

# **“Cuando la iniciativa se convierte en oro”. El caso de la Dirección de Servicios Registrales del Registro Nacional de Costa Rica**

Kattia Salazar Villalobos\*

---

RESEÑA LOS BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBPROCESO DE PLACAS DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRAL DEL REGISTRO NACIONAL, UNA VEZ APLICADO UN NUEVO SISTEMA INFORMÁTICO, LO QUE LE VALIÓ OBTENER EL PRIMER LUGAR EN EL CONCURSO PRÁCTICAS PROMISORIAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; GESTIÓN PÚBLICA; CALIDAD TOTAL; REGISTRO NACIONAL; COSTA RICA; 2010; PREMIO

KEY WORD. PUBLIC ADMINISTRATION; PUBLIC MANAGEMENT; COSTA RICA; 2010; AWARD; OVERALL QUALITY

## **Introducción**

El 14 de diciembre del 2010 la Dirección de Servicios Registrales del Registro Nacional, fue galardonada con el primer lugar en el concurso “Prácticas Promisorias en la Gestión Pública”, gracias a la implementación del nuevo sistema informático en el Subproceso de Placas.

Con la implantación del nuevo sistema acorde a las políticas de aseguramiento de la información de la institución (mayo de 2009), se obtuvo como resultado, un sistema acorde con la Ley de Simplificación de Trámites, gracias a las conexiones *web services* interinstitucionales, por las cuales se eliminaron varios requisitos.

El análisis costo beneficio, dio como resultado una mejora sustancial en los tiempos de entrega, en la calidad del servicio, en los controles de seguridad y en economía de insumos.

De esta forma, este servicio se descentraliza de la sede central,

---

\* **Directora de Servicios Registrales del Registro Nacional de Costa Rica.**

Recibido: 18 de marzo del 2011.  
Aceptado: 20 de mayo del 2011.

---

Salazar Villalobos, Kattia (2011). “Cuando la iniciativa se convierte en oro”. El caso de la Dirección de Servicios Registrales del Registro Nacional de Costa Rica.

**ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (60-61): 401-417, 2011** 401

con el propósito de favorecer a los usuarios de zonas alejadas del Valle Central.

### **Breve reseña del Registro Nacional**

La Ley Hipotecaria Española sirvió como base para que en 1865 se creara el Registro Público, que inicia sus funciones el 2 de septiembre de 1867, día en que recibe el primer testimonio de escritura pública, que sería inscrito dos días después. Las funciones y responsabilidades registrales quedaron establecidas el 4 de enero de 1878, con la publicación del Decreto N° 5 en La Gaceta.

La Ley de Bases del Registro Nacional N° 4384, firmada por el Presidente de la República José Joaquín Trejos Fernández el 25 de agosto de 1969 y publicada en La Gaceta N° 194 del 28 de agosto del mismo año, creó el Registro Nacional como dependencia del Ministerio de Gobernación. Los siguientes años definirían el accionar del recién creado Registro Nacional, permitiéndole cimentarse como la institución que reúne la actividad registral del país de forma integral y segura.

En 1978 el Registro Nacional pasa a formar parte del Ministerio de Justicia y Gracia. En mayo de 1979 empieza a funcionar el nuevo sistema de inscripción registral, denominado "Folio Real", basado en el trípede creado por la memoria de un

computador, la microfilmación y la representación gráfica del folio real, lo que, sin duda alguna, colocó al sistema registral costarricense como el más avanzado. Aunado a ello, se inició para esa época la construcción del nuevo edificio que hoy día alberga a todas las dependencias del Registro Nacional.

El propósito fundamental del Registro Nacional es registrar, en forma eficaz y eficiente, los documentos que se presenten ante el Registro Nacional, para su inscripción, así como garantizar y asegurar a los ciudadanos los derechos con respecto a terceros. Se incluye además, custodiar y suministrar a la colectividad la información correspondiente a bienes y derechos inscritos o en proceso de inscripción, mediante el uso eficiente y efectivo de tecnología y de personal idóneo, con la finalidad de facilitar el tráfico jurídico de bienes y de esta forma contribuir a fomentar el desarrollo social y económico del país.

### ***La Dirección de Servicios Registrales***

Esta dependencia del Registro Nacional, se creó el 1° de diciembre del 2005 con el propósito de unificar los servicios que cada uno de los Registros ofrecían, y evaluar los procedimientos para poder simplificar y maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos y económicos.

