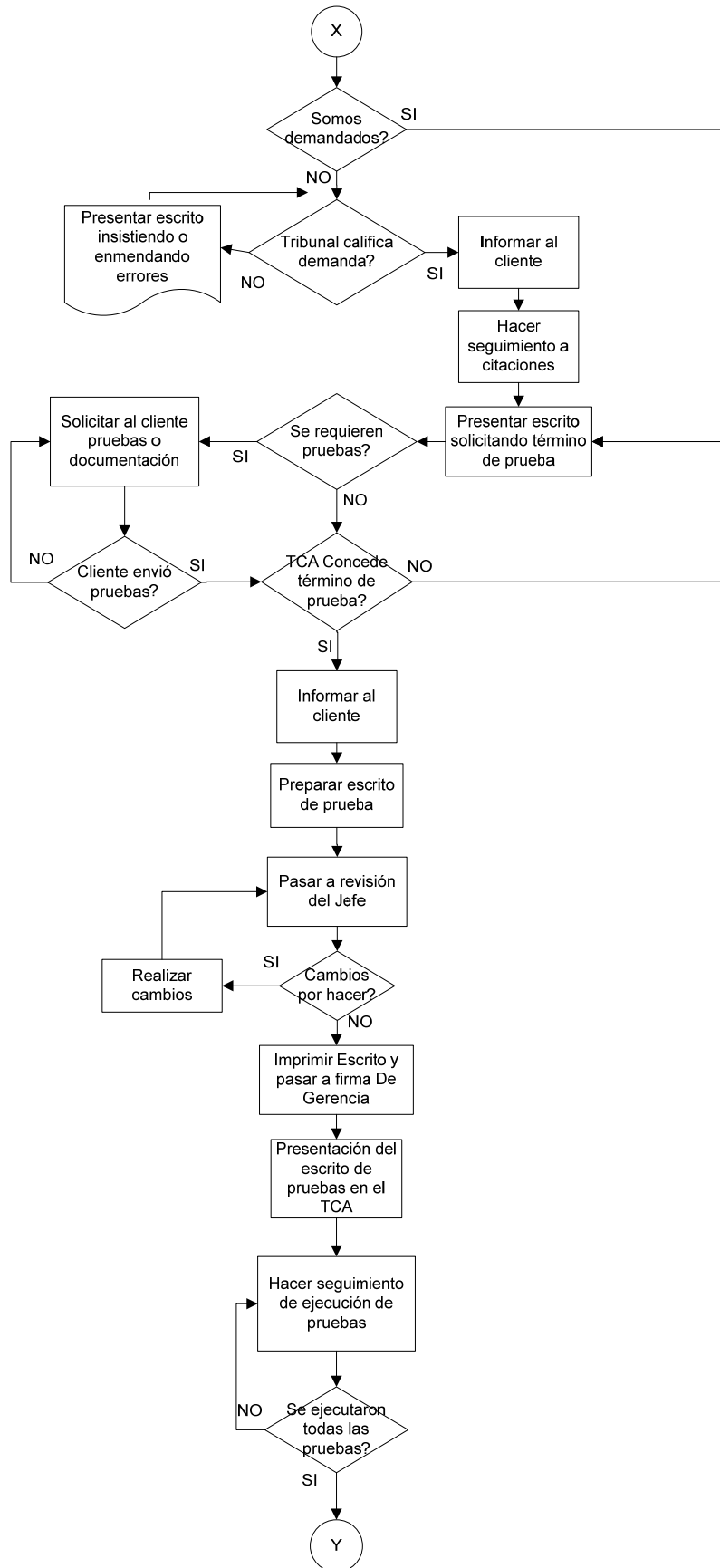


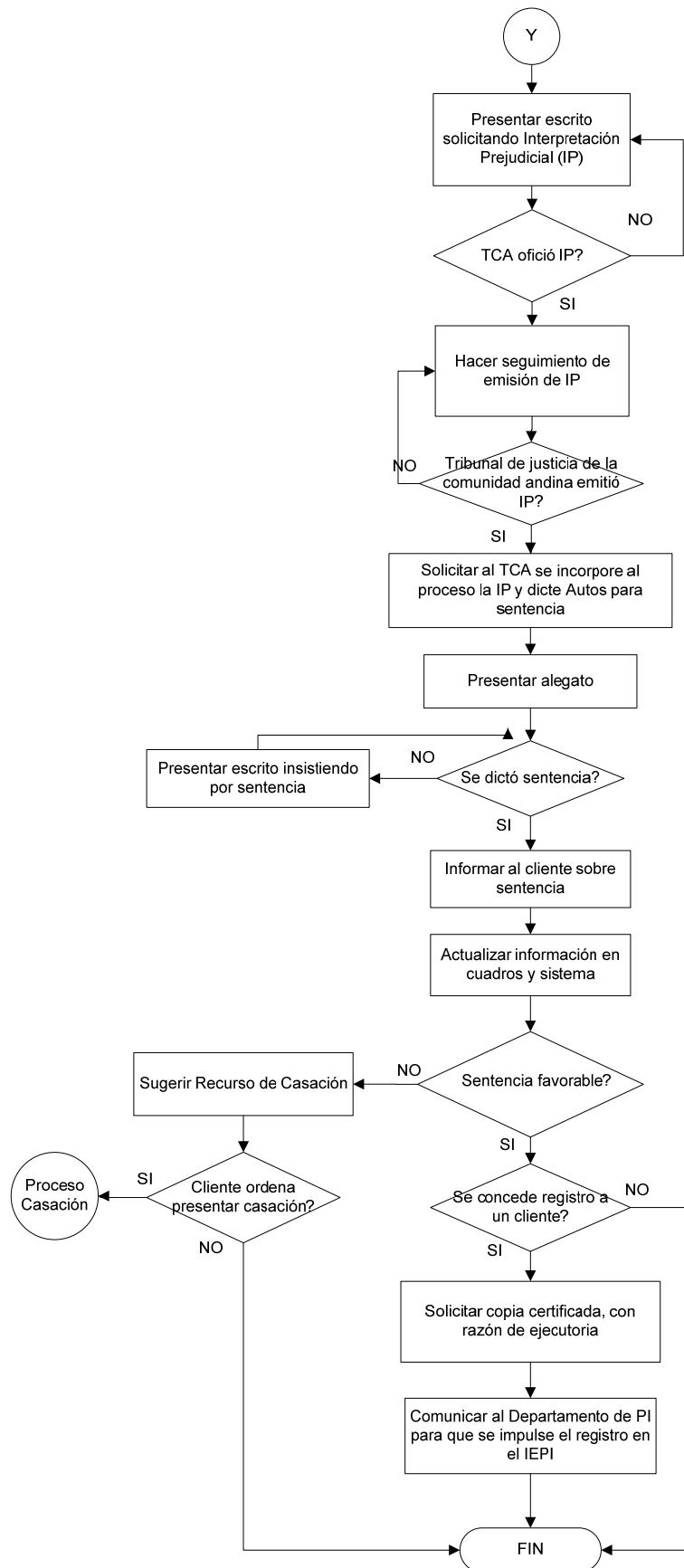
**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

## Gráfico N° 15

## CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO



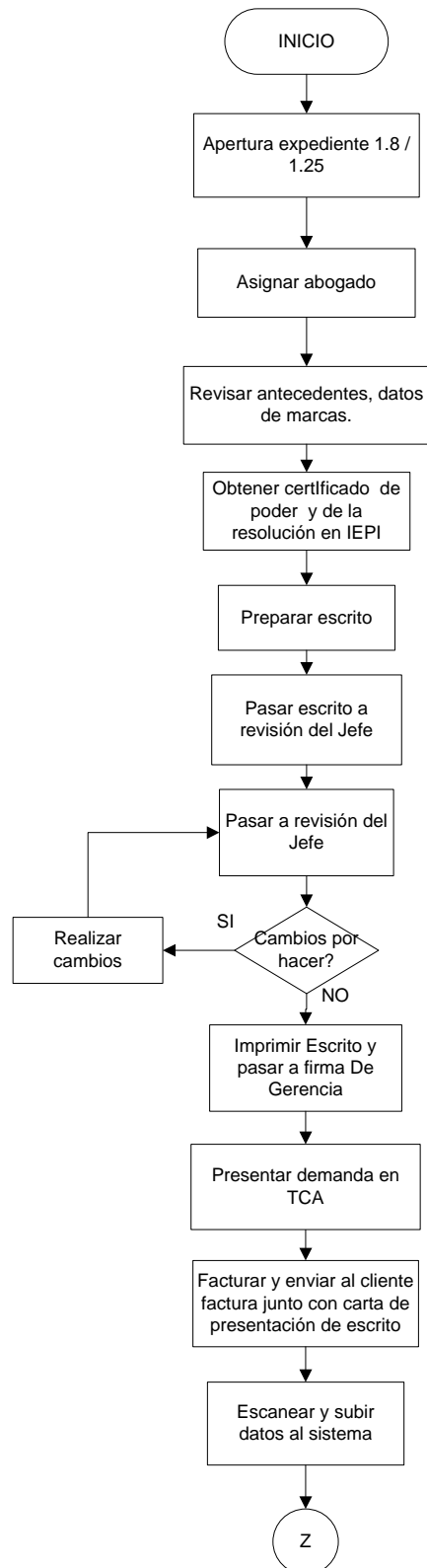


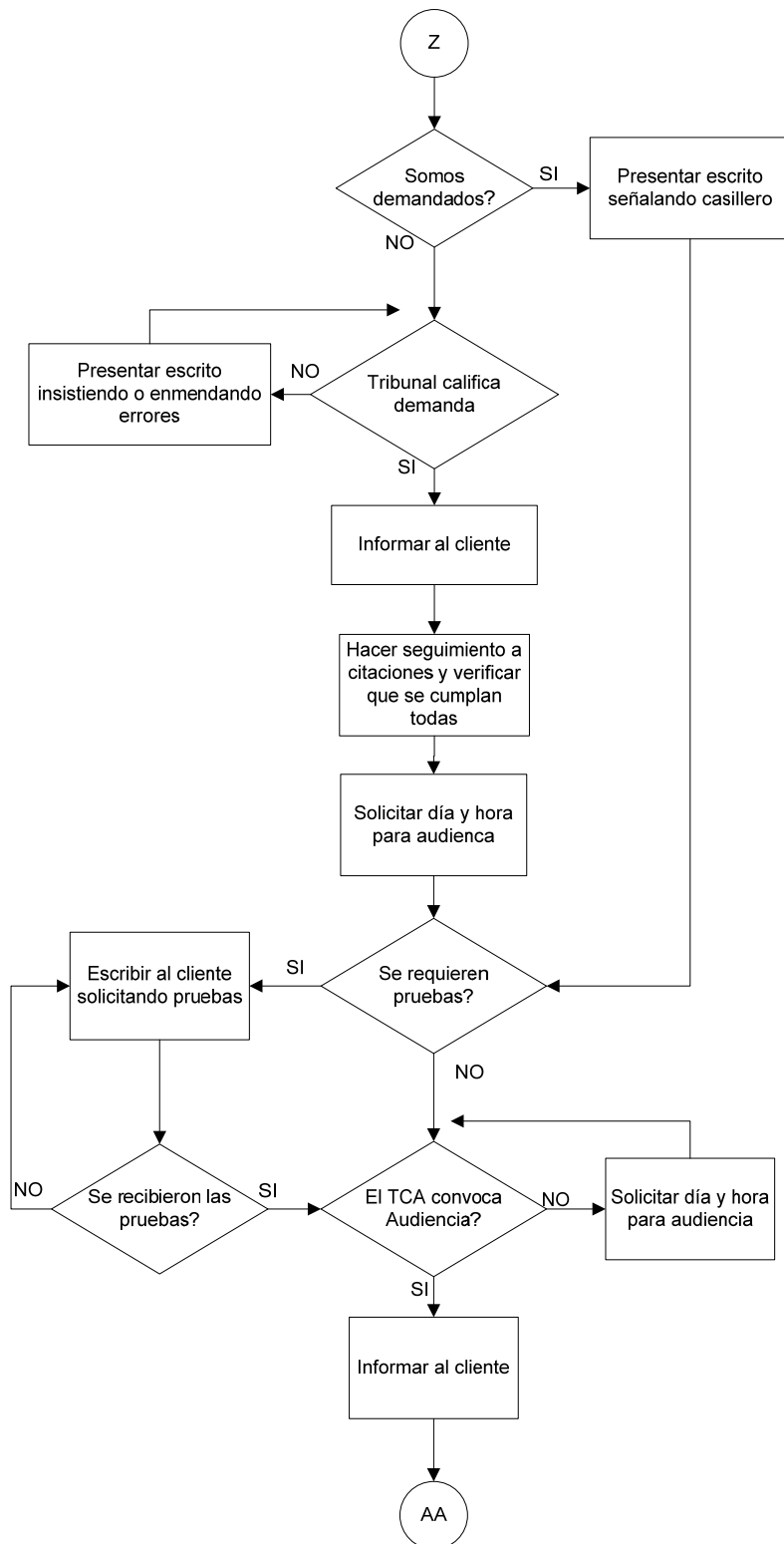


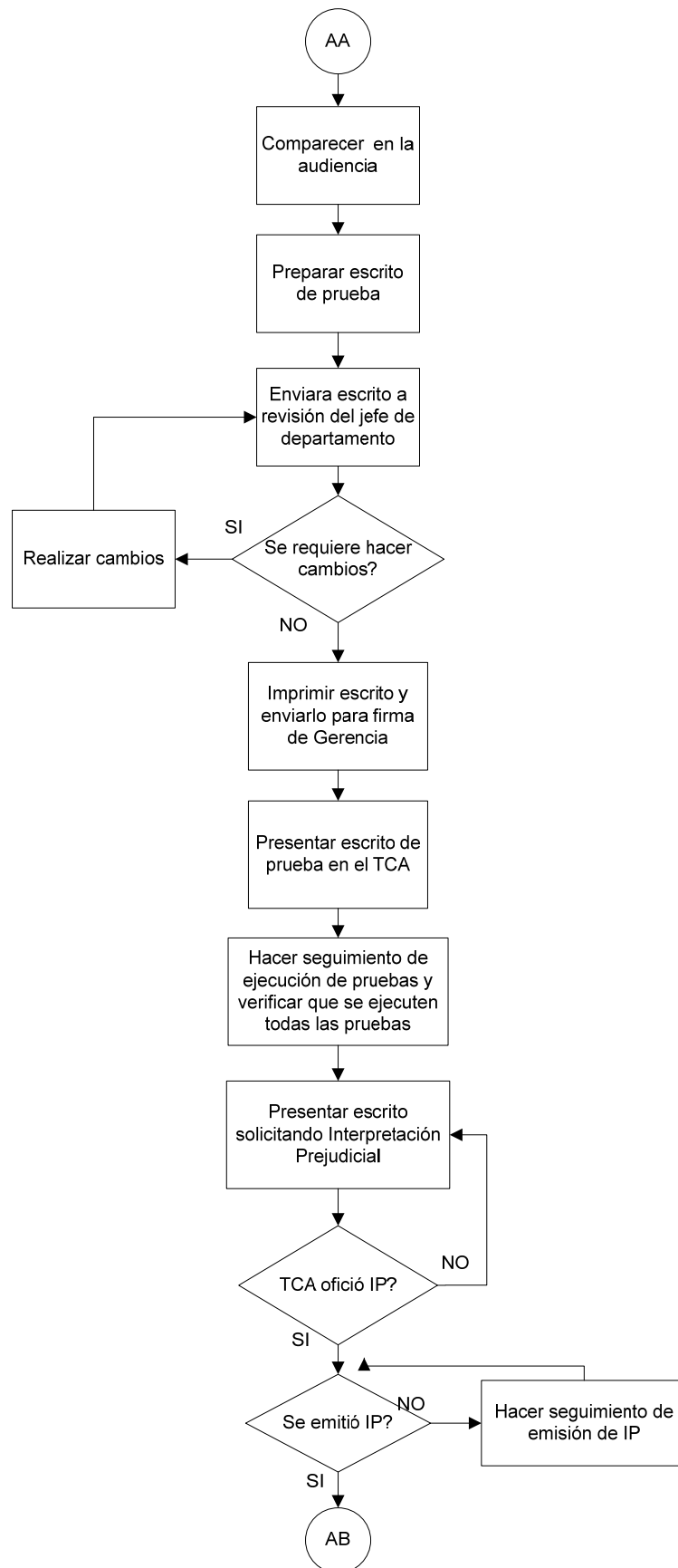
Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Gabriela Gallegos.

