

Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites



Departamento Administrativo
de la FUNCIÓN PÚBLICA
República de Colombia



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



GOBIERNO DE LA CIUDAD

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

SAMUEL MORENO ROJAS
Alcalde Mayor

YURI CHILLÁN REYES
Secretario General

BEATRIZ HELENA HINCAPIÉ MOLINA
Subsecretaria General

EDGAR MAURICIO GRACIA DÍAZ
Director Distrital de Servicio al Ciudadano (e)

JAIME RAMÓN GÓMEZ PASCUALI
Director Distrital de Desarrollo Institucional

MIGUEL ALFONSO CASTELBLANCO GORDILLO
Subdirector Técnico

GERARDO DUQUE GUTIÉRREZ
Coordinador Distrital de Calidad

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ELIZABETH CRISTINA RODRÍGUEZ TAYLOR
Directora General

CARLA LILIANA HENAO CARMONA
Subdirectora General

MARÍA DEL PILAR ARANGO VIANA
Directora de Control Interno y Racionalización de Trámites

GUÍA NACIONAL PARA LA SIMPLIFICACIÓN, EL MEJORAMIENTO Y LA RACIONALIZACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES

Equipo de Trabajo Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

Gerardo Duque Gutiérrez
Juan Carlos Beltrán Jaramillo
María Constanza Romero de Pindray
Alexandra Quitián Álvarez
Alexandra Arévalo Cuervo
Óscar Guillermo Niño del Río
Nubia Paola Rueda Casallas
Norha Carrasco Rincón
Viviana Marcela Villamil García

Equipo de Trabajo Departamento Administrativo de la Función Pública

María del Pilar García González
Andrés Méndez Jiménez
Carlos Peralta Gómez
William Pulido Trujillo
Aseneth Correa Rodríguez

Diseño y diagramación

Adriana Rodríguez Nieto
Sayi Sánchez Rodríguez

Corrección de estilo

Luz Mariela Jaramillo Correa

Impresión

Subdirección Imprenta Distrital - DDDI

Contenido

Presentación	6
Introducción	8
Capítulo 1. Generalidades (referentes básicos)	11
1.1 Propósito u objetivos generales	11
1.2 Marco normativo	12
1.3 Marco conceptual	13
1.3.1 Inscripción, creación o modificación de trámites	14
1.3.2 Mejoramiento	15
1.3.3 Sistema integrado de gestión	17
1.3.4 Ciclo de mejoramiento continuo.....	20
1.3.5 Plan de mejoramiento.....	22
Capítulo 2. Armonización de los procesos, procedimientos y trámites con el Sistema de Gestión de la Calidad y el MECI	25
Capítulo 3. Etapas para el mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites.....	29
3.1 Mapas de procesos	30
3.1.1 Identificación de procesos	31
3.1.2 Clasificación de procesos	32
3.1.3 Identificación de subprocesos y procedimientos.....	33
3.1.4 Diagramación del mapa de procesos.....	35
3.2 Caracterización de procesos e identificación de trámites	37
3.3 Identificación de oportunidades de mejora	42
3.4 Priorización de procesos, procedimientos y trámites que se deben mejorar	44
3.5 Escenarios de mejoramiento	47
3.6 Identificación de causas	48
3.7 Elaboración de planes de mejora	49
3.8 Implementación de acciones de mejora.....	50
3.9 Evaluación de acciones de mejora	50
Capítulo 4. Modelos de aplicación de los escenarios de mejoramiento.....	53
4.1 Escenario. 1. Mejoramiento interno	55
4.2 Escenario 2. Mejoramiento autónomo de la entidad	58
4.3 Escenario 3. Mejoramiento autónomo de la entidad que requiere de la participación ciudadana	63
4.4 Escenario 4. Mejoramiento con la participación de otras entidades	68
Bibliografía	77
Anexo 1. Equipos de mejoramiento	79
Anexo 2. Metodología para la racionalización de trámites: simplificar.....	84
Glosario	91

Presentación



Continuando con la estrategia exitosa de aunar esfuerzos, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá han estructurado un mecanismo para apoyar la sostenibilidad de los Sistemas de Gestión de Calidad y de Control Interno, a través de la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de los procesos, procedimientos y trámites, con el ánimo de suministrar instrumentos y herramientas metodológicas que faciliten esta labor a las entidades del orden nacional y territorial.