La creación de esta Dirección permitió una nueva perspectiva en el modelo de atención al cliente, basada en una filosofía de unificación y agilización de procesos y de acercamiento al público con información oportuna, brindando un servicio expedito, de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato a los clientes.

El objetivo de la Dirección de Servicios Registrales es planear, programar, dirigir, unificar, evaluar, integrar y supervisar todas aquellas acciones para garantizar a los clientes la prestación de los servicios, de manera ágil y eficiente. En esta Dirección, el usuario podrá acceder a los servicios digitalizados que se refieren a la consulta y certificación de información y documentos que se encuentran en las bases de datos del Registro Nacional; la recepción y entrega de documentos, actividad de vital importancia para los diferentes Registros, ya que son el inicio y fin del proceso de registración de derechos. Estos trámites buscan facilitar al usuario el ingreso y retiro de la documentación que se procesa en la institución y los servicios complementarios que se refieren a aquellos servicios no incluidos en las categorías anteriores, ya que no se encuentran digitalizados o que requieren de estudios pormenorizados. Los servicios se brindan a la ciudadanía en general en las sedes del Registro Nacional y por medio del sitio *web*, *www.mpdigital.com*, a nivel internacional a los cibernautas que deseen consultar la información.

## **Antecedentes**

La creación de la Dirección de Servicios no solo aportó una nueva visión del modelo de negocio para el Registro Nacional, con un enfoque distinto en la atención del cliente, sino que marcó una forma diferente del logro de objetivos. Desde su creación, apostó al seguimiento y control de la ejecución de la estrategia organizacional por medio de la planificación, definición de indicadores de desempeño y un seguimiento mensual de la gestión basado en instrumentos como el Cuadro de Mando Integral, el que monitorea de forma sistemática el avance en la consecución de los objetivos, unido a un estrecho control estadístico de la producción de todas las áreas de servicios, que por supuesto involucra al Subproceso de Placas.

Todos estos datos recopilados, ya sea en los controles estadísticos o por los indicadores de gestión fueron de gran utilidad para el seguimiento y la comprobación que el nuevo sistema informático de placas propiciaba grandes mejoras en los tiempos en filas y en respuesta al cliente. Por ejemplo, en el 2005 se tardaba veinticuatro horas para la entrega de una placa metálica, en el 2006 se duraba ocho horas, en el 2007 se logró disminuir a tres horas, en el 2008 a una hora y gracias a la implementación del nuevo sistema de informático para placas, la confección de la placa, desde que la

solicitud se presenta en ventanilla hasta que esta es confeccionada, se redujo a media hora.

La efectividad del sistema le permitió a la Dirección de Servicios ofrecer al cliente un menor tiempo de respuesta en la confección de su placa, de forma que en treinta minutos puede obtenerla. Esta fue una de las metas definidas por la Alta Gerencia, la que fue cumplida.

De igual forma, los controles de seguridad permitieron que, la presentación de trámites fraudulentos, testimonios donde los notarios dan fe que compareció una persona y que los funcionarios de placas al consultar la información del patrón nacional determinan que la persona estaba fallecida al momento de la comparecencia, pasaran de dieciocho denuncias en el 2007, a dieciséis en el 2008, luego bajó a nueve en el 2009 y ya para el 2010 no se registró ninguna denuncia por comparecencia de persona fallecida. Esta fue una de las metas que la Dirección estableció y que se pudo cumplir a partir de la implementación de este nuevo sistema informático.

Esta innovación y las ventajas evidentes que se le brindó al público usuario motivaron que la Dirección de Servicios decidiera participar por el premio de "Prácticas Promisorias en la Gestión Pública". Ésta tiene como fundamento el orgullo que posee la Alta Dirección de su personal, que gracias al modelo participativo implementado en esta Dirección, el propio personal participa aportan-

do medidas de mejora, las que al plasmarse logran producir productos de excelencia como en este caso.

### **Experiencia o práctica innovadora**

Las necesidades del proyecto eran muy evidentes, se contaba con un sistema en una herramienta tecnológica muy antigua, deficiente y vulnerable a errores humanos, en el que las modificaciones eran engorrosas, ya que se debía solicitar la aprobación a la Dirección de Bienes Muebles, la que establecía sus prioridades, por lo que no se le daba la prontitud adecuada a las modificaciones del módulo de placas. En contraste se ocupaba un sistema que fuera ágil, moderno y seguro, que permitiera simplificar los procesos internos y eliminar algunos requisitos que hacían tediosos los trámites de placas.