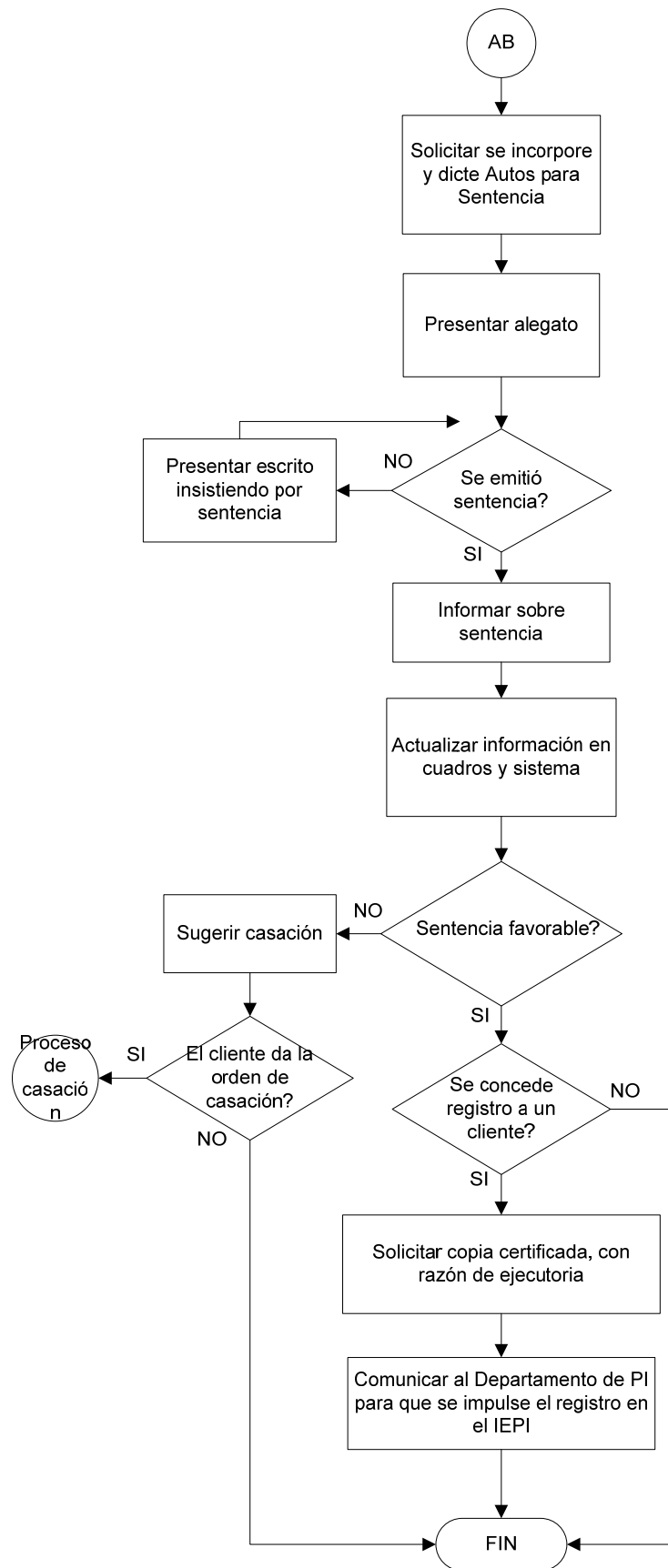
## Gráfico N° 16

## VERBAL SUMARIO





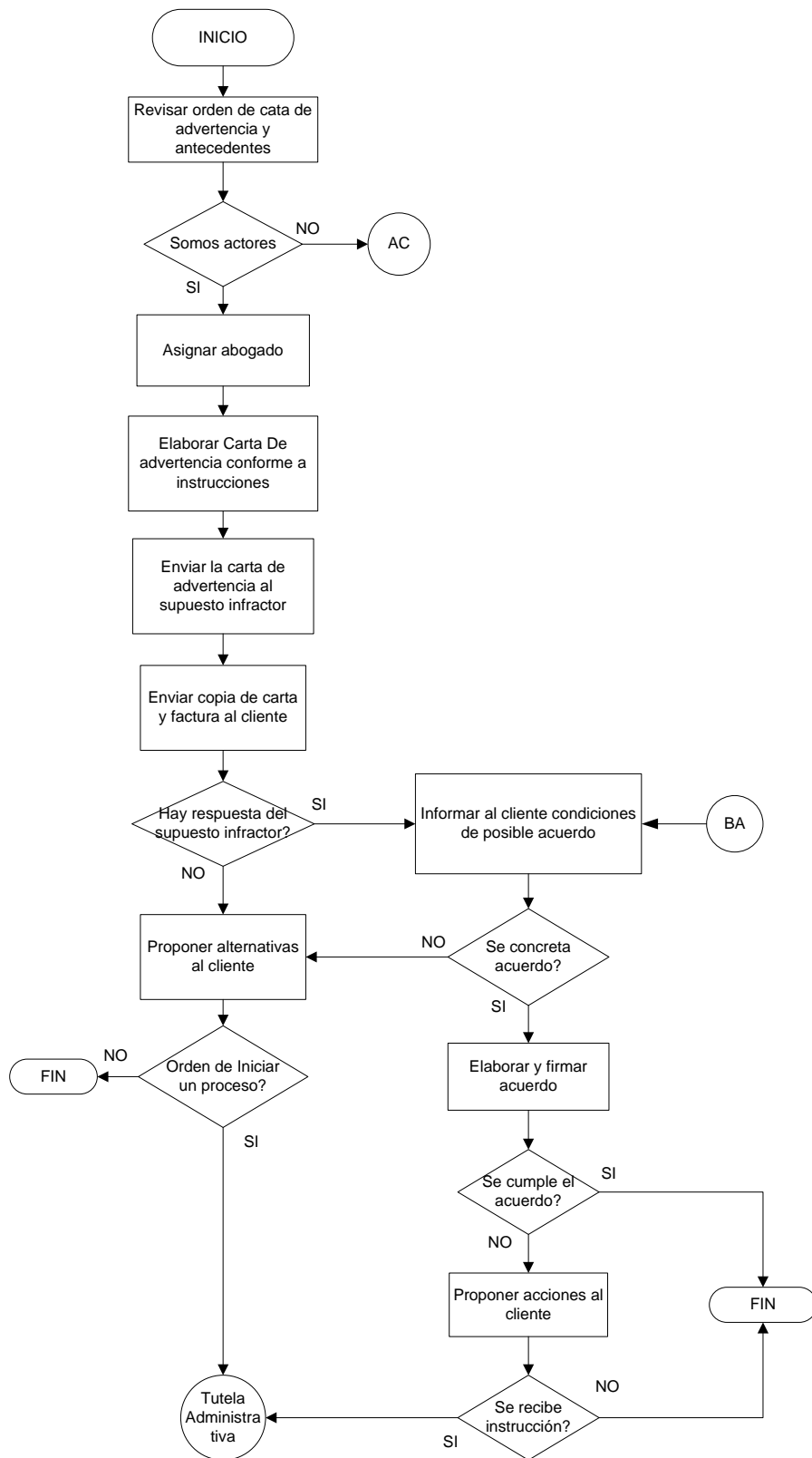


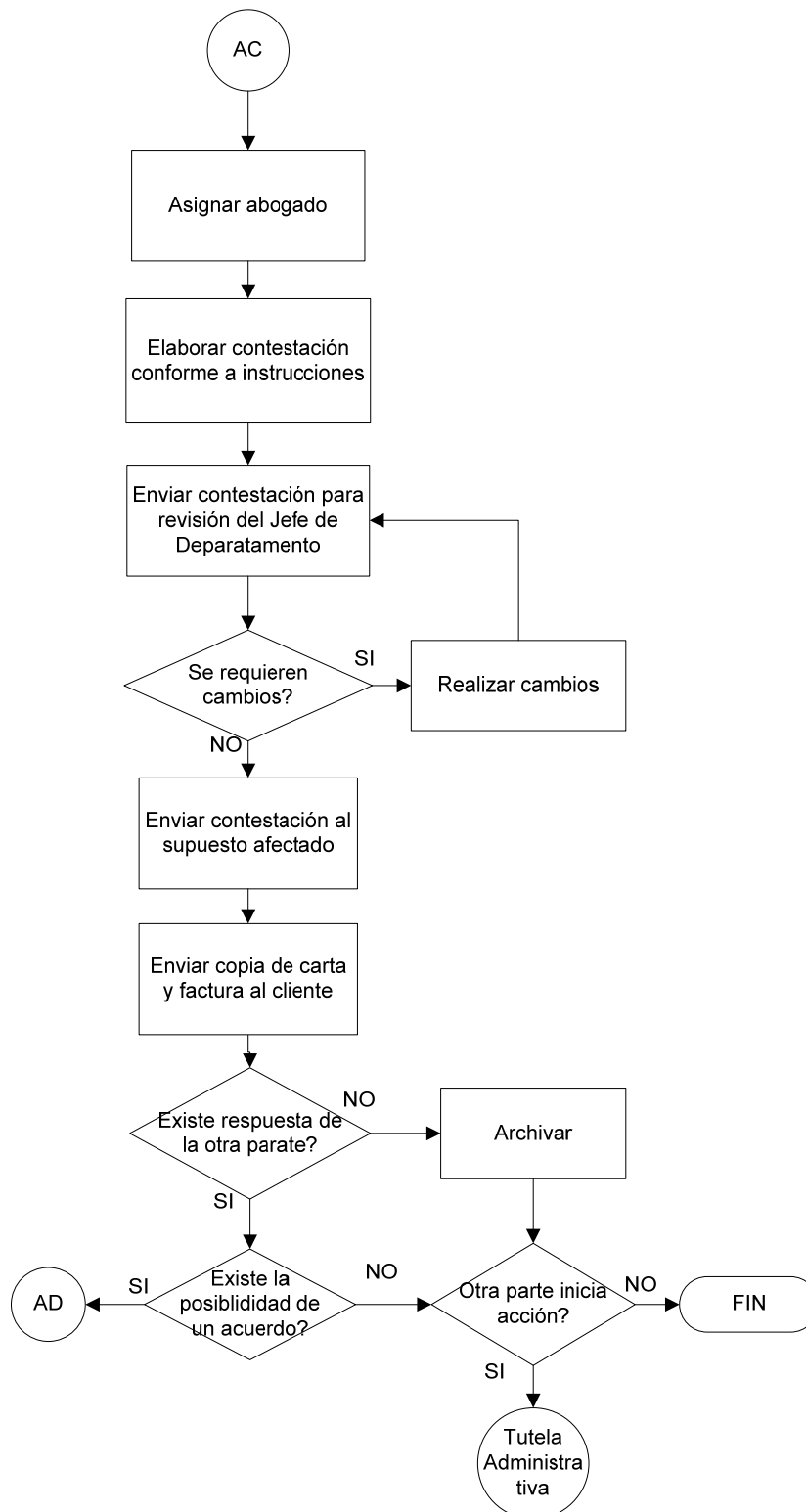


**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 17

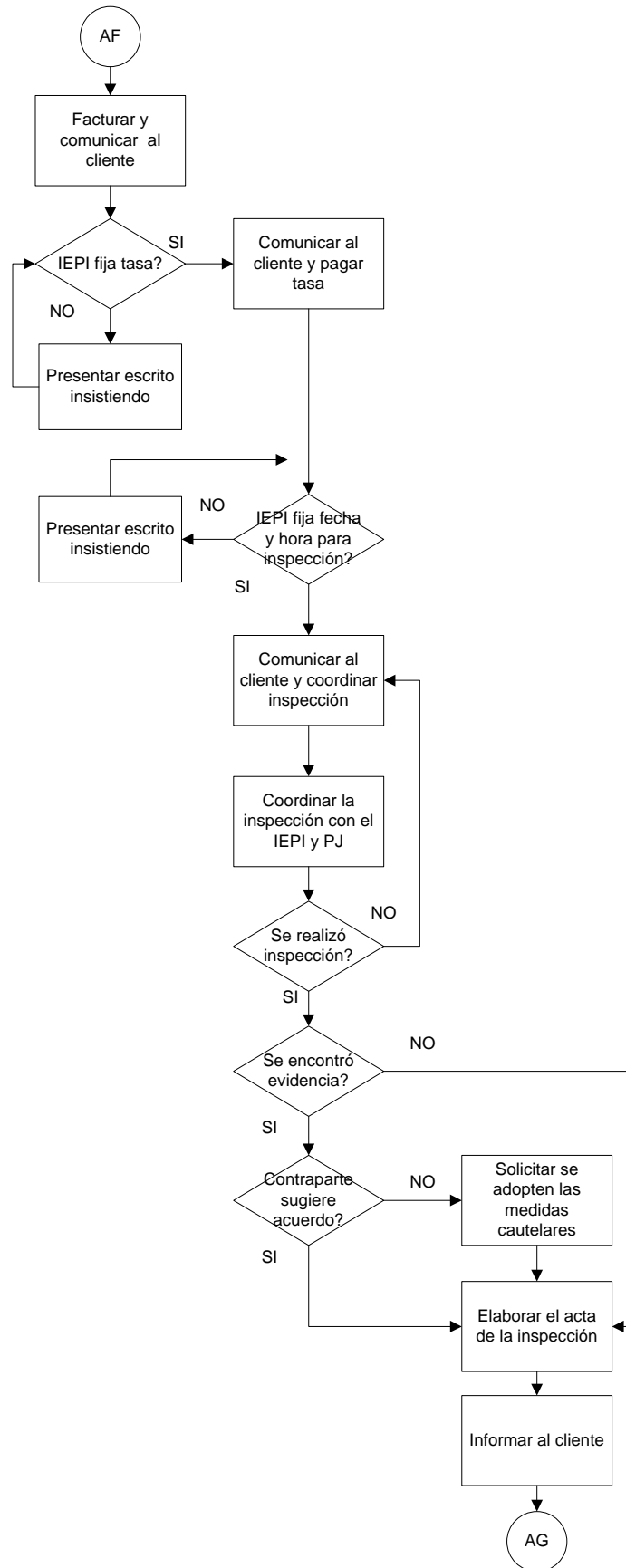
## CARTA DE ADVERTENCIA

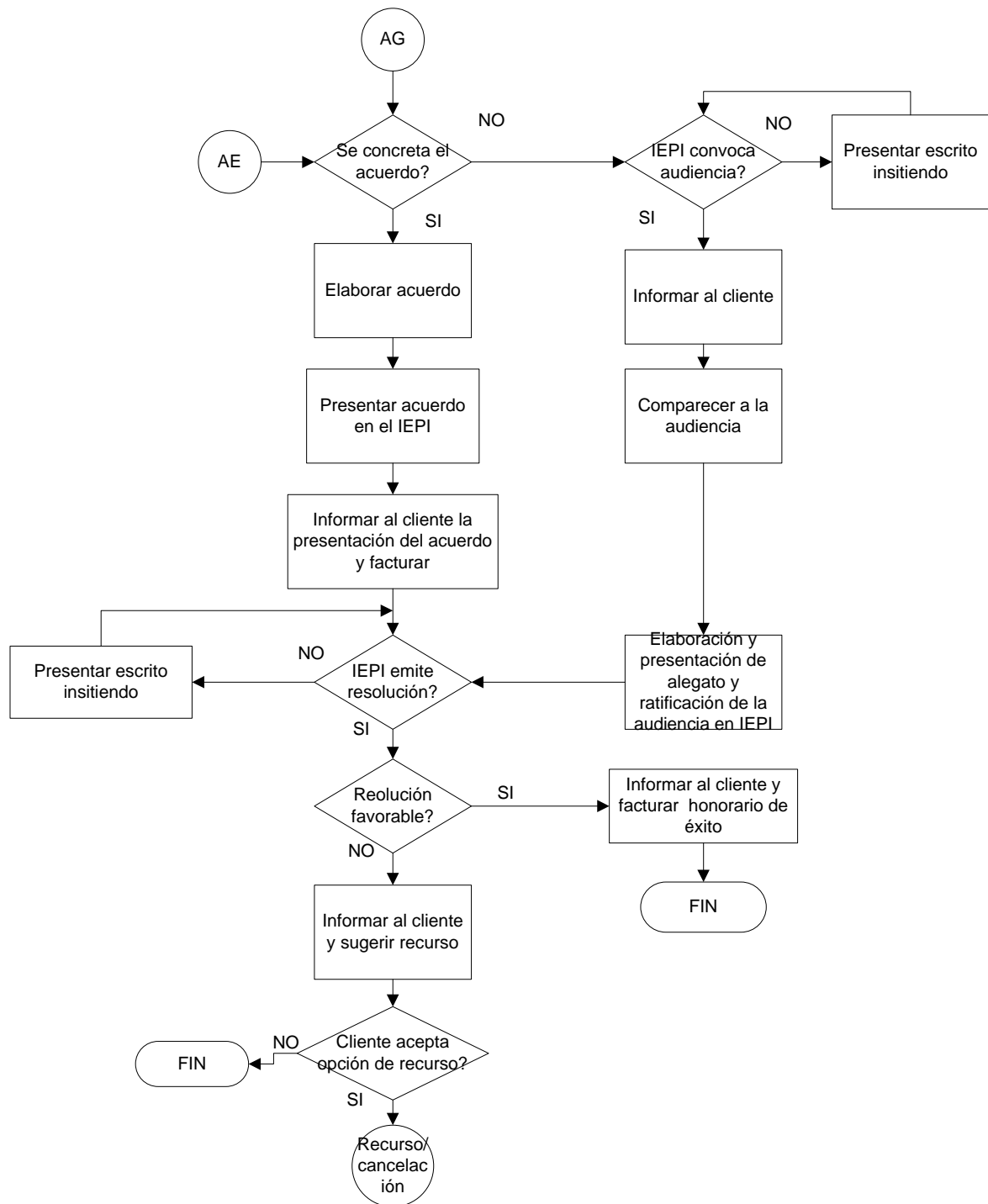




**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.





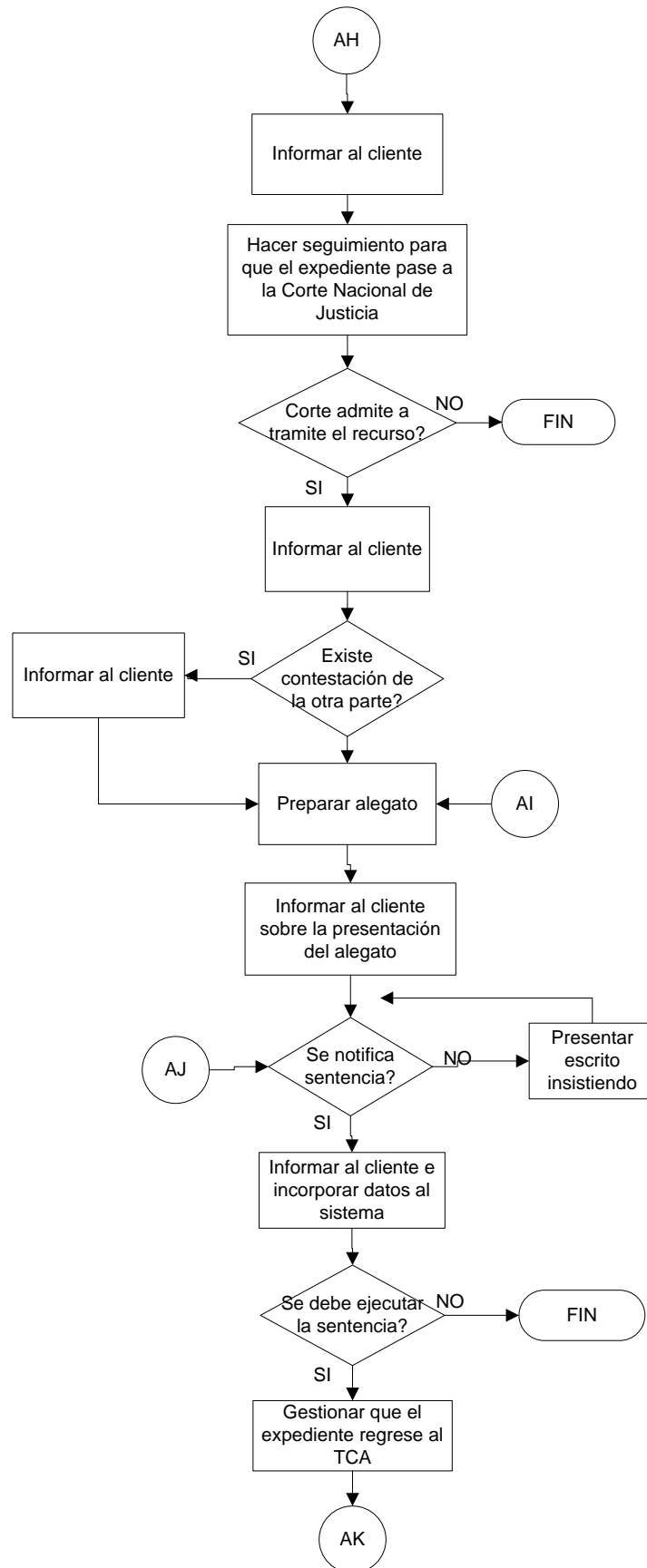


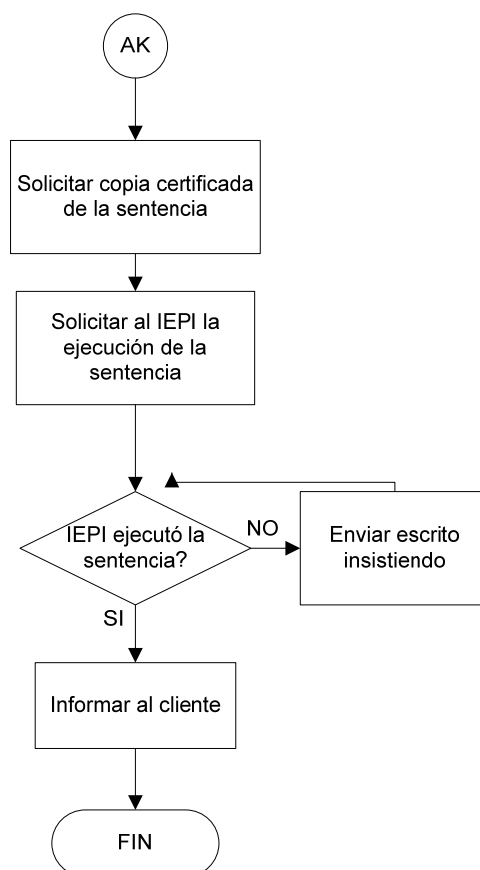
**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

Gráfico N° 19

CASACIÓN







**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

### 2.4.3 SEGUIMIENTO DE PROCESOS

El seguimiento de las actividades del Estudio Jurídico se lo realiza a través de reuniones internas en cada área operativa y reuniones periódicas denominadas Control de Gestión.

Las reuniones de control de gestión sirven para determinar el estado, eficacia y eficiencia de los procesos del Estudio Jurídico y para ofrecer soluciones viables a la adecuación y mejoramiento de los mismos.

Con el propósito de generar información oportuna y relevante sobre el cumplimiento de actividades y resultados, para favorecer la toma de decisiones, se analiza cuantitativamente el trabajo realizado mes a mes en el Estudio Jurídico para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo a inicios de año.

Las responsabilidades de los jefes de área para el monitoreo y seguimiento de las actividades del Estudio Jurídico y por lo tanto de la satisfacción de los clientes son las siguientes:

- Revisar que la información de los trámites en curso correspondientes a su área se encuentre actualizada.

- Entregar información fidedigna y completa de las actividades e indicadores de los trámites en los formatos de seguimiento establecidos.
- Facilitar las fuentes de verificación de la información cuando fuese solicitada.
- Verificar en forma aleatoria la información de los trámites contenida en la base de datos de E-intelectual.

Es obligación del coordinador de seguimiento:

- Analizar, organizar y sistematizar la información del seguimiento por trámite.
- Emitir el informe de acciones correctivas y preventivas.
- Verificar el cumplimiento y eficacia de las acciones correctivas y preventivas tomadas.
- Verificar los resultados del proceso de monitoreo de satisfacción del cliente, incluyendo quejas, reclamos y recomendaciones.

Las reuniones de seguimiento en cada área operativa se realizarán quincenalmente, mientras que las reuniones control de gestión se realizan mensualmente con la participación de la Gerencia General y los jefes de área.

Es responsabilidad de la Gerencia General en las reuniones de Control de Gestión:

- Emitir y dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas que fueren necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados y conseguir el nivel de eficacia y eficiencia requeridas para el mejoramiento continuo.
- Monitorear cambios que podrían afectar el normal cumplimiento de los procesos en el Estudio Jurídico.
- Revisión y seguimiento de proyectos de mejora continua.

A partir de la información revisada en las reuniones de control de gestión, se toman decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia de los procesos de la organización.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.

- Las necesidades de recursos para el desarrollo, implantación y mantenimiento de los proyectos de mejora.
- La determinación de responsabilidades y plazos de cumplimiento de los proyectos de mejora.

Para mantener evidencia y cumplimiento de las acciones tomadas en las reuniones de Control de Gestión, el coordinador de seguimiento actuará como secretario, y es quien manejará y redactará la “Minuta de Seguimiento y Control de Gestión”, en donde se incluyen las decisiones tomadas, personas responsables de coordinar actividades establecidas en la misma, se establecen fechas de compromiso indicadas y se asignan los recursos necesarios.

Esta minuta será entregada a la Gerencia General máximo 72 horas laborables después de la reunión.

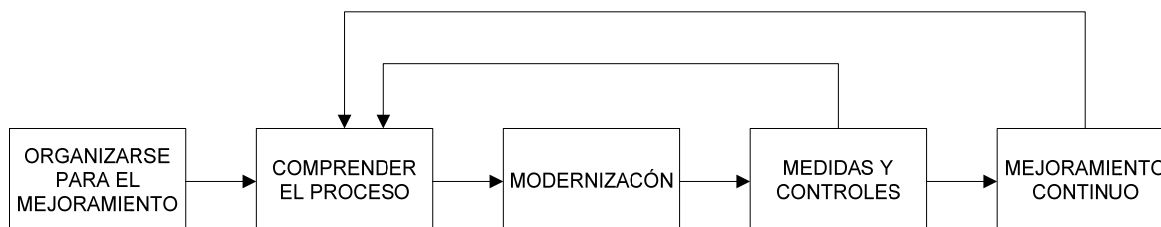
El Gerente General realizará el seguimiento del avance y resultados de los compromisos establecidos en la reunión.

## 2.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE)

El MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar las funciones y, al mismo tiempo, asegurar que los clientes internos y externos reciban productos y servicios buenos.<sup>15</sup>

En el siguiente gráfico se detallan las cinco fases del MPE y la manera de aplicarlas en una organización.<sup>16</sup>

Gráfico N° 20



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

<sup>15</sup> J., Harrington. (1993). *Op. Cit.*

<sup>16</sup> *Ibidem.*

**Cuadro N° 1**  
**Las cinco fases del MPE**

**FASE I. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO**

<b>OBJETIVO</b>	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)</li> <li>2. Nombrar un campeón de MPE.</li> <li>3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos.</li> <li>4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.</li> <li>5. Comunicar las metas a los empleados.</li> <li>6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.</li> <li>7. Seleccionar los procesos críticos.</li> <li>8. Nombrar responsables del proceso.</li> <li>9. Seleccionar a los miembros del Equipo de Mejoramiento de Procesos (EMP).</li> </ol>

**FASE II. COMPRENSIÓN DEL PROCESO**

<b>OBJETIVO</b>	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el alcance y misión del proceso.</li> <li>2. Definir los límites del proceso.</li> <li>3. Proporcionar entrenamiento al equipo.</li> <li>4. Desarrollar una visión general del proceso.</li> <li>5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso.</li> <li>6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.</li> <li>7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.</li> <li>8. Realizar los repasos del proceso.</li> <li>9. Solucionar diferencias.</li> <li>10. Actualizar la documentación del proceso.</li> </ol>

**FASE III. MODERNIZACIÓN**

<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar entrenamiento al equipo.</li> <li>2. Identificar oportunidades de mejoramiento: Errores y repetición del trabajo, alto costo, mala calidad, demoras prolongadas, acumulación.</li> <li>3. Eliminar la burocracia.</li> <li>4. Eliminar las actividades sin valor agregado.</li> <li>5. Simplificar el proceso.</li> <li>6. Reducir el tiempo del proceso.</li> <li>7. Eliminar los errores del proceso.</li> <li>8. Eficiencia en el uso de los equipos.</li> <li>9. Estandarización.</li> <li>10. Automatización.</li> <li>11. Documentar el proceso.</li> <li>12. Seleccionar a los empleados.</li> <li>13. Entrenar a los empleados.</li> </ol>

**FASE IV. MEDICIONES Y CONTROLES**

<b>OBJETIVO</b>	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.</li> <li>2. Establecer un sistema de retroalimentación.</li> <li>3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso.</li> <li>4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.</li> </ol>

**FASE V. MEJORAMIENTO CONTINUO**

<b>OBJETIVO</b>	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calificar el proceso.</li> <li>2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.</li> <li>3. Definir y eliminar los problemas del proceso.</li> <li>4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.</li> <li>5. Benchmarking del proceso.</li> <li>6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

## 2.6 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS EN EL ESTUDIO JURÍDICO JULIO C. GUERRERO B.

La mayoría de las metodologías de análisis de procesos son un conjunto de diferentes técnicas que se utilizan para realizar distintas etapas de análisis. Cuando se elige el conjunto de técnicas es importante considerar los siguientes atributos deseables:

- Facilitar la comunicación, a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todos utilizando sistemas gráficos.
- Incentivar al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- Permitir alternativas contrapuestas alertando al grupo sobre su existencia.
- Facilitar que los participantes puedan modificar sus paradigmas y estructuras de pensamiento y conocimiento.

La metodología utilizada para la definición de los proyectos de mejora en el Estudio Jurídico se detalla en el siguiente cuadro:<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> J., Miles; R., Auliso; A., Sorondo. (2009): *Op. Cit.*

**Cuadro N° 2**

ETAPA	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
Definición del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir los límites del proceso.</li> <li>▪ Definir el objetivo general del proceso</li> <li>▪ Determinar cuáles son los insumos (ingresos) que inician el proceso, y quienes son los proveedores de los insumos.</li> <li>▪ Determinar quiénes son los clientes del proceso.</li> <li>▪ Determinar cuáles serán las salidas (resultados) del proceso: producto o servicio y todo el sistema de información que requiere el proceso.</li> <li>▪ Definir que se incluye y que no se incluye en el proceso.</li> <li>▪ Definir las interrelaciones del proceso con otros procesos de la organización.</li> </ul>	Esta etapa es importante para que todos los integrantes del equipo estén focalizados.
Identificación de los requerimientos de los clientes del proceso.  (Necesidades y expectativas del cliente. Lo que representa valor para él)	<p>Determinar en forma cualitativa y cuantitativa que necesitan los distintos clientes del proceso. Esto es establecer las especificaciones de las salidas (resultados) del proceso. Las dimensiones a considerar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad – funcionalidad – rendimiento – exactitud – aspecto.</li> <li>▪ Tiempo – puntualidad – continuidad.</li> <li>▪ Precio (costo).</li> <li>▪ Disponibilidad – cantidad.</li> </ul> <p>El valor de un producto o servicio solo puede ser definido por el cliente. Y solo es útil cuando es expresado en forma de especificaciones y dimensiones específicas para el producto o servicio.</p>	<p>Es importante distinguir entre necesidades y expectativas.</p> <p>Se realizan entrevistas y se busca formas de recibir retroalimentación de los clientes para definir sus requerimientos.</p>
Establecimiento de indicadores	<p>Seleccionar una o más variables que sean representativas de los requerimientos de los clientes, y que puedan medirse. Por lo menos deben considerarse indicadores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los resultados del proceso (óptica del cliente).</li> <li>▪ Evaluar la marcha del proceso (óptica de la organización).</li> <li>▪ Los insumos del proceso.</li> </ul>	No se puede controlar ni mejorar lo que no se puede medir.
Representar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso.</li> <li>▪ Enumerar las tareas y decisiones mas importantes.</li> <li>▪ Identificación de subtareas y decisiones que vinculan las tareas más importantes.</li> <li>▪ Describir mediante un diagrama de flujo el proceso tal cual opera actualmente.</li> <li>▪ Establecer los responsables de cada etapa.</li> <li>▪ Establecer las mediciones, los controles y registros que se realizan en cada etapa.</li> </ul>	Cada miembro del equipo debe tener una copia del diagrama de flujo para poder visualizarlo bien.
Establecer mediciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observar, registrar y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados.</li> <li>▪ Usar datos que reflejen la situación actual. Utilizar datos objetivos es esencial para hacer buenos juicios.</li> <li>▪ Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar hacer cambios.</li> </ul>	<p>Se debe tener presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No medir demasiadas cosas.</li> <li>▪ No destinar demasiado tiempo a la medición.</li> <li>▪ No medir las cosas equivocadas</li> </ul>
Decidir si se va a documentar el proceso o se lo va a mejorar.	<p>Se mejora si: Existen problemas evidentes o ya detectados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas y/o quejas de clientes externos e internos.</li> <li>▪ Proceso de alto costo.</li> <li>▪ Procesos con tiempos de ciclo prolongado.</li> <li>▪ Existe una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.</li> <li>▪ Existen nuevas tecnologías que se deben incorporar.</li> <li>▪ Pérdida de mercados.</li> <li>▪ Peleas o malas comunicaciones interfuncionales.</li> <li>▪ Se visualizan mejoras al realizar la representación del proceso.</li> </ul> <p>Las mediciones efectuadas indican que no se esta cumpliendo con las especificaciones establecidas.</p>	<p>Al seleccionar el proceso a mejorar existen al menos cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impacto en el cliente.</li> <li>▪ Posibilidad de cambio.</li> <li>▪ Condición de rendimiento. Cuan deteriorado se encuentra.</li> <li>▪ Impacto sobre la empresa.</li> <li>▪ Disponibilidad de recursos.</li> </ul>

<b>SI SE MEJORA EL PROCESO</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Identificar problemas y oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y eliminar actividades sin valor agregado.</li> <li>▪ Simplificar el proceso.</li> <li>▪ Reducción de tiempos.</li> <li>▪ Eliminación de costos.</li> <li>▪ Comparar los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente.</li> <li>▪ Centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento.</li> </ul>	Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y las salidas del proceso actual.
Definir mejoras a realizar	<p>Identificar la causa fundamental de áreas con problemas.</p> <p>Seleccionar las mejores alternativas para eliminar las causas.</p> <p>Realizar un plan de mejoras.</p> <p>Fijar las metas de mejoramiento. Los valores que se pretenden en los indicadores que se miden.</p> <p>Calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo.</p>	Aplicar el método de análisis y solución de problemas.
Documentar un borrador del proceso mejorado.	Realizar una representación y un procedimiento borrador para el proceso mejorado.	Es un documento que se validara luego de la evaluación de las mejoras.
Implementar mejoras	Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado.	
Evaluación de mejoras	<p>Determinar el impacto de las mejoras en el proceso.</p> <p>Determinar si la causa fundamental de las aéreas con problemas ha sido reducida o eliminada.</p> <p>Verificar que las mejoras en los resultados de los procesos hayan sido mantenidas sistemáticamente.</p>	Verificar si se han logrado los valores establecidos como meta para la mejora.
<b>DOCUMENTAR LOS PROCESOS</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Documentar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el diagrama de flujo del proceso.</li> <li>▪ Escribir el procedimiento de operación.</li> <li>▪ Establecer claramente los indicadores, las medidas y especificaciones para las distintas etapas del proceso.</li> <li>▪ Desarrollar todos los registros necesarios (formularios, registros, etc).</li> <li>▪ Incorporar el proceso en el Sistema de Gestión.</li> </ul>	
Aplicar el proceso documentado y realizar su seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar el proceso documentado, el procedimiento y las pautas de operación.</li> <li>▪ Capacitar y educar para que los implicados puedan ejecutar el proceso documentado.</li> <li>▪ Establecer un mecanismo de auditorías y control periódico del proceso.</li> </ul>	Evitar el deterioro de los procesos por la falta de control.