Uno de los pilares fundamentales tanto del Sistema de Gestión de Calidad como del Modelo Estándar de Control Interno lo constituyen los procesos, los procedimientos y los trámites, a través de los cuales se suministran los bienes y se prestan los servicios propios de la Administración pública; es así como una más efectiva forma de establecer las características de estos bienes y servicios, de los métodos utilizados para producirlos y prestarlos, y la manera de interactuar con los usuarios redundará en el mejoramiento de la gestión y en el aumento de la satisfacción de los ciudadanos.

El 8 de diciembre de 2008 venció el plazo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno en las entidades de la Administración pública del Estado colombiano. El siguiente paso lógico hacia el gran objetivo de lograr la excelencia en el servicio a todos los habitantes del país consiste en garantizar la sostenibilidad y el mejoramiento de los sistemas de Calidad y de Control Interno.

Esta guía permitirá a todas y cada una de las entidades contar con un marco de referencia para orientar sus esfuerzos de mejoramiento, definiendo qué mejorar, cómo mejorar y de qué forma evaluar los resultados de las actividades emprendidas, al establecer en forma clara los beneficios concretos obtenidos tanto a nivel interno como para sus usuarios.

De esta manera esta guía se encuentra a disposición de todos aquellos servidores públicos y particulares comprometidos con una Administración pública cada vez más eficaz, eficiente y efectiva, como una herramienta que les permita impulsar la mejora orientada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Yuri Chillán Reyes
Secretario General
Alcaldía Mayor de Bogotá

Elizabeth Rodríguez Taylor
Directora
Departamento Administrativo
de la Función Pública

Introducción



Durante la última década se ha incrementado en la Administración pública la necesidad de contar con sistemas de gestión que garanticen la satisfacción de los clientes y una mayor sostenibilidad en el tiempo, al optimizar su imagen y generar espacios de gobernabilidad y participación social soportados en una gestión efectiva con sistemas gerenciales de control y calidad que irradian mejoramiento continuo en todos sus niveles.

Es así que el Estado colombiano a través de la Ley 872 de 2003 dio origen a la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000 que determina los requisitos que las entidades públicas deben cumplir para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (sgc) y, mediante el Decreto 1599 de 2005 adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que proporciona a las entidades una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Paralelo a esto surge la Ley 962 de 2005 que establece las directrices fundamentales de la política de racionalización de trámites que guían las relaciones del ciudadano y el empresario con el Estado en sus diferentes niveles, para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones, al reducir buena parte de los trámites y procedimientos administrativos que las personas jurídicas y naturales deben adelantar ante diferentes entidades.

En este sentido, la política propende por un Estado con una autoridad legítima al servicio del ciudadano, al involucrar a todas las entidades de la Administración pública en sus diferentes órdenes y niveles, y al sector privado, al fortalecer los mecanismos de mejoramiento en atención al ciudadano y generar competitividad del sector productivo.

De este modo, se concluye que además de ser un compromiso social, el mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites se constituye en una obligación de carácter normativo para la Administración pública, emanada desde la Constitución Política, sustentada en leyes y decretos, y asumida a través de los planes de desarrollo.

Para tal efecto, esta guía ha sido estructurada en cuatro capítulos. El primero presenta los referentes básicos para el mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites, incluyendo los marcos normativo y conceptual, y una breve descripción de los sistemas de gestión y del ciclo de mejoramiento continuo.

El segundo capítulo presenta la integralidad de procesos, procedimientos y trámites, su armonización e interrelación, y cómo estos se incluyen como pilares fundamentales en el Sistema de Gestión de Calidad y en el Modelo Estándar de Control Interno.