El antiguo sistema de placas fue desarrollado en la herramienta *Visual Age*, en la que todas las consultas debían realizarse por medio de pantallas, por ejemplo, para consultar las características de un vehículo era una pantalla, para averiguar el propietario del bien, otra, y para consultar sobre los gravámenes, notarios, infracciones, defunciones, por cada una de estas consultas debía acceder a una pantalla diferente. Esto generó que por cada trámite que recibía el funcionario en ventanilla, tuviera que consultar hasta catorce pantallas diferentes

para poder concluir el trámite. A través de los años, la necesidad por contar con una herramienta más segura, ágil y eficiente para los funcionarios y que a su vez permitiera mayor control sobre los trámites realizados, reportes de diversos tipos y estadísticas para la toma de decisiones y que agilizará la atención a los usuarios, fueron los detonantes para plantear la idea de crear un sistema con tecnología apropiada y que fuera administrado por la Dirección de Servicios para el Subproceso de Placas. Por lo anterior se planteó la idea de desarrollar el sistema con una tecnología de punta *Web Sphere 6.5*, de acuerdo con las políticas de aseguramiento de la información que protegen a la institución.

El costo beneficio fue totalmente favorable para la institución con la nueva herramienta, ya que se logró detectar trámites fraudulentos y cumplir con la simplificación de trámites de este Subproceso, adicionalmente se consiguió economizar en papel, porque se pasó de tamaño carta y tonner de impresoras láser a impresoras de punto de venta, las que vinieron a sustituir las hojas de papel tamaño carta. Otro beneficio fue la asignación automática de las chapas por clase, con lo que se bajaron los errores que se cometían cuando la asignación era manual.

El nuevo sistema permite mayores controles administrativos y de seguridad, tales como: a) los de estadísticas de producción y b) el de entrega de placas. Este sistema

cuenta con una gama de certificaciones propias de placas, que anteriormente debían ser certificadas por medios literales que duraban hasta ocho días naturales. El análisis costo beneficio dio como resultado una mejora sustancial en los tiempos de entrega, en la calidad del servicio, en los controles de seguridad y en la economía de insumos.

Los principales problemas que enfrentó el proyecto se presentaron en la fase de conexión con las otras instituciones, debido a que se dependía de factores externos como la conexión de las líneas que debía realizar el Instituto Costarricense de Electricidad, ICE, los trámites internos en las otras instituciones y las pruebas del sistema que debían realizarse antes de ponerlo en ejecución.

De igual forma, los códigos informáticos que se utilizaban por ejemplo en el Consejo de Seguridad Vial, COSEVI, eran diferentes a los que se utilizaban en Placas, por lo que en COSEVI debieron realizar modificaciones y se dependía de la posibilidad que tuvieran en su equipo de trabajo para asignar recurso a esta tarea. Otro de los problemas encontrados fueron las políticas de seguridad de la información que maneja el Registro Nacional, por la cual se solicitaba que la información viajara encriptada por seguridad en el sistema Hypertext Transfer Protocol Secure, HTTPS, por sus siglas en inglés, y el Instituto Nacional de Seguros, INS, no manejaba su información bajo ese sistema, sino que

por línea dedicada, lo que no fue aceptado en un inicio por la Dirección de Informática del Registro.

Todas estas causas provocaron como efecto, un retraso de cuatro meses ya que las conexiones *Web Service* eran un insumo importante para el sistema de placas. No obstante, esta demora permitió que cuando el sistema fue puesto en ejecución incluyera las conexiones vía *web* con el COSEVI, con el INS, con la Dirección de Notariado y con el Sistema del Registro de Bienes Muebles, además de la consulta que realiza el sistema al padrón electoral para actualizar las defunciones. Finalmente, para mayo de 2009 se inició la puesta en marcha del nuevo sistema informático para el subproceso de placas.

La estrecha relación de los técnicos informáticos del Registro con los técnicos de las otras instituciones fue la clave utilizada para contrarrestar las dificultades presentadas. El seguimiento por parte de la Dirección de Servicios a las gestiones ante el ICE fue vital para que la conexión con el COSEVI se lograra y la labor facilitadora para las distintas reuniones que debieron realizarse

fueron los mecanismos utilizados en la ejecución del proyecto.

El resultado del proyecto fue un sistema acorde con la Ley de Simplificación de Trámites, ya que gracias a las conexiones *web services* se eliminaron varios requisitos como la presentación del derecho de circulación del INS, las constancias del COSEVI, las copias de traspasos de bienes muebles y las personerías jurídicas, entre otros. Lo anterior, con base en la directriz 01- 2010 con lo que se facilitó de forma sustantiva las gestiones a los usuarios de los servicios de placas.