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

## 2.7 PROYECTOS DE MEJORA DEL ESTUDIO JURÍDICO

La norma ISO 9001:2008, dentro de los requisitos generales establece lo siguiente: <sup>18</sup>

### REQUISITOS GENERALES

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Una vez definida la situación actual de los procesos del Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B., se ha desarrollado un plan de mejora que contribuirá al mejoramiento del desempeño del personal operativo y por lo tanto de la actividad de la Institución.

Se han identificado varios aspectos que se tiene que mejorar o cambiar para que las actividades que se llevan como parte de la Gestión de trámites tengan una mejor apreciación por parte de los clientes internos y externos del Estudio Jurídico.

Estos aspectos se los ha determinado haciendo una relación con el cumplimiento que tiene el Estudio Jurídico con los ocho principios de calidad.

---

<sup>18</sup> Norma ISO 9001: 2008

Existen principios que hasta el momento se han venido cumpliendo parcialmente y otros que definitivamente no se los ha tomado en cuenta. En el siguiente cuadro se puede apreciar el estado de cumplimiento que se tiene y los parámetros a mejorar en las actividades del Estudio Jurídico.

**Cuadro N° 3**

<b>PRINCIPIO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Enfoque al cliente	Parcial	El Estudio Jurídico comprende las necesidades que tienen sus clientes al momento de iniciar un trámite. Sin embargo, las expectativas de los clientes no siempre llegan a cumplirse ya que en ocasiones, el avance de los casos se ve paralizado por la falta de respuesta de Instituciones ajenas al Estudio Jurídico. Existen casos que no tienen resolución por más de un año y cuyo estado no ha sido informado al cliente continuamente. Un indicador de gestión que nos permita el monitoreo de esta variable definitivamente agregaría mucho valor e incrementaría el nivel de satisfacción al cliente.
Liderazgo	Parcial	Los logros de la organización en cuanto al volumen de trámites que tienen que atenderse como parte del plan operativo anual del Estudio Jurídico se cumplen. Existe desinformación de los objetivos estratégicos que tiene la organización a futuro y por lo tanto desinterés del personal operativo por realizar cambios que generen mejoras. Es relevante destacar que la Institución y sus funcionarios deberían ejercer cuatro niveles de liderazgo: - Liderazgo personal en donde la palabra clave es la confiabilidad de cada uno de los funcionarios - Liderazgo interpersonal donde la palabra clave es la confianza que debe ser generada al interior de la institución y expandirse hacia el cliente - Liderazgo gerencial en donde la palabra clave es el facultamiento, es decir, que todos los funcionarios independientemente de su función tengan la competencia para facultar a sus colegas, es decir, capacitar, entrenar, dar autoridad y dar poder. - Liderazgo de alineamiento, es decir el número uno con el staff definen el modelo a seguir sustentado en un sistema de la calidad tipo ISO 9001:2008 y el ciento de funcionarios buscan alinear sus procesos, actividades, tareas al modelo del negocio y a la satisfacción de los clientes.
Participación del personal	Parcial	El personal operativo es responsable y cumple con las actividades designadas. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el cumplimiento de actividades no siempre significa compromiso. La falta de compromiso se evidencia en la oposición al cambio cuando se identifica que existen aspectos que se deben mejorar y esto ocasiona incremento en el trabajo diario a realizarse.
Enfoque basado en procesos	Nulo	El desarrollo de las actividades hasta el momento ha sido en función del cumplimiento de objetivos por departamento. No se tiene la concepción de trabajo por procesos.
Enfoque de sistema para la gestión	Parcial	No se ha considerado todas las etapas y actividades a través de las cuales se desarrolla e implementa un sistema de gestión de la calidad. Existen falencias en cuanto a procesos, identificación de necesidades y recursos para el cumplimiento de objetivos, métodos de medición de eficacia y eficiencia, prevención de no conformidades y la mejora continua. La definición de la cadena de valor y el identificar factores de éxito en cada uno de los procesos, así como su monitoreo permanente generarán una agregación de valor relevante.
Mejora continua	Nulo	No se ha considerado ningún tipo de evaluación ni acciones a través de las que se establezcan parámetros para la mejora continua del desempeño de la organización.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Parcial	La organización lleva un control del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan operativo anual, pero no se realiza un análisis a profundidad de información que podría alertar ante dificultades o incumplimiento de los objetivos estratégicos del Estudio Jurídico.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Total	Por la naturaleza de su actividad, los principales proveedores del Estudio Jurídico son las Instituciones externas de las que depende el avance de los casos. El avance en la resolución de trámites depende de la gestión oportuna que se realiza por parte del Estudio Jurídico y de la gestión que realizan los funcionarios de estas Instituciones externas con las que se tiene una buena relación en todos los casos.

**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

Con estas consideraciones, se ha identificado como proyectos de mejora los que se detallan a continuación:

**Cuadro N° 4**

No	NOMBRE PROYECTO	RESPONSABLE	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FUENTE DE CAPTURA	PERIODICIDAD
1	Actualización de Base de Datos de Marcas	Gerente Propiedad Intelectual	Depurar la base de datos de clientes y de marcas de clientes en un 100% en un lapso de 6 meses	Actualización de datos	e-intelectual	Bimensual
2	Seguimiento y control de trámites	Gerente Propiedad Intelectual	Incrementar el seguimiento, control y acción en los trámites activos en un 70% en 6 meses	Nivel de seguimiento	Departamento Propiedad Intelectual	Mensual
3	Mejoramiento del sistema de búsqueda de marcas	Jefe de Sistemas	Mejorar el sistema de búsqueda y acceso a información de clientes según los requerimientos del personal operativo	Satisfacción del usuario	Gerencia General	Trimestral
4	Actualización de datos en módulo "Control de Juicios"	Jefe Dpto. Legal	Actualizar al 100% el ingreso de datos en "control de juicios" en 2 meses	Casos actualizados	Departamento Legal	Bimensual
5	Seguimiento de expedientes	Jefe Dpto. Legal	Reducir la falta de impulso periódico en casos activos periódico en un 10% mensual	Nivel de seguimiento	Departamento Legal	Mensual
6	Reuniones de coordinación - Legal	Jefe Dpto. Legal	Incrementar la comunicación interna y seguimiento de actividades diarias en un 70% en 2 meses	Reuniones realizadas	Departamento Legal	Bimensual
7	Capacitación sobre la utilización de sistemas informáticos	Gerencia General	Proporcionar los conocimientos necesarios para incrementar el dominio en la utilización de las herramientas tecnológicas con las que cuenta el Estudio Jurídico en 4 meses	Cumplimiento de plan de capacitaciones	Departamento de Recursos Humanos	Mensual

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

**Cuadro N° 5**  
**PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Depurar la base de datos de clientes y de marcas de clientes en un 100% en un lapso de 6 meses	6 meses		Gerente Propiedad Intelectual

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Actualización de la base de datos con clientes y marcas activas.	50%	3 meses		Jefe de Sistemas
Organizar la base de datos incluyendo cronología de los trámites correspondientes a cada proceso	20%	2 meses		Jefe de Sistemas
Identificación de clientes VIP y determinación de políticas de tratamiento y seguimiento.	15%	1 mes		Gerente Propiedad Intelectual
Revisión y actualización de las políticas de tratamiento a clientes NO VIP	15%			Gerente Propiedad Intelectual

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Incrementar el seguimiento, control y acción en los trámites activos en un 70% en 6 meses	6 meses		Gerente Propiedad Intelectual

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Establecer parámetros para el control y seguimiento de trámites abiertos	30%	15 días		Gerente Propiedad Intelectual
Determinar los trámites que no tienen respuesta de la Institución jurídica correspondiente al mismo	40%	2 meses		Gerente Propiedad Intelectual
Realizar y entregar informes al cliente con el avance y estatus de los trámites abiertos	20%	3 meses		Gerente Propiedad Intelectual
Verificar el avance de la entrega de informes a clientes en los trámites abiertos.	10%	15 días		Gerente Propiedad Intelectual

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Mejorar el sistema de búsqueda y acceso a información de clientes según los requerimientos del personal operativo	6 meses		Jefe de Sistemas

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Solicitar requerimientos de mejora al sistema al personal operativo	15%	15 días		Gerencia General
Analizar requerimientos y determinar viabilidad en la incorporación de estos al sistema estableciendo prioridades en los mismos	15%	15 días		Jefe de Sistemas
Establecer cronograma de actividades para la mejora del sistema	10%	15 días		Jefe de Sistemas
Implementar mejoras en el sistema	40%	4 meses		Jefe de Sistemas
Verificación de la ejecución de las mejoras al sistema	20%	15 días		Gerencia General

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Actualizar al 100% el ingreso de datos en "control de juicios" en 2 meses	2 meses		Jefe Departamento Legal

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Identificación de casos activos sin información en el sistema	10%	1 semana		abogado 1: Johana
Actualización de información de los casos identificados en el sistema	20%	15 días		abogado 1: Johana
Verificación y actualización de la información para todos los casos activos	50%	3 semanas		abogado 1: Johana
Validación de los datos del sistema con los cuadros de update	20%	2 semana		abogado 1: Johana

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Reducir la falta de impulso periódico en casos activos periódico en un 10% mensual	01/08/2011	31/08/2011	Jefe departamento Legal

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Revisión y priorización de casos sin seguimiento	15%	1 semana		Abogado 2: David
Planteamiento de parámetros para realizar el seguimiento de los casos activos	15%	2 semanas		Abogado 2: David
Realizar escritos de impulso y comunicación al cliente según prioridad de casos	55%	2 semanas		Abogado 2: David
Control de ejecución del proyecto de seguimiento	15%	1 semana		Abogado 2: David

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Incrementar la comunicación interna y seguimiento de actividades diarias en un 70% en 2 meses	2 meses		Jefe departamento Legal

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Estandarización de parámetros a ser revisados en reuniones	40%	2 semanas		Jefe departamento Legal
Organización de trabajo quincenal, priorizando gestiones	30%	1 semana		Jefe departamento Legal
Elaboración de informes mensuales	30%	1 semana		Jefe departamento Legal

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Depurar la base de datos de clientes y de marcas de clientes en un 100% en un lapso de 6 meses	6 meses		Gerente Propiedad Intelectual

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Actualización de la base de datos con clientes y marcas activas.	60%	3 meses		Gerente Propiedad Intelectual
Identificación de clientes VIP y determinación de políticas de tratamiento y seguimiento.	20%	2 meses		Gerente Propiedad Intelectual
Revisión y actualización de las políticas de tratamiento a clientes NO VIP	20%	1 mes		Gerente Propiedad Intelectual

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable del proyecto</b>
Proporcionar los conocimientos necesarios para incrementar el dominio en la utilización de las herramientas tecnológicas con las que cuenta el Estudio Jurídico en 4 meses	4 meses		Departamento de Sistemas

<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>
Determinar necesidades de capacitación del personal	10%	15 días		Gerencia General
Elaboración y publicación de manual de usuario de e-intelectual	15%			Gerencia General
Elaboración de cronograma para capacitación	20%	1 mes		Recursos Humanos
Primera fase de capacitación	25%	1 mes		Recursos Humanos
Segunda fase de capacitación	25%	1 mes		Recursos Humanos
Evaluación de uso óptimo de las herramientas	5%	15 días		Gerencia General

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

Una vez definidos los proyectos de mejora, el Estudio Jurídico procederá a la implementación, seguimiento y control de los mismos. Esto se realizará según la definición de responsabilidades para cada proyecto. El encargado correspondiente deberá organizar su grupo de trabajo para cumplir con el objetivo planteado.

Durante las reuniones de seguimiento y gestión se evaluará periódicamente el avance de los proyectos de mejora, y de ésta manera, se iniciará con el proceso de mejora continua para todas las actividades del Estudio Jurídico.

### **3 DISEÑO DE FICHAS DE INDICADORES**

#### **3.1 FORMATO DE UNA FICHA DE INDICADORES**

Como mecanismo para facilitar la evaluación de procesos y actividades, es necesario diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

Uno de los objetivos del Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B. es llegar a ser la primera oficina en Ecuador con una oficina virtual mediante la que sus clientes puedan estar al tanto, no solo del estado de sus trámites, sino también de los cambios organizacionales y avances que tiene la Institución.

En tal función, es necesario empezar a trabajar en la identificación de los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios, mismos que deberían permanecer publicados y actualizados permanentemente en el enlace Web de la oficina virtual que se desarrollará a futuro, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

Los procesos o actividades de evaluación incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los direccionales.

Se debe aplicar un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y, cuando sea aplicable, para la medición de los procesos.

Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto y/o servicio.

El sistema de evaluación debe facilitar el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas, y los resultados pertinentes deben estar disponibles y ser difundidos de manera permanente en las páginas electrónicas, cuando se cuente con ellas.

En este punto, se requiere tener claros los siguientes conceptos:<sup>19</sup>

- El control de gestión es la evaluación que permite a la alta dirección medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.
- Los indicadores de gestión son una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas, constituyendo una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un servicio, un proceso, o una organización.

Así, los indicadores se definirán a través de la siguiente ficha:

**Cuadro N° 6**

Proyecto o Proceso	Factor Crítico de Éxito	Tipo de Indicador	Denominación del Indicador	Formula	Descripción	Rango de Gestión	Periodicidad	Responsables

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

### 3.2 TIPOS DE INDICADORES

- Indicadores de eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.
- Indicadores de eficacia: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación.
- Indicadores de Efectividad (impacto): Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

<sup>19</sup> INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. *Indicadores de Gestión*. España: Grupo Regional ISO.

### 3.3 EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UNA FICHA DE INDICADORES

Los elementos que constituyen una ficha de indicadores son aquellos que determinan e identifican al indicador como tal, sus variables, valores mínimos y máximos, etc.

En el siguiente cuadro se describe cada uno de los elementos que constituyen la ficha de indicadores:<sup>20</sup>

**Cuadro N° 7**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Factor Crítico de Éxito	Variable o aspecto clave del proceso de cuyo resultado depende el logro de los objetivos
Tipo de Indicador	Definir si es de eficiencia, eficacia o efectividad
Denominación del Indicador	Establecer un nombre que identifique el resultado que se quiere obtener, al establecer la relación entre variables o el factor clave
Formula	Determinar la relación entre variables o fórmula para calcular el valor del indicador
Descripción	Interpretar el resultado obtenido frente a la medición efectuada a partir de las variables definidas para el indicador
Rango de Gestión	Valores máximos o mínimos que permitan mantener el indicador en condiciones de control y faciliten el uso de alertas
Periodicidad	Frecuencia con que se realizará la medición del indicador
Responsables	Responsables de: 1) Medir y 2) Interpretar y analizar el resultado

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

### 3.4 FICHAS DE INDICADORES

En la determinación de ficha de indicadores para el Estudio Jurídico Julio C. Guerrero B, se ha considerado además de los indicadores de control de cumplimiento del plan operativo, los indicadores de los proyectos de mejora que se ha considerado como parte fundamental para la mejora continua de las actividades diarias y por lo tanto de la satisfacción de los clientes.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

### 3.4.1 INDICADORES GENERALES

Cuadro N° 8

PROCESO	Factor Crítico de Éxito	Tipo de Indicador	Denominación del Indicador	Formula	Descripción	Rango de Gestión	Periodicidad	Responsable
PROPIEDAD INTELLECTUAL Y PATENTES	Registros de marcas extranjeras	eficacia	Registros de marcas extranjeras	Número de registros de marcas extranjeras diligenciados	Número de registros de marcas extranjeras diligenciados	541	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Registros de marcas nacionales	eficacia	Registros de marcas nacionales	Número de registros de marcas nacionales diligenciados	Número de registros de marcas nacionales diligenciados	130	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Renovación de marcas extranjeras	eficacia	Renovación de marcas extranjeras	Número de renovaciones de marcas extranjeras diligenciadas	Número de renovaciones de marcas extranjeras diligenciadas	341	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Renovación de marcas nacionales	eficacia	Renovación de marcas nacionales	Número de renovaciones de marcas nacionales diligenciadas	Número de renovaciones de marcas nacionales diligenciadas	23	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Transferencias	eficacia	Transferencias	Número de transferencias diligenciadas	Número de transferencias diligenciadas	109	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Cambios de nombre	eficacia	Cambios de nombre	Número de cambios de nombre diligenciados	Número de cambios de nombre diligenciados	242	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Cambios de dirección	eficacia	Cambios de dirección	Número de cambios de dirección diligenciados	Número de cambios de dirección diligenciados	17	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Títulos de marcas recibidos	efectividad	Títulos de marcas	$(\text{Número de títulos recibidos} / \text{Total de títulos solicitados}) * 100 \%$	Número de títulos emitidos por el IEPI	90%	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Marcas no publicadas	efectividad	Marcas no publicadas	$(\text{Número de marcas no publicadas} / \text{Total de marcas solicitadas}) * 100\%$	Número de marcas no publicadas	10%	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Solicitudes publicadas en marcas y patentes	efectividad	Publicaciones	$(\text{Número de marcas y patentes publicadas} / \text{Total de publicaciones solicitadas}) * 100\%$	Número de solicitudes publicadas en marcas y patentes	9%	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Correspondencia	eficiencia	Descargo de correspondencia	$(\text{Correspondencia no descargada} / \text{Total de correspondencia recibida}) * 100\%$	Número de correspondencia no descargada en e-trámite	5%	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Escritos realizados	eficiencia	Escritos realizados	Número de escritos realizados	Número de escritos enviados a clientes o para el seguimiento del trámite	-	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual
	Patentes	eficacia	Patentes	Número de patentes diligenciadas	Número de patentes diligenciadas	72	mensual	Jefe de Patentes
	Modelos de utilidad	eficacia	Modelos de utilidad	Número de modelos de utilidad diligenciados	Número de modelos de utilidad diligenciados	1	mensual	Jefe de Patentes
	Diseños industriales	eficacia	Diseños industriales	Número de diseños industriales diligenciados	Número de diseños industriales diligenciados	4	mensual	Jefe de Patentes
	Tasa peritos	eficacia	Tasa peritos	Número de tasa de peritos diligenciados	Número de tasa de peritos diligenciados	12	mensual	Jefe de Patentes
	Impugnaciones	eficacia	Impugnaciones	Número de impugnaciones diligenciadas	Número de impugnaciones diligenciadas	30	mensual	Jefe de Patentes
	Oposiciones a patentes	eficacia	Oposiciones	Número de oposiciones a patentes diligenciadas	Número de oposiciones a patentes diligenciadas	22	mensual	Jefe de Patentes
	Cambios de nombre	eficacia	Cambios de nombre	Número de cambios de nombre de patentes diligenciados	Número de cambios de nombre de patentes diligenciados	6	mensual	Jefe de Patentes
	Transferencias de patentes	eficacia	Transferencias de patentes	Número de transferencias de patentes diligenciadas	Número de transferencias de patentes diligenciadas	3	mensual	Jefe de Patentes
	Tasa de mantenimientos	eficacia	Tasa de mantenimientos	Número de tasa de mantenimientos diligenciadas	Número de tasa de mantenimientos diligenciadas	125	mensual	Jefe de Patentes
	Enmiendas	eficacia	Enmiendas	Número de enmiendas diligenciadas	Número de enmiendas diligenciadas	21	mensual	Jefe de Patentes
	Alcances	eficacia	Alcances	Número de alcances diligenciados	Número de alcances diligenciados	68	mensual	Jefe de Patentes
Resoluciones favorables - PI	efectividad	Resoluciones favorables - PI	$(\text{Número de resoluciones favorables} / \text{Número total de trámites gestionados}) * 100\%$	Número de resoluciones a favor del Estudio Jurídico	80%	mensual	Jefe de Propiedad Intelectual	

PROCESO	Factor Crítico de Éxito	Tipo de Indicador	Denominación del Indicador	Formula	Descripción	Rango de Gestión	Periodicidad	Responsable
LEGAL	Oposiciones Extranjeras	eficacia	Oposiciones Extranjeras	Número de oposiciones extranjeras	Número de oposiciones extranjeras	114	mensual	Jefe Legal
	Oposiciones Nacionales	eficacia	Oposiciones Nacionales	Números de oposiciones nacionales	Números de oposiciones nacionales	60	mensual	Jefe Legal
	Recurso Administrativo	eficacia	Recursos Administrativos	Número de recursos administrativos	Número de recursos administrativos	54	mensual	Jefe Legal
	Cancelación	eficacia	Cancelación	Número de cancelaciones	Número de cancelaciones	6	mensual	Jefe Legal
	Cont. Licencias de uso	eficacia	Cont. Licencias de uso	Número de Cont. licencias de uso diligenciadas	Número de Cont. licencias de uso diligenciadas	5	mensual	Jefe Legal
	Acuerdos Transnacionales	eficacia	Acuerdos Transnacionales	Número de Acuerdos Transnacionales diligenciados	Número de Acuerdos Transnacionales diligenciados	20	mensual	Jefe Legal
	Medidas Cautelares	eficacia	Medidas Cautelares	Número de medidas cautelares diligenciadas	Número de medidas cautelares diligenciadas	5	mensual	Jefe Legal
	Alegatos (oposiciones)	eficacia	Alegatos (oposiciones)	Número de alegatos diligenciados.	Número de alegatos diligenciados.	40	mensual	Jefe Legal
	Juicios	eficacia	Juicios	Número de juicios diligenciados.	Número de juicios diligenciados.	6	mensual	Jefe Legal
	Consultas	eficacia	Consultas	Número de consultas diligenciadas	Número de consultas diligenciadas	30	mensual	Jefe Legal
Resoluciones favorables - Legal	efectividad	Resoluciones favorables - Legal	(Número de resoluciones favorables / Número total de trámites gestionados) *100%	Número de resoluciones a favor del Estudio Jurídico	80%	mensual	Jefe Legal	

**Fuente:** Investigación realizada.  
**Elaborado por:** Gabriela Gallegos.

### 3.4.2 INDICADORES DE LOS PROYECTOS DE MEJORA

Cuadro N° 9

PROYECTO	Factor Crítico de Éxito	Tipo de Indicador	Denominación del Indicador	Formula	Descripción	Rango de Gestión	Periodicidad	Responsable
Actualización de Base de Datos de Marcas	Información de marcas actualizadas	Efectividad	Actualización de datos	$(\text{Número de marcas actualizadas} / \text{número total de registros bajo vigilancia del Estudio Jurídico}) * 100$	Actualización de datos informativos en la base de datos de marcas	80%	Bimensual	Gerente Propiedad Intelectual
Seguimiento y control de trámites	Trámites activos	Eficacia	Nivel de seguimiento	$(\text{número de casos con seguimiento} / \text{número total de casos activos}) * 100$	Seguimiento a trámites activos que aún no tienen resolución	60%	Mensual	Gerente Propiedad Intelectual
Mejoramiento del sistema de búsqueda de marcas	Mejora de la plataforma virtual E-Intelectual.	Efectividad	Satisfacción del usuario	$(\text{Número de requerimientos solucionados} / \text{Total de requerimientos solicitados por el personal operativo}) * 100$	Solución a inconvenientes con la utilización de la plataforma virtual	80%	Trimestral	Jefe de Sistemas
Capacitación sobre la utilización de sistemas informáticos	Utilización de herramientas tecnológicas	Eficacia	Cumplimiento de plan de capacitaciones	$(\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{Número de capacitaciones planificadas}) * 100$	Buen uso y dominio de las herramientas tecnológicas a través de capacitaciones.	50%	Mensual	Gerencia General
Actualización de datos en módulo "Control de Juicios"	Información de Juicios actualizada	Efectividad	Casos actualizados	$(\text{número de casos actualizados} / \text{número total de casos activos}) * 100$	Actualización de información de casos activos en la plataforma virtual	90%	Bimensual	Jefe Dpto. Legal
Seguimiento de expedientes	Expedientes activos	Eficacia	Nivel de seguimiento	$(\text{número de casos con seguimiento} / \text{número total de casos activos}) * 100$	Seguimiento a trámites activos que aún no tienen resolución	85%	Mensual	Jefe Dpto. Legal
Reuniones de coordinación	Coordinación de actividades	Efectividad	Reuniones realizadas	Número de reuniones realizadas	Reuniones de coordinación y seguimiento realizadas.	2	Bimensual	Jefe Dpto. Legal

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Gabriela Gallegos.

#### 4 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

En la actualidad, las empresas buscan brindar a sus clientes productos y servicios de calidad orientando su actividad a la identificación de las necesidades y requerimientos del cliente, incorporando mejoras continuas no solo a los procesos operativos, sino también a procesos administrativos como parte de una estrategia global que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

Uno de los recursos más comunes en las empresas que manejan el enfoque por procesos es la utilización de un programa de mejoramiento continuo, cuyo objetivo fundamental es implementar procesos de cambio, apoyándose en una metodología consistente que guíe el conjunto de acciones con las que se pretende propiciar las condiciones objetivas y subjetivas que aseguren la calidad de los bienes o servicios que se prestan.

Este programa de mejoramiento continuo deberá tener las siguientes características:<sup>21</sup>

- Involucrativo: (participativo): La aplicación del programa de mejoramiento continuo lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos sus trabajadores y la dirección de la organización.
- Retributivo: Los trabajadores y dirigentes deberán recibir en todos los sentidos retribuciones y beneficios por su aplicación, que satisfagan necesidades; esta retroalimentación permitirá hacer más efectiva su participación, y por ende, el involucramiento.
- Permanente: El programa de mejoramiento continuo debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no como un programa para solucionar un problema particular, debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la organización y en la unidad operacional, una capacidad de cambio permanente.

---

<sup>21</sup> J., Harrington. (1993). *Op. Cit.*

- Preventivo: Debe tender en su esencia a prevenir problemas. No solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados los problemas.
- Adaptativo: Debe estar en función de las características concretas de la organización y su ambiente, en base a esto a adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.

#### **4.1 ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL**

Se propone como estrategia de sensibilización al personal las siguientes actividades:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación de los empleados a través de equipos de mejoramiento.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Como principal actividad dentro de las estrategias de sensibilización del personal operativo y administrativo del Estudio Jurídico se contempla el desarrollo de una planificación estratégica, liderada por la alta dirección, con la cual se iniciará la sensibilización, familiarización y alineamiento de las actividades de la Institución con los objetivos de la misma.

Se propone realizar una planificación estratégica que involucre a todo el personal de manera que al mismo tiempo se trabaje en la cultura y conductas del personal operativo de la Institución.

El proceso de sensibilización en el Estudio Julio C. Guerrero B se lo realizará a través de las siguientes actividades:

##### **1. Tratar la resistencia al cambio.**

Al ser este un aspecto crítico en el continuo desarrollo de las actividades del Estudio Jurídico y su alineamiento con el pensamiento estratégico de la institución, se proponen las siguientes actividades:

- Identificar las fuentes de resistencia y de apoyo más probables.
- Valorar y priorizar dichas fuentes en función de su impacto potencial.
- Identificar acciones para vencer los obstáculos mediante información, participación, y contacto con líderes.

## **2. Desarrollar el Plan de Implementación**

Se plantea un conjunto de actividades a través de las que se pondrá en marcha las propuestas de mejora que se han identificado para la mejora y optimización de los recursos en el Estudio Jurídico.

Estas actividades se enfocarán en la formación y en los cambios necesarios en el personal y las instalaciones para cumplir con el objetivo planteado.

El plan de implementación deberá contemplar los siguientes aspectos:

- Nombrar responsables.
- Determinar cronograma.
- Seguimiento del Plan.

### **4.2 DIFUSIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS**

La difusión de los procesos dentro de la Institución debe realizarse en todos los niveles de la misma.

La identificación de dificultades y la propuesta de mejoras a los procesos se ha realizado a través de reuniones con los miembros de las dos áreas en las que se desarrollan los procesos principales que constan en la cadena de valor del Estudio Jurídico.

Se debe considerar que la difusión de los procesos mejorados debe iniciar con la socialización de los objetivos estratégicos, cadena de valor y planificación estratégica del Estudio Jurídico con todo el personal.

La difusión de los procesos mejorados tiene que ir de la mano con las estrategias de sensibilización propuestas.

### 4.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL ESPERADO

Para implantar en una organización la gestión por procesos, correctamente, la totalidad del grupo humano que la compone deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas:<sup>22</sup>

1. Liderazgo de la dirección.
2. Participación de los empleados.
3. Formación

#### 4.3.1 LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN

Es necesario que el personal de la organización perciba que:

- Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por procesos.
- Se involucran en la formación del resto del personal.
- Conocen y actúan como modelo de los valores de la organización.
- Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora.
- Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por procesos.

#### 4.3.2 PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La organización dispone entre otros, de dos mecanismos que le permiten mejorar la participación de sus empleados.

- **Crear equipos de gestión por procesos.**

La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de la organización, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.

---

<sup>22</sup> R., CHANG. (1996). *Gestión y Mejora de Procesos*. Barcelona: Granica.

▪ **Reconocer a sus empleados.**

La dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicar a los empleados y hacerles saber que la organización se conoce y se aprecia su labor y esfuerzo.

A través del reconocimiento de la labor de cada uno de los empleados, se espera generar y afianzar en cada uno de ellos:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Orgullo personal y grupal.

#### **4.3.3 FORMACIÓN**

El equipo de dirección debe en primer lugar formarse, en todos los temas relacionados con la Calidad Total y Gestión por procesos para después formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas.

En el futuro, el equipo de dirección estará en condiciones de participar en la formación o de colaborar con otros equipos de nivel inferior.

En general, se espera que tanto los directivos como los empleados que trabajan en equipos de gestión por procesos, a través de formaciones y capacitaciones, desarrollen destrezas y fortalezas que contribuyan al buen desempeño del Estudio Jurídico.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa en todos los niveles.
- El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos, que permiten optimizar recursos y mejorar la imagen de la empresa interna y externamente.
- Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.
- Para que el desempeño de la organización sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben ser integradas en una estrategia global, que abarque todos los aspectos de importancia que contribuyen al buen desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados.
- Todos los empleados deben entender la estrategia y conducir su trabajo diario de forma que contribuya al éxito de la misma, planteando de ser necesario acciones que permitan mejorar su desempeño y los procesos con los que trabajan.
- La mejora continua de los procesos debe ser una estrategia esencial para las organizaciones que actúan en entornos altamente competitivos, ya que la lealtad de los clientes esta directamente relacionada con el valor que les aporta la organización y este valor aportado al cliente, es creado por los procesos de la organización.
- Es importante enfocarse en la mejora de los procesos que afectan sustancialmente la capacidad de la organización de crear valor para sus clientes; De lo contrario se corre el riesgo de realizar grandes esfuerzos en mejorar los procesos sin que esto se refleje en mejoras de los resultados globales de la organización.

- A través de un proceso de mejora continua de los procesos se deberá garantizar que la organización tenga procesos que:
  - Eliminen errores
  - Minimicen las demoras
  - Maximicen el uso de recursos.
  - Promuevan el entendimiento entre todos los involucrados.
  - Sean fáciles de aplicar.
  - Sean amistosos para el cliente.
  - Sean adaptables a las necesidades cambiantes del cliente.
  
- Para realizar una mejora en un proceso, es necesario entender cuál es el objetivo de dicha mejora, teniendo conocimiento y entendiendo la situación actual, para poder identificar el problema en forma precisa y poner en claro los objetivos y metas de la mejora.
  
- La utilización de datos que reflejen la situación actual constituye un aspecto de suma importancia que permitirá hacer buenos juicios. Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar la situación actual antes de pensar en hacer cambios.
  
- La selección del proceso a mejorar es muy importante, pues se puede desperdiciar gran cantidad de recursos si se selecciona el proceso equivocado. Se debe seleccionar aquellos procesos con los que la dirección y /o clientes no estén satisfechos. Un mecanismo que nos permite ser asertivos en la identificación de los procesos a mejorar, consiste en identificar los factores críticos de éxito en el momento de definir los objetivos estratégicos; se entiende por un factor crítico de éxito aquellos componentes clave del negocio. Todo negocio independientemente del producto o servicio que entregue debe identificar con nitidez sus propios factores, la definición efectiva de éstos permitirá identificar con nitidez los procesos a mejorar para obtener los resultados deseados en los factores identificados.
  
- Un aspecto importante que se tiene que considerar es el compromiso que tiene que haber en la organización. Este compromiso debe evidenciarse en el personal administrativo, operativo y en los directivos de la misma, de lo contrario no se tendrá un trabajo alineado con los objetivos y metas de la organización.
  
- Cuando se realiza un trabajo de identificación de oportunidades de mejora, es necesario que se trabaje con el personal de la organización en conocimientos básicos de procesos y principalmente, que los directivos sensibilicen al personal y lo motiven a identificar los problemas o dificultades que se tienen en el trabajo diario como oportunidades de mejora.