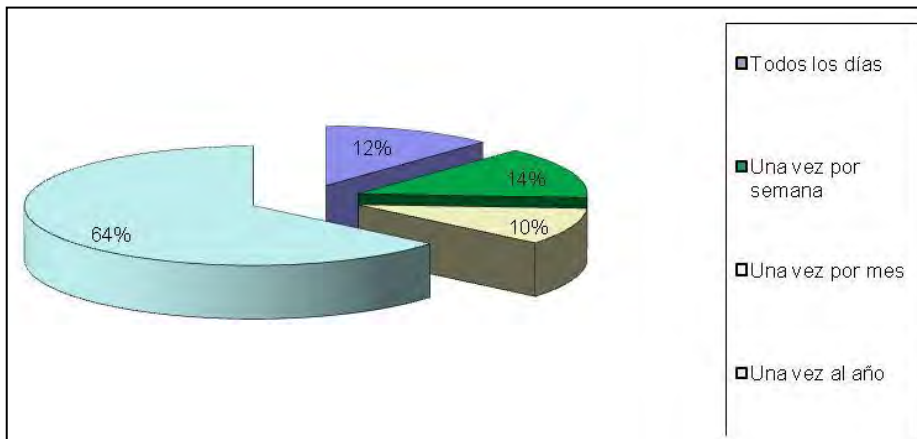
Asimismo, la reducción en los tiempos de confección de una placa es otro de los resultados que incide en forma positiva en la satisfacción final del usuario, la que está debidamente documentada, tanto la Contraloría de Servicios como la propia Dirección de Servicios, ya que en forma periódica se realizan encuestas de percepción de la calidad de los servicios. Por ejemplo, el escrutinio realizado por la Contraloría de Servicios en el II semestre del 2009 al público usuario, aportó los siguientes datos:



**GRÁFICO No. 1**

**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**

**FRECUENCIA DE LA UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS  
DEL SUBPROCESO DE PLACAS**



*Fuente: Elaboración propia con base en datos institucionales.*



El 64% de los entrevistados pertenecen al segmento de usuarios casuales, quienes acuden al Subproceso a realizar un trámite una vez al año, casi siempre de índole personal. El Subproceso de Placas tiene distintos tipos de usuarios, los ocasionales que realizan gestiones de forma esporádica, casi siempre de índole personal o familiar y el

público frecuente como agencias automotrices y notarios.

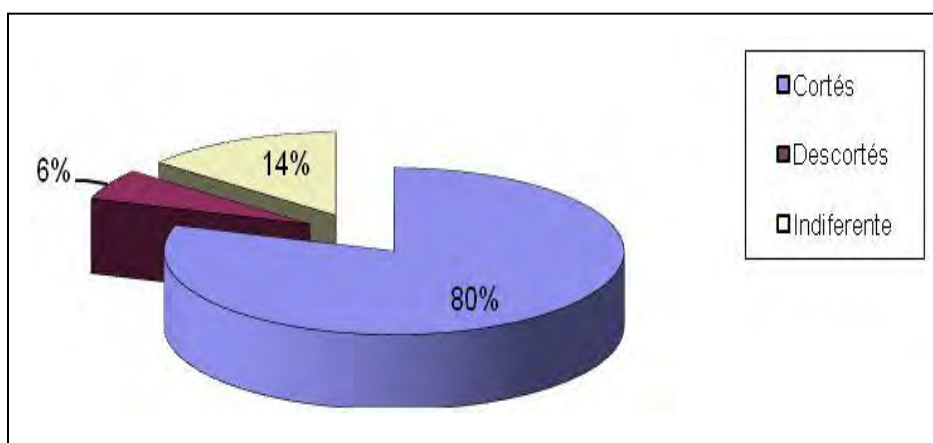
Por otra parte, en el siguiente gráfico, de acuerdo con la percepción del encuestado sobre el trato que el personal del Subproceso de Placas le ofrece, arrojó que en un 80% de la muestra, lo calificó como “cortés”.

---

## GRÁFICO No. 2

### REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES

#### TRATO RECIBIDO POR PARTE DEL PERSONAL DE PLACAS



Fuente: Elaboración propia con base en datos institucionales.

---

En otro orden de cosas, el 64% de los encuestados indicaron que tardaron de 1 a 10 minutos en fila hasta llegar a ventanilla, y media hora después podrían retirar su placa, como lo muestra el gráfico No. 3.