- El cambio de un esquema de trabajo basado en actividades por departamentos a una filosofía de administración por procesos, genera resistencia en el personal debido a que usualmente se considera que la implementación de mejoras traerá consigo un incremento en el trabajo que se viene realizando.
- El levantamiento de procesos en una organización debe partir de la identificación de la situación actual de la empresa. Este levantamiento se debe realizar con los empleados involucrados directamente, ya que a través de ellos se puede identificar con claridad las entradas y salidas de cada proceso.
- Es importante identificar los requerimientos de clientes internos y externos. Los clientes internos, al igual que los externos constituyen un factor importante al momento de detallar las actividades de un proceso que garantice la calidad del servicio.
- El sistema de control mediante el cual se da seguimiento al cumplimiento de objetivos de la organización debe incluir indicadores que permitan analizar el avance de los proyectos de mejora.
- La identificación de indicadores de gestión que ayuden a llevar un control efectivo de las actividades y por lo tanto del cumplimiento de objetivos es fundamental.
- Se requiere definir indicadores que proporcionen información que permitan tomar decisiones y establecer acciones preventivas y correctivas como parte de la mejora continua.
- Los procedimientos de una organización deben garantizar no solo el cumplimiento de metas y objetivos. Estos procedimientos deben contribuir al mejor desarrollo de las actividades a través de la optimización de los recursos de la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa, por lo que se debe realizar la socialización de los procesos con todo el personal.
- Antes de iniciar cualquier proceso de cambio, se debe comunicar al personal de la organización cual es el objetivo y alcance del cambio.
- Se debe realizar talleres de motivación que permitan generar el grado de compromiso necesario en cada empleado para el éxito de la organización.

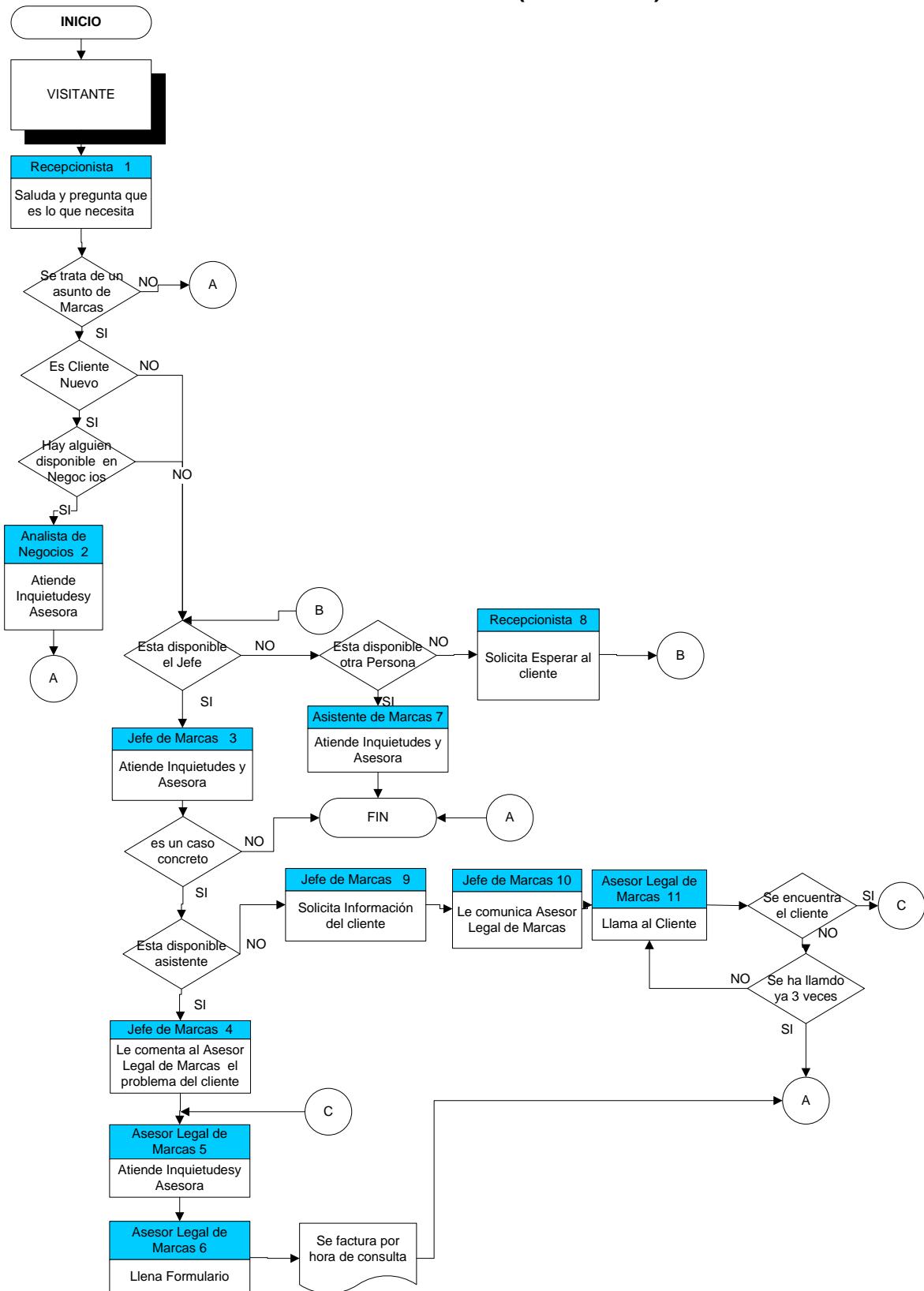
- El mejoramiento de los procesos debe ser realizado con la participación de todo el personal involucrado en el mismo. Esto generará mayor satisfacción en los empleados al momento de realizar sus actividades.
- Es importante tener siempre presente que toda mejora tiene que estar alineada con el pensamiento estratégico de la organización y contribuir al cumplimiento y logro de metas.
- La comunicación permanente con todos los miembros de la organización es primordial. Es necesario mantener informado al personal sobre los objetivos estratégicos, cumplimiento de metas y demás aspectos que pueden ayudar en la identificación de oportunidades de mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

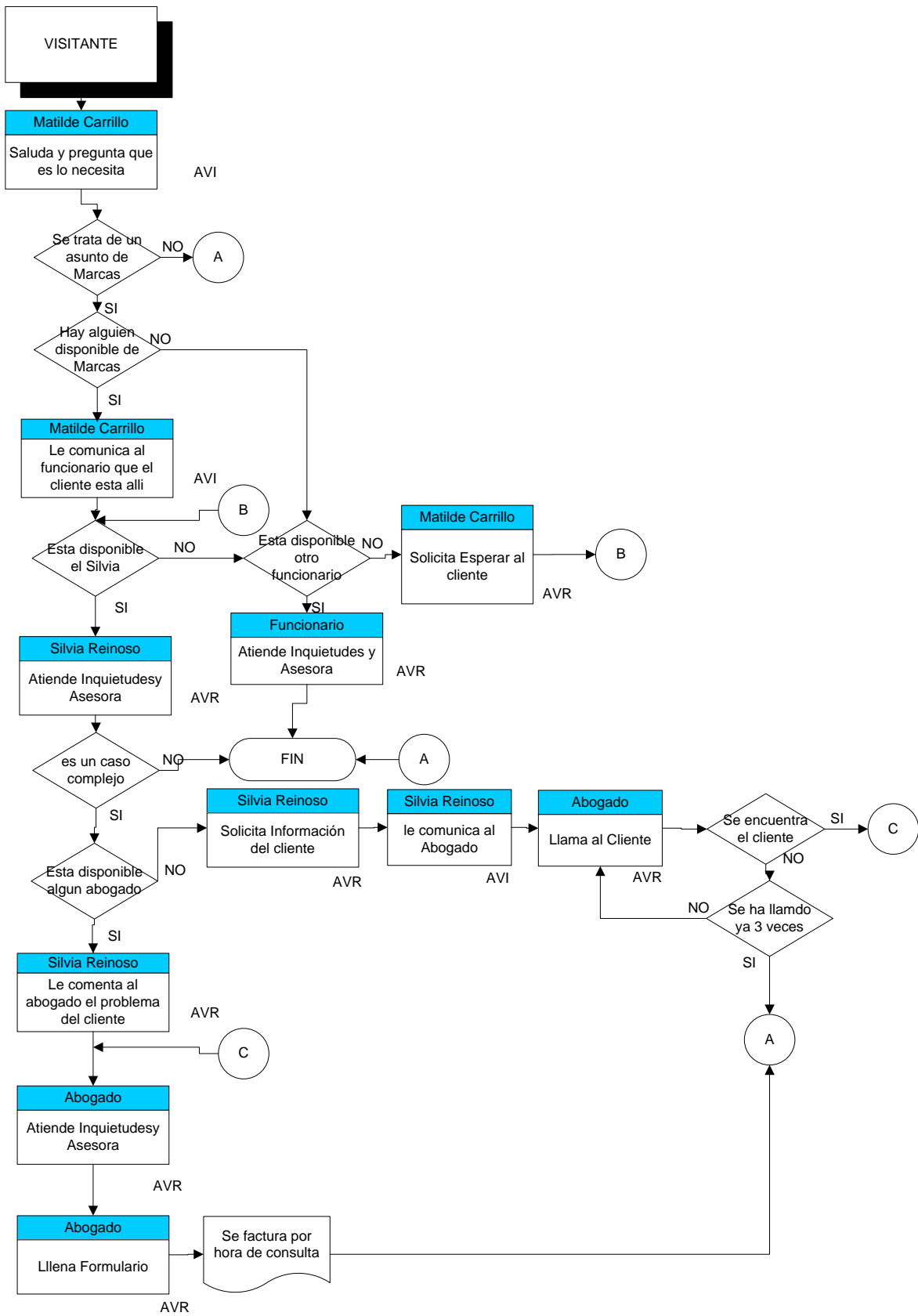
1. CHANG, R. "Gestión y Mejora de Procesos". Barcelona, Granica, 1996.
2. D'ALESSIO Ipinza Fernando, "Administración y Dirección de la Producción", segunda Edición, Prentice Hall, Perú.
3. FALCONÍ, Campos, Vicente, "Control de la calidad total", Bloch Editores S.A., Río de Janeiro, 1994, 229 páginas.
4. GALARZA Alarcón, Enrique, "Metodología de la investigación", cuarta Edición, Vértice Studio, Quito Ecuador 1998, 134 páginas.
5. GOLDRATT, Eliyahu M. FOX, Robert E., "La Carrera", octava Edición, Ediciones Castillo, México 2002, 184 páginas.
6. GÓMEZ-Pallete, Felipe y otros. Estrategia Empresarial ante el Caos, Madrid, Editorial Rialp S.A., 1993
7. GUTIÉRREZ, Mario, "Administrar para la Calidad", segunda Edición, Editorial Limusa, México, 1995, 297 páginas.
8. HARRINGTON, James, "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, 1993, 309 páginas.
9. HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John, WOODMAN, Richard. "Comportamiento Organizacional", octava edición, International Thompson Editores, México, 1998, 635 páginas.
10. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO, "Indicadores de Gestión", Grupo Regional ISO, España.
11. JAMES R., Evans, LINDSAY, William, "Administración y Control de la Calidad", cuarta Edición, International Thompson Editores, México 2000, 785 páginas.
12. MILES John, AULISO Roberto, SORONDO Alvaro, Herramientas para la Gestión de la Calidad y la Innovación, Universidad Católica Damaso A. Larranaga, Uruguay, 2009.
13. NORMA ISO 9001: 2008
14. NORMA ISO 9004:1993, Segunda Edición.

# **ANEXOS**

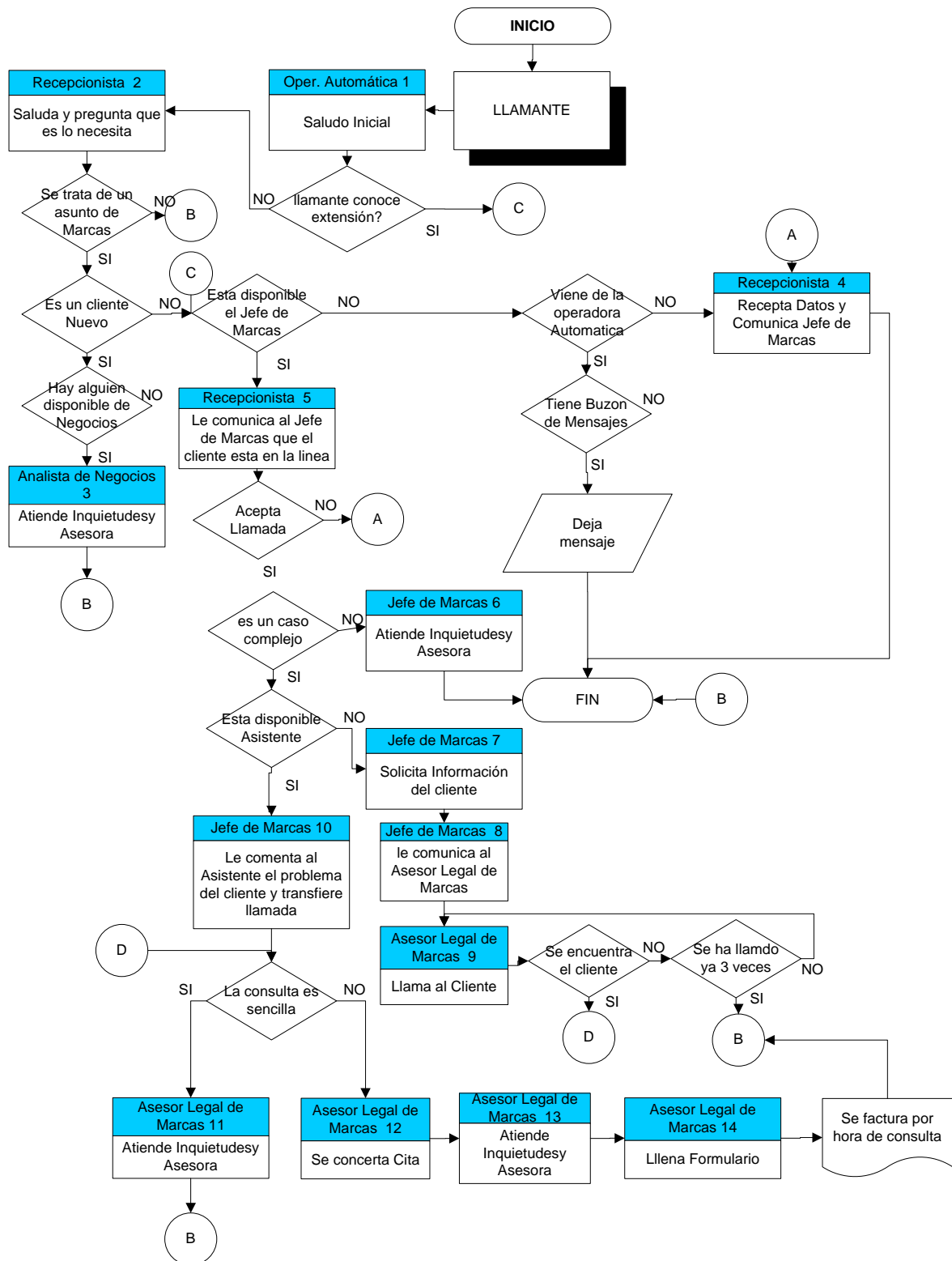
### PM-7 ATENCION AL CLIENTE(VISITANTE)