En julio del 2010, la Dirección de Servicios realizó una encuesta de percepción de la calidad de los servicios que se brindan en este Subproceso y se obtuvieron los resulta-

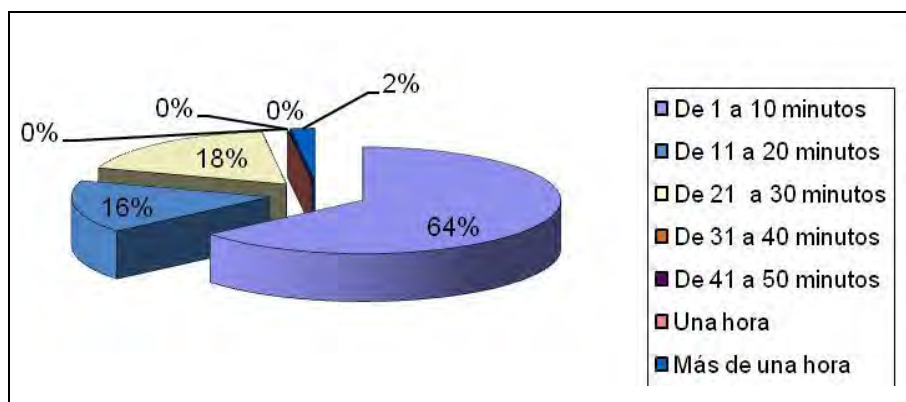
dos que se muestran en el cuadro No. 1.

Como permite apreciar el cuadro No. 1, un 21% de los encuestados duró en fila menos de un minuto para ser atendido en la ventanilla y un 69% de 1 a 5 minutos.

De acuerdo con esta encuesta, el 100% de los encuestados señalaron que el trato recibido por el personal de Placas fue cortés.



**GRÁFICO No. 3**  
**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**  
**TIEMPO EN FILA**



Fuente: Elaboración propia con base en datos institucionales.

**CUADRO No. 1**  
**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**  
**SUBPROCESO DE PLACAS**  
**TIEMPO EN FILA**

Tiempo	Absoluto	Porcentaje
Menos de un minuto	15	21.0
De 1 a 5 minutos	48	68.6
De 6 a 10 minutos	6	8.6
Más de 10 minutos	1	1.4
Total	70	100.0

Fuente: Subproceso de Placas. Encuesta de percepción de los servicios en ventanilla, julio 2010.

**CUADRO No. 2**  
**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**  
**SUBPROCESO DE PLACAS**  
**TIEMPO DE VENTANILLA**

Tiempo	Absoluto	Porcentaje
Menos de un minuto	28	40.0
De 1 a 5 minutos	35	50.0
De 6 a 10 minutos	5	7.1
Más de 10 minutos	2	2.9
Total	70	100.0

*Fuente: Subproceso de Placas. Encuesta de percepción de los servicios en ventanilla, julio 2010.*

El cuadro anterior, muestra que un 40% de los entrevistados realizó su gestión en ventanilla en menos de un minuto, otro 50% permaneció en ventanilla de 1 a 5 minutos. Una vez hecho el trámite en ventanilla, tan solo debió esperar 30 minutos para obtener su placa.

El gráfico No. 4, muestra la percepción en cuanto a la calificación del servicio, e indica que para el 96% de los encuestados los servicios que se brindan en este Subproceso, son excelentes o muy buenos.

La Dirección de Servicios ha determinado que las encuestas de percepción de la calidad de los servicios se realicen a todos estos

públicos, con el propósito de determinar un panorama claro de la gestión realizada. Este instrumento de evaluación se aplica a toda la Coordinación de Servicios Digitalizados, a la que pertenece Placas, de esta forma se asegura que la percepción de los servicios es representativa de la ciudadanía y no solamente de un sector.

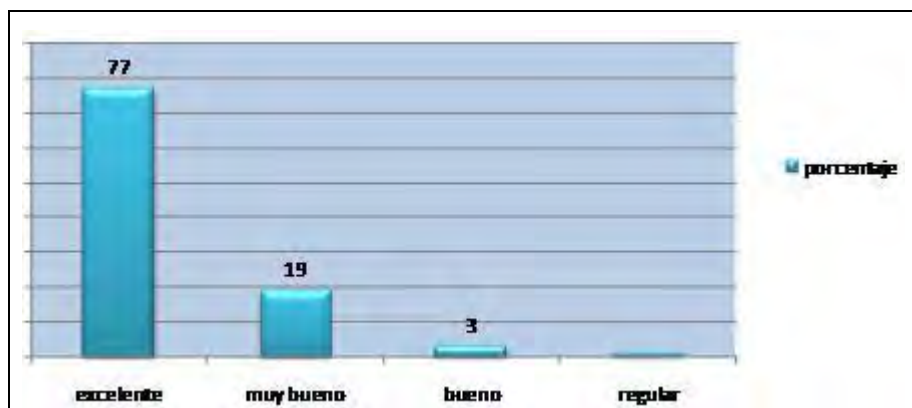
En el caso del Subproceso de Placas y con respecto a las agencias automotrices, su mayor público frecuente, las encuestas se aplicaron por medio del correo electrónico a los administradores de la solicitud de placas por este medio y también a los tramitadores de las agencias,

que visitan la Sede Central de forma que la recopilación de información permite obtener información confiable y diversa. Es de esta manera

como en la encuesta realizada en julio del 2010 a las agencias, mostró los resultados que se muestran en el Cuadro No. 3:

**GRÁFICO No. 4**

**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES  
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO EN GENERAL**



Fuente: Subproceso de Placas. Encuesta de percepción de los servicios en ventanilla, julio 2010.

**CUADRO No. 3**

**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES  
SUBPROCESO DE PLACAS  
PERCEPCIÓN ACERCA DE LA RECEPCIÓN DE SOLICITUDES  
DE PLACAS DE AGENCIAS POR CORREO ELECTRÓNICO**

Variable	Total	Porcentaje
Positivo	17	100
Negativo	0	0

Fuente: Subproceso de Placas. Encuesta de percepción de los servicios, julio 2010.

Como se muestra en el cuadro anterior, el 100 % de las agencias creen que el cambio de la recepción de solicitudes de confección de placas por medio de correo electrónico es positivo. Esta innovación fue posible, gracias a la implementación del nuevo sistema.

En los siguientes gráficos se muestra, tanto la aceptación como los beneficios que distinguen las agencias con respecto a la recepción de los listados de solicitud de confección de placas por medio del correo electrónico, con resultados altamente positivos para el producto implementado.