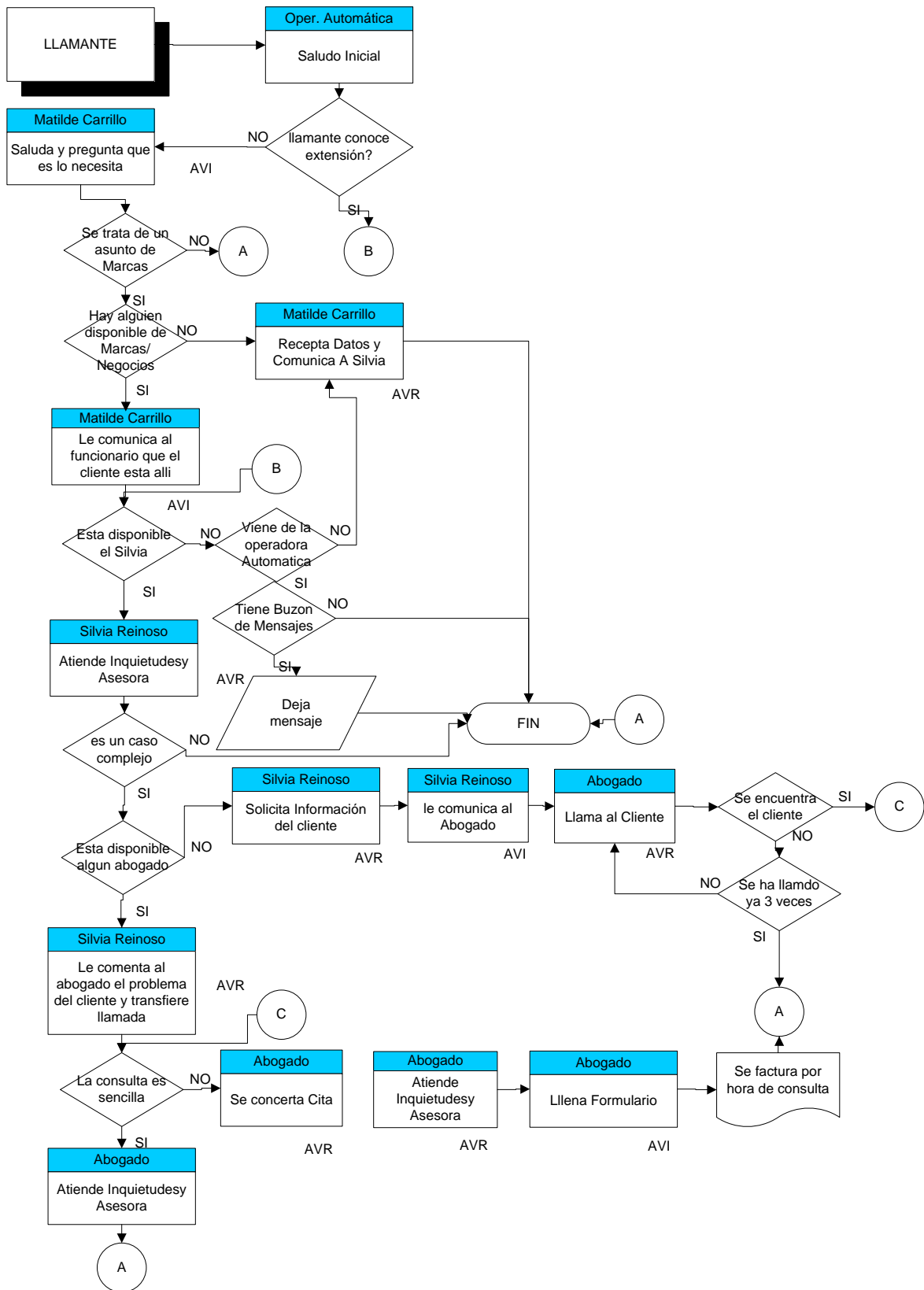
### P-7 ATENCION AL CLIENTE(LLAMANTE)



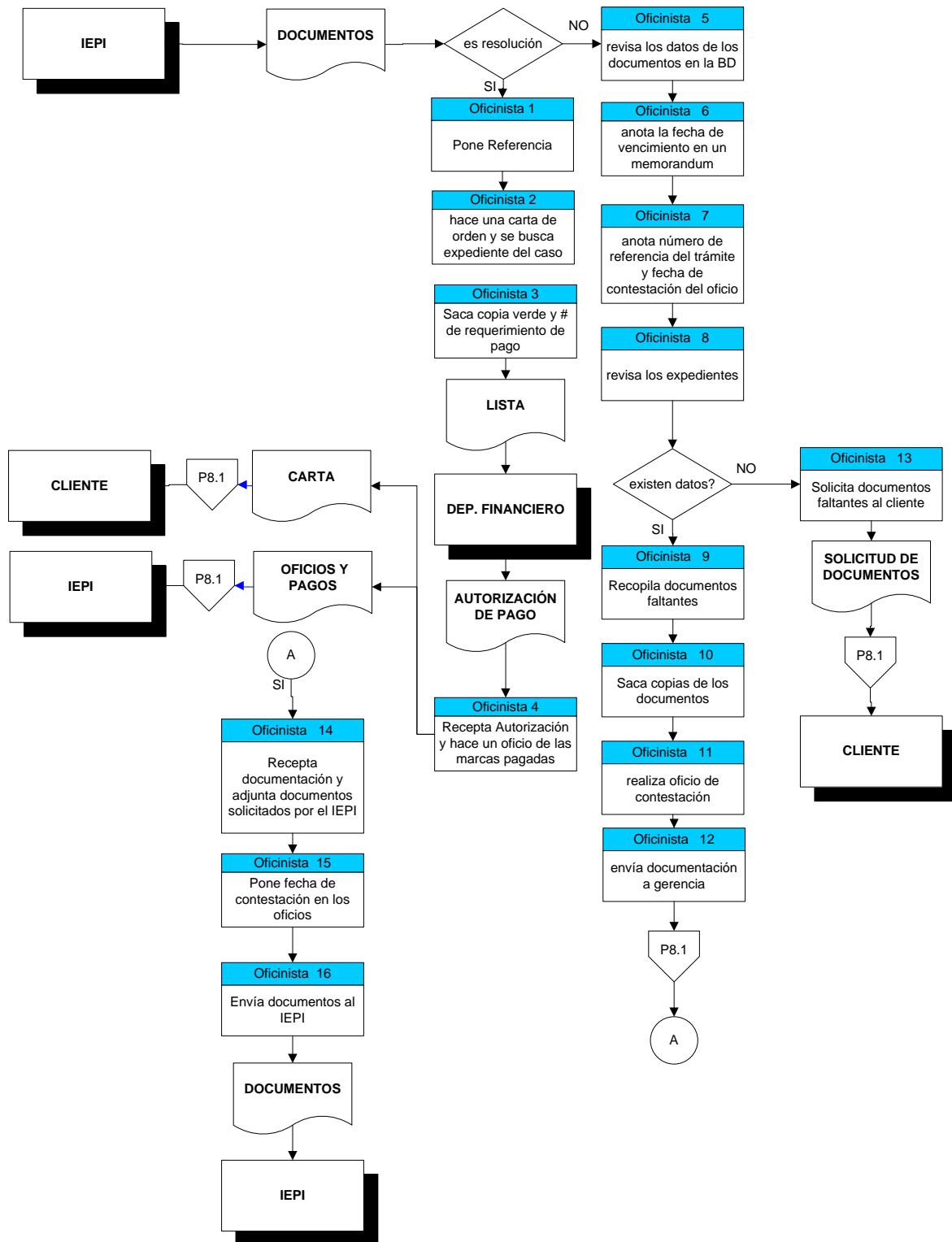
### PM-07.1 ATENCION AL CLIENTE(LLAMANTE)



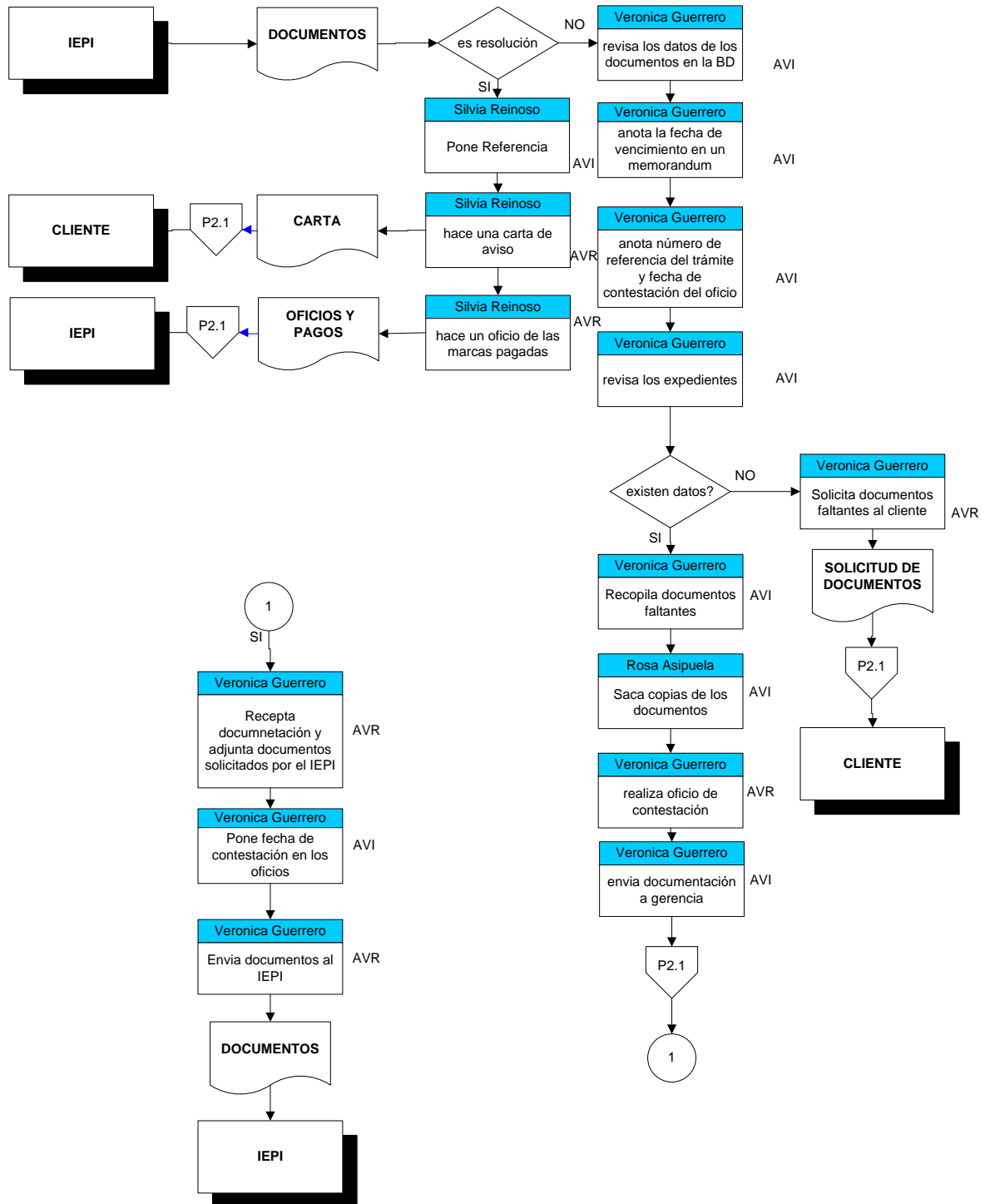
### P-07.1 ATENCION AL CLIENTE(LLAMANTE)



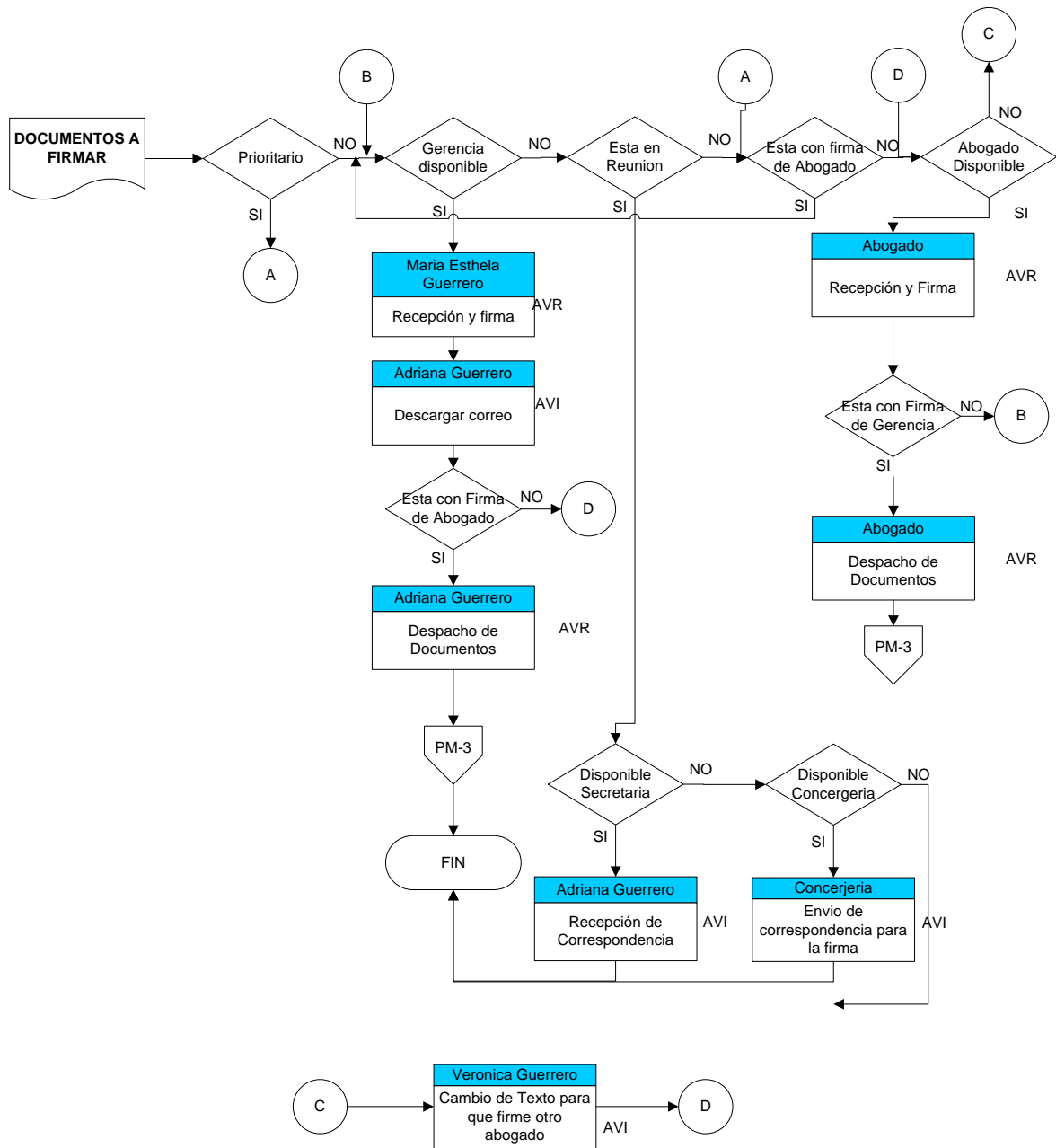
PM-08 OFICIOS IEPI



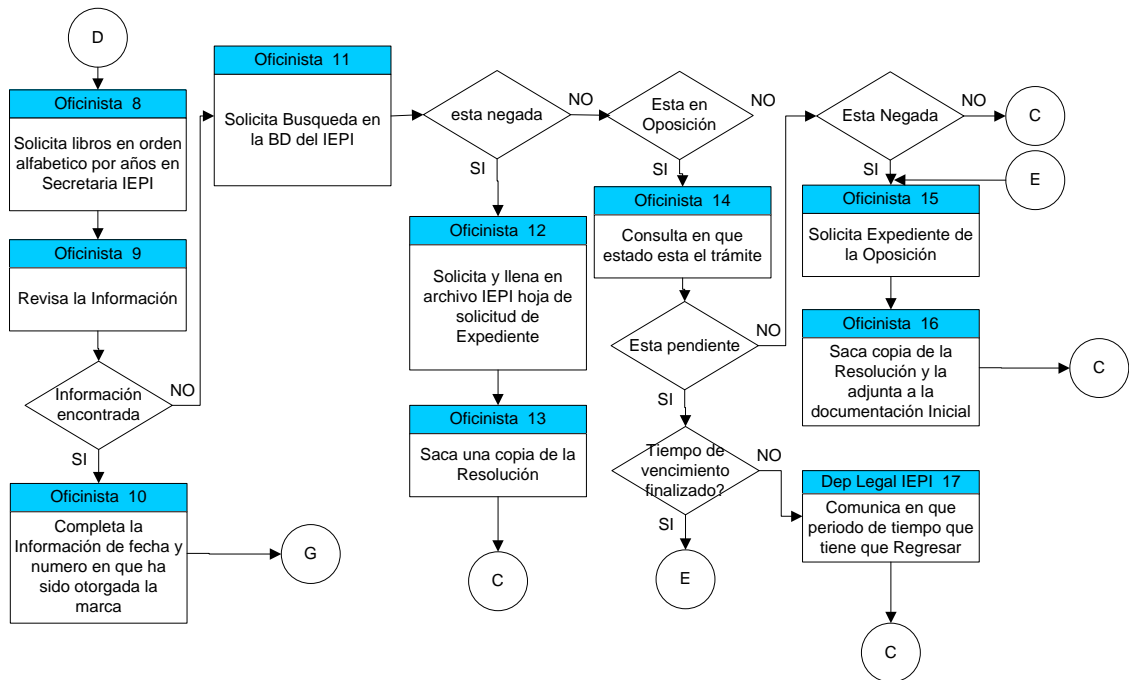
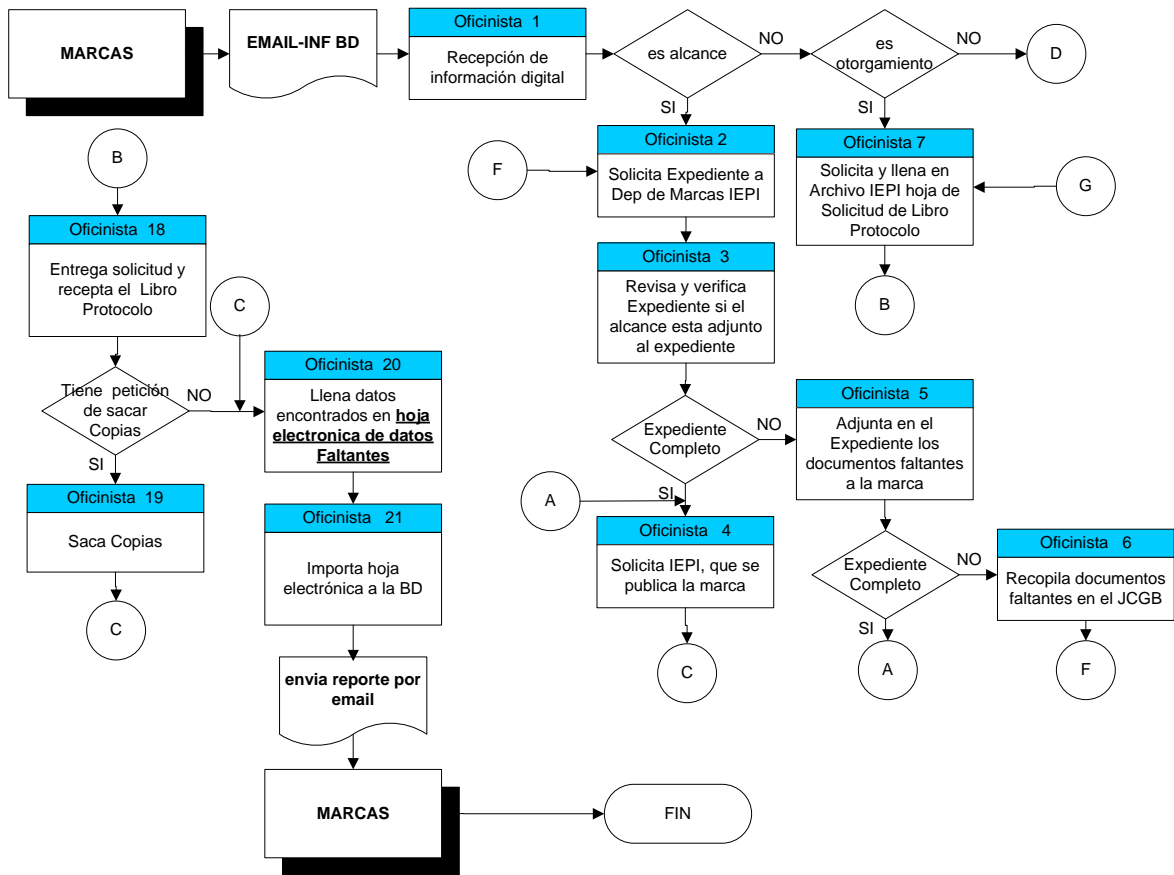
## P2 OFICIOS IEPI



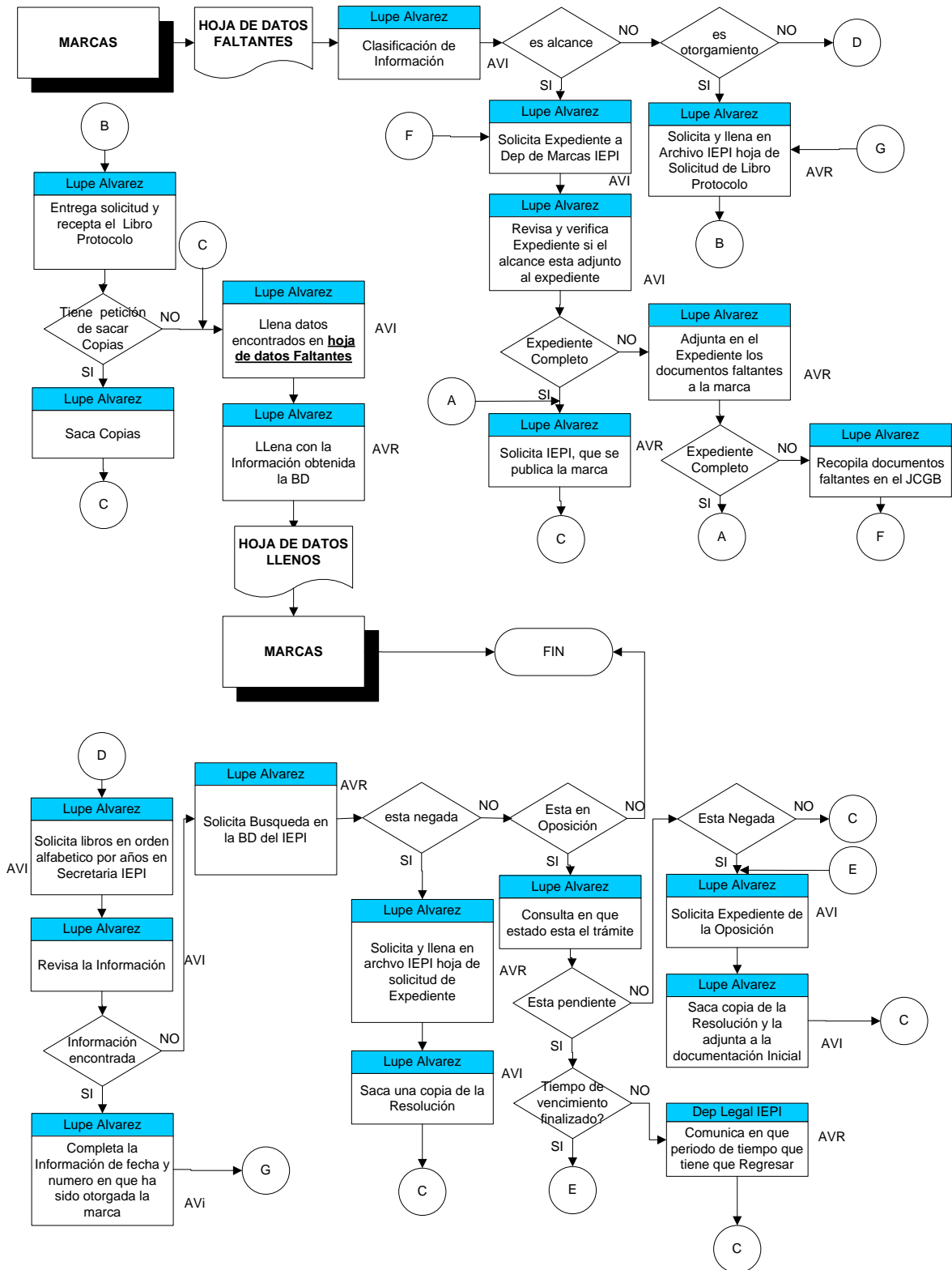
PM-08.1 FIRMA



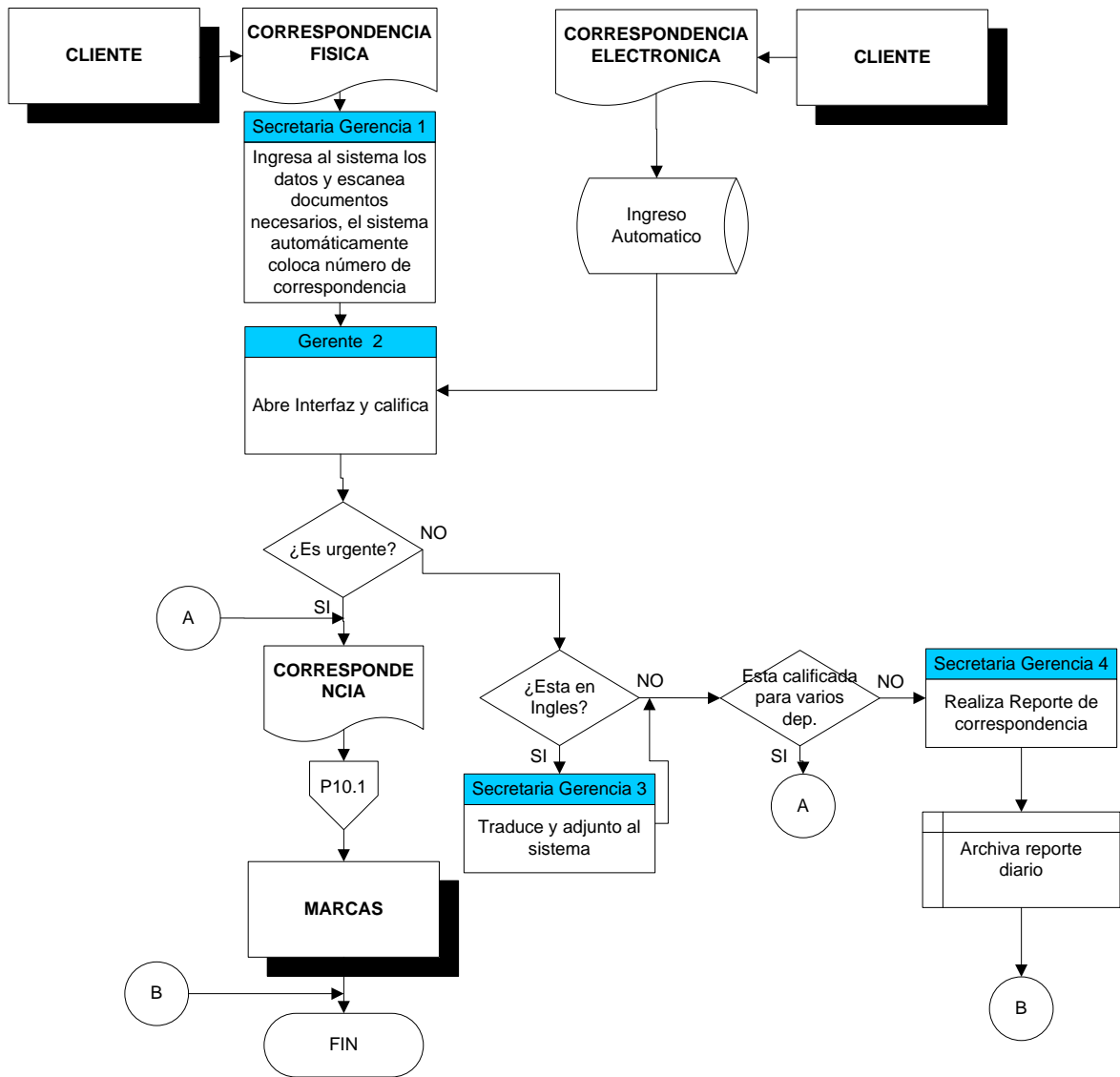
### PM-9 DATOS IEPI



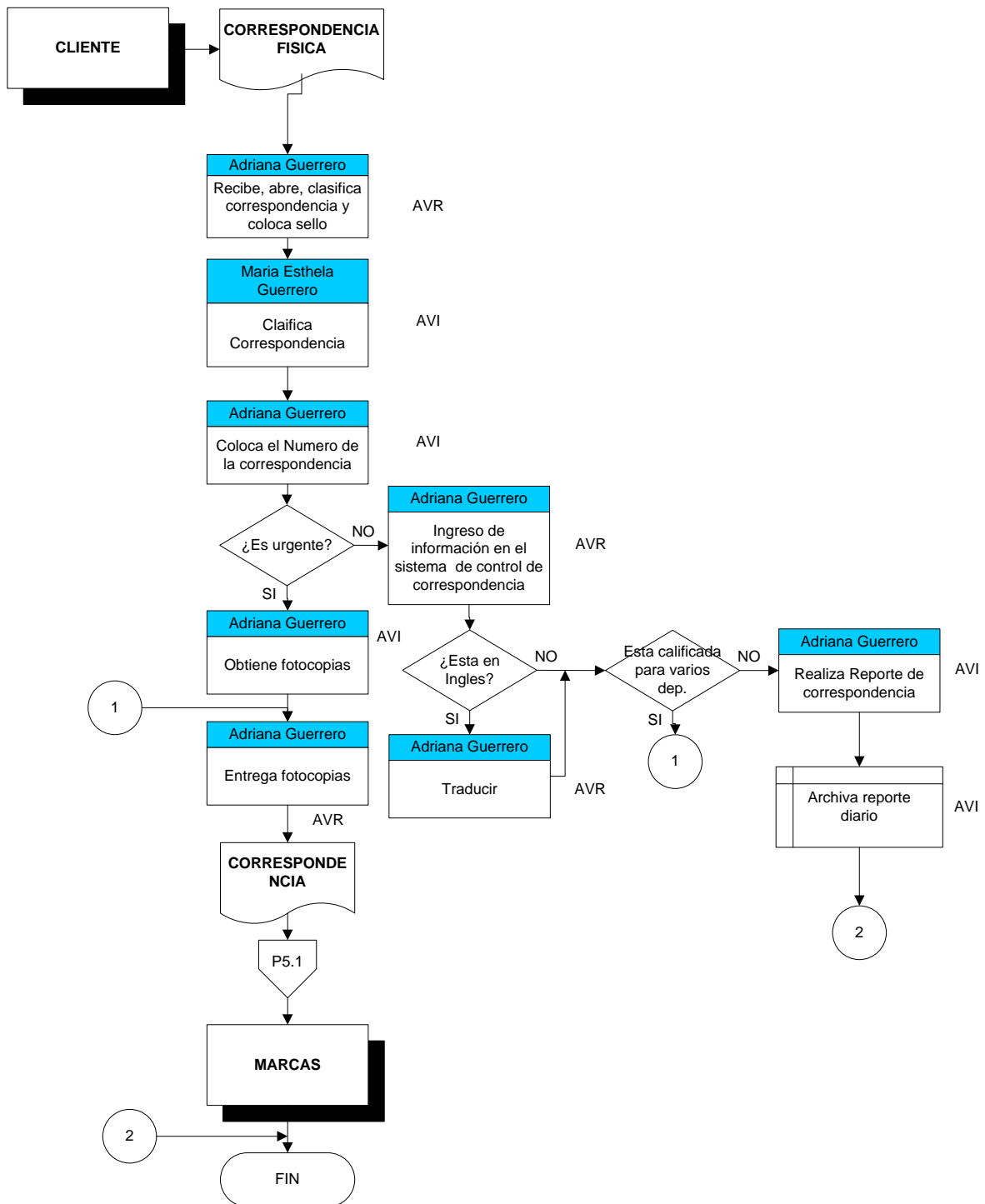
### P3 DATOS IEPI

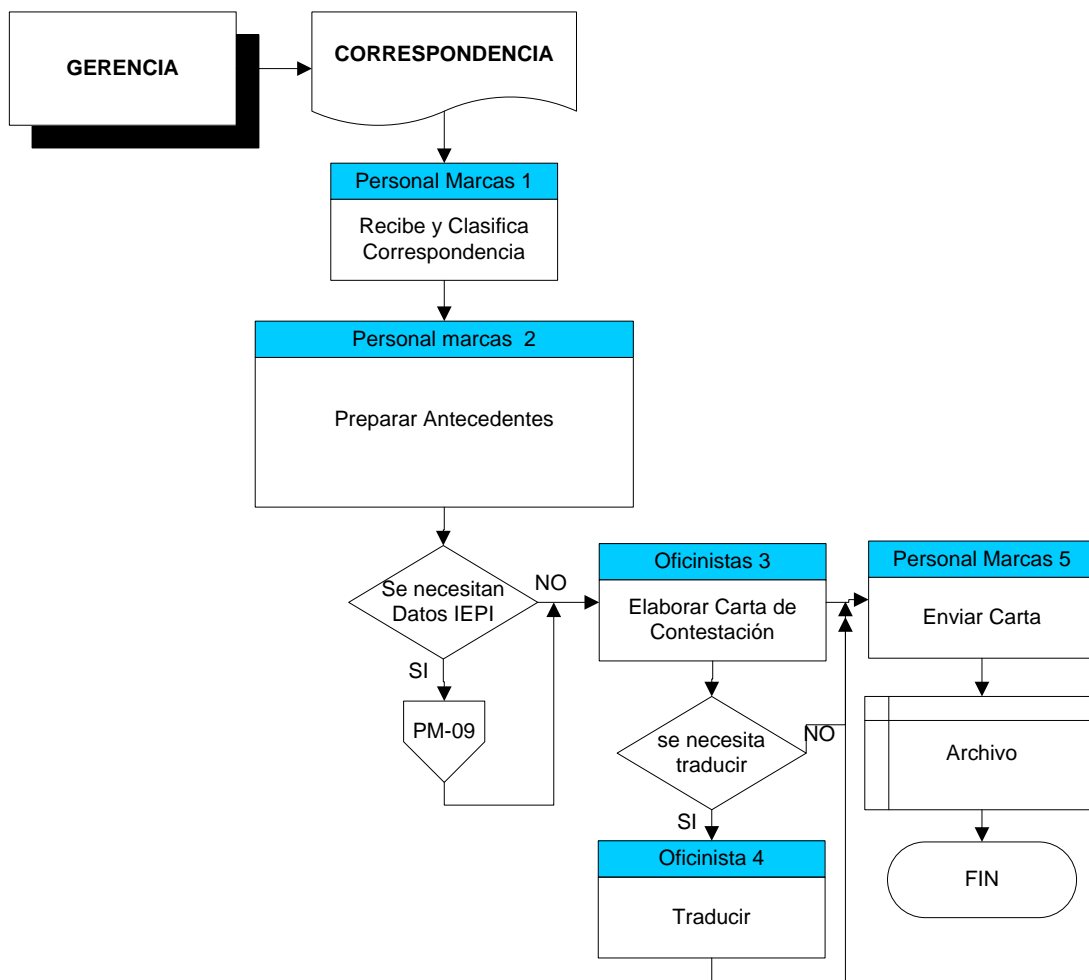


### PM-10 CORRESPONDENCIA



### P-4 CORRESPONDENCIA



**PM-4.1 CORRESPONDENCIA MARCAS**

### P-4.1 CORRESPONDENCIA MARCAS