**GRÁFICO No. 5**

**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**

**CAMBIO EN LA RECEPCIÓN DE PLACAS DE AGENCIA  
POR CORREO ELECTRÓNICO**

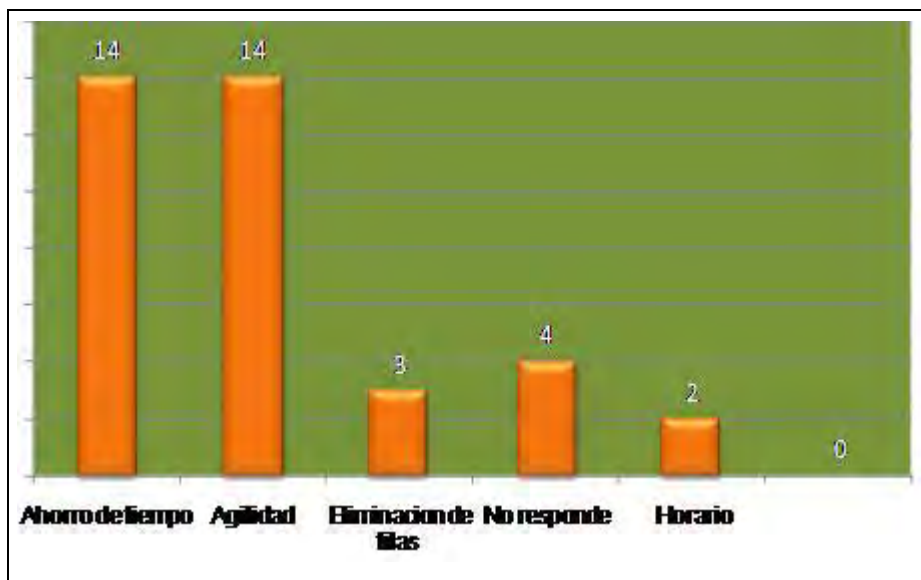


*Fuente: Elaboración propia con base en datos institucionales.*

**GRÁFICO No. 6**

**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**

**BENEFICIOS PARA LAS AGENCIAS**



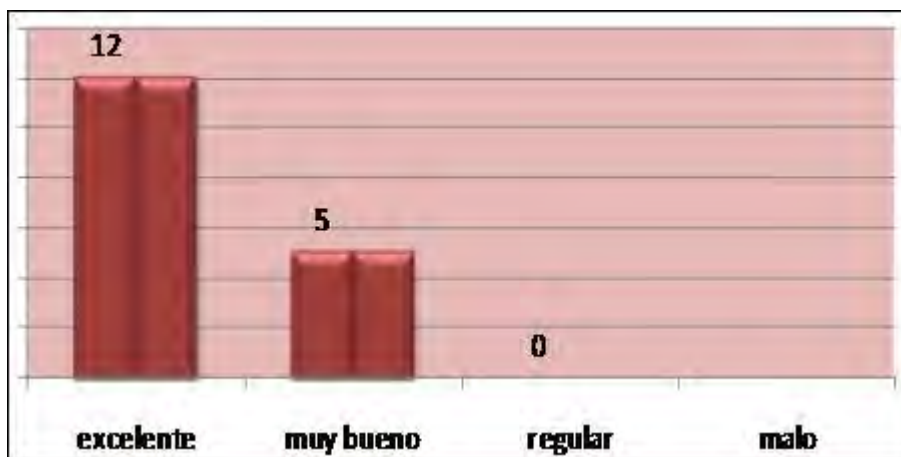
*Fuente: Elaboración propia con base en datos institucionales.*

Para la mayoría de agencias, como se denota en la información incluida, el ahorro de tiempo y la agilidad son la mayor fortaleza que le brinda este nuevo sistema de recepción de solicitudes de confección de placas.

Aunado a lo anterior, para la gran mayoría de las agencias, el servicio que se brinda en el Subproceso es excelente o muy bueno, según lo denota el siguiente gráfico sobre la percepción de la calidad del servicio:

---

**GRÁFICO No. 7**  
**REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES**  
**PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SEGÚN AGENCIAS**



*Fuente: Elaboración propia con base en datos institucionales.*

---

Por otra parte, las sugerencias de grupos profesionales permiten la toma de decisiones oportuna. Tal es el caso de la solicitud de apertura de una ventanilla exclusiva para notarios y ciudadanos de oro, así como autorizar los trámites de las agencias importadoras de vehículos por medio de solicitudes por correo electrónico, de esta forma se logra un balance adecuado de los intereses de sus distintos segmentos de públicos.

Como valor agregado, se ha brindado capacitación al personal de las siete Oficinas Regionales para

atender con mayor eficacia las solicitudes de placas y al personal de Correos de Costa Rica, ya que por medio de estas oficinas en todo el país pueden realizarse las solicitudes de placas. De esta forma, los servicios de solicitudes se descentralizan, con la finalidad de favorecer a los usuarios de zonas alejadas.

Evidentemente, la puesta en marcha del nuevo sistema informático del Subproceso de Placas ha favorecido a los múltiples usuarios ofreciéndoles un servicio expedito y seguro.

Con los resultados del proyecto se contribuyó a mejorar los controles internos, a detectar y reducir la presentación de trámites fraudulentos, a proteger a los funcionarios de autorizar trámites no idóneos por errores humanos y, en general, a cumplir en gran medida con la simplificación de los trámites.

Adicionalmente, como lo muestra el siguiente cuadro, se muestra una importante disminución

de trámites fraudulentos presentados ante el Subproceso de Placas. A partir del 2009 con la implementación del nuevo sistema, los actos ilícitos por parte de usuarios ha tenido una disminución drástica, al punto que en el 2010 solo se presentó un caso por derecho de circulación falso. Los estrictos controles de seguridad del sistema son conocidos por el público usuario, que ya no se expone a presentar documentación falsa.

#### CUADRO No. 4

### REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGISTRALES

#### SUBPROCESO DE PLACAS TRÁMITES FRAUDULENTOS DENUNCIADOS

		Fecha				Total
		2007	2008	2009	10-may-2010	
Denuncia	Denuncia por comparecencia de un difunto	18	16	9	0	43
	Denuncia por derecho de circulación falso	4	24	0	1	29
Total		22	40	9	1	72

Fuente: Estadísticas de la Dirección de Servicios. Julio 2010.

Los objetivos del proyecto apuntaban a dar mayor eficiencia al Subproceso, aplicando principios de productividad, mejor atención al usuario así como una estructura interna fortalecida, tanto en el sistema como en el ambiente laboral. Esto significa el alcance de los resultados esperados, entonces, desde el punto de vista de productividad se han eliminado las constancias físicas de COSEVI, ya que una sola pantalla principal despliega toda la información desde el servidor de esta dependencia, así como el Derecho de Circulación del INS y certificaciones de personería jurídica, generando menos gasto de papel tanto sencillo como de seguridad, facilitando las gestiones al usuario al no tener que apersonarse a estas instancias previo a su visita al Subproceso de Placas.

Esta mejora del sistema ha producido un avance en la disminución de tiempos en la atención directa al público, así como una disminución en el tiempo de confección de placas de agencias y, sobre todo, que el sistema se ha llevado a las siete oficinas regionales del Registro, para que los usuarios puedan solicitar y tramitar la placa metálica desde estos lugares.

Con el sistema antiguo, era común o vulnerable que el funcionario de ventanilla se equivocara en el momento de escoger el material que se iba a utilizar para la elaboración de la placa, pues cada uno de ellos tenía una lista con una cantidad determinada de metales consecutivos, lo que generaba exceso en procesos

y facilidad de equivocación. En la actualidad, todos los funcionarios de ventanilla están conectados en red hacia una sola computadora que administra el sistema, la que procesa todas las solicitudes de los colaboradores y le asigna de forma automática, la chapa de acuerdo con el color que le corresponde según la clase de placa solicitada.

El sistema ha disminuido significativamente los costos de operación de las solicitudes de placas. Se cambió la solicitud de cada placa de una hoja tamaño carta por un comprobante de caja, se sustituyó el consumo de tonner de impresora láser por cintas de impresora de punto de venta, se bajaron los errores de chapas o placas nulas con la eliminación de la asignación manual por la asignación automática, con la asignación del número consecutivo del rollo y la imagen dentro del comprobante de la solicitud para el usuario, se logró hacer más expedito la atención en ventanilla, ya que el funcionario ya no tiene que anotar estos datos en el comprobante de retiro de placa, se eliminaron los comprobantes de retiro de placas, los cuales eran en papel de seguridad. Todos estos cambios fueron determinantes para bajar los gastos de operación.

### **Retos y desafíos institucionales**

El proyecto fue incorporado a los sistemas del Registro Nacional y puesto en operación a partir del 11 de mayo del 2009, modificando to-



talmente el flujograma que se tenía con el anterior sistema, agilizando los procesos e interrelacionando el sistema con otros sistemas internos, tales como Personas Jurídicas, Bienes Muebles, Padrón Nacional y con sistemas externos tales como, INS, COSEVI y la Dirección Nacional de Notariado, DNN.

Todos los funcionarios del Subproceso han contribuido con las mejoras del sistema, tanto con observaciones como con ideas de mejora.

Se autorizó la contratación de una empresa externa, para darle mantenimiento correctivo y adaptativo al sistema de placas, con esto se garantiza la perfecta operación del sistema, así como la aplicación de las mejoras indicadas por los funcionarios del Subproceso. De esta forma, se identifican y solucionan los futuros problemas relacionados con el sistema.

Dentro de los beneficios que ha obtenido la organización, en relación con la ejecución del sistema, se pueden citar la simplificación de trámites seguros y ágiles, y la eliminación de requisitos. Se ha creado una atmósfera más tranquila dentro de los colaboradores, ya que no tienen que revisar una gran cantidad de pantallas con la posibilidad de que existan errores humanos. Con el nuevo sistema tienen la facilidad de tener toda la información en una sola pantalla y el sistema alerta sobre posibles situaciones, como por ejemplo si el vehículo tiene infracciones pendientes y si el notario está inhabilitado entre otros.

El objetivo global fue contar con un sistema inteligente, seguro y que simplificara los procesos de placas. Las metas funcionales fueron interconectar el sistema con otras instituciones para eliminar requisitos excesivos. Esta situación generó mayor comunicación entre las instituciones relacionadas con el tema de placas.

Este nuevo sistema permite controles estadísticos exactos que son insumos importantes para la toma de decisiones y la evaluación de la gestión, no solo al interior del propio Subproceso, sino que permite medir la producción por oficina regional, lo que se convierte en una valiosa herramienta para la Dirección de Oficinas Regionales.

Existe un claro compromiso de parte de la Dirección de Servicios Registrales en brindar capacitaciones permanentes de mejora a nivel interno y externo. Las sugerencias del personal son tomadas en cuenta, tanto por la jefatura, la coordinación y la Dirección.

La documentación que generó este proyecto servirá de insumo para próximos proyectos que deseen realizarse en cualquier departamento o dirección del Registro Nacional.

El logro de este proyecto no es solo el éxito de un equipo de proyecto que pudo hacer realidad un diseño; este sistema, es un logro de todo un Subproceso que pudo plasmar sus iniciativas en una realidad y es el logro de toda una Dirección que supo apoyar, incentivar y concretar el sueño de su personal ◇