El tercer capítulo consiste en la propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites en el marco de los sistemas de Gestión de Calidad y de Control Interno, propuesta que incluye la definición de qué mejorar, cómo mejorarlo y cómo determinar y valorar los resultados obtenidos a través de las acciones de mejoramiento.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta los posibles alcances de las propuestas de mejora tanto a nivel interno como externo a la entidad, organizados en cuatro escenarios de mejoramiento.



Capítulo 1

Generalidades (referentes básicos)

✎ 1.1 PROPÓSITO U OBJETIVOS GENERALES

La presente guía busca apoyar instrumentalmente a la gerencia pública en la implementación de estrategias de mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites mediante diferentes lineamientos, acorde al grado de desarrollo y a las características propias de las entidades del orden nacional y territorial.

Es así como se presentan a la Administración pública herramientas metodológicas que facilitan la relación ciudadano-Estado mediante el mejoramiento continuo de los procesos garantizando la prestación de servicios con calidad.

El contenido de la presente guía fortalece la armonía de los sistemas de desarrollo administrativo, de gestión de calidad y de control interno en el sentido de aportar herramientas metodológicas que facilitan la implementación de estos sistemas bajo el enfoque de procesos.

De igual manera se fomenta la nueva visión de gestión interinstitucional, intersectorial e intrasectorial con el fin de aunar esfuerzos en los procesos de simplificación y racionalización de trámites.

1.2 MARCO NORMATIVO

A continuación se enuncian algunas de las normas que orientan la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites en las entidades públicas y que deben tenerse en cuenta para asegurar un adecuado acercamiento de la Administración pública al ciudadano y al empresario y prestar un mejor servicio:

- » Código Contencioso Administrativo (artículo 3).
- » Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
- » Directiva Presidencial 02 del 5 de abril de 1994, sobre el Desarrollo de la función de Control Interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.
- » Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995, por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración pública.
- » Ley 190 de 1995, por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
- » Documento CONPES 2790 del 21 de junio de 1995, por el cual se consolida una Gestión pública Orientada a Resultados.
- » Ley 489 de 1998 - Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración pública.
- » Decreto 910 de 2000, por medio del cual se reglamentan parcialmente la Ley 489 de 1998 y el artículo 320 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- » Decreto 1537 de 2001 (artículos 1, 2 y 5) que reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno.
- » Ley 872 de 2003, por la cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
- » Decreto 4110 de 2004, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- » Documento CONPES 3292 de 2004, proyecto de Racionalización y Automatización de Trámites, por el cual se busca masificar el uso de las tecnologías de Información para aumentar la competitividad productiva, modernizar las instituciones públicas y de Gobierno y socializar el acceso a la información.

» Ley 962 de 2005, por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y las entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

» Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano.

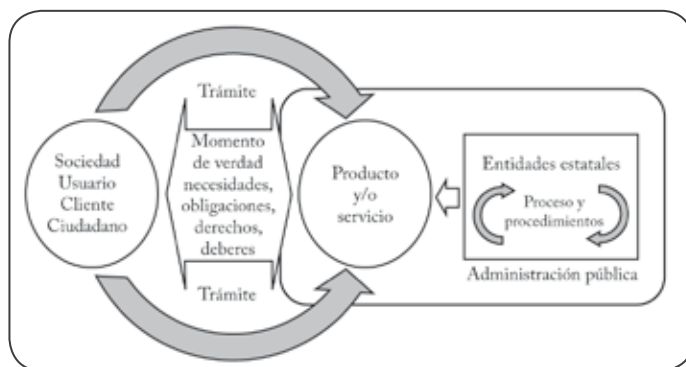
» Decreto 3622 de 2005, por el cual se adoptan las políticas de Desarrollo Administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998.

» Decreto 4669 de 2005, por el cual se reglamenta la Ley 962 de 2005.

» Decreto 1151 de 2008, por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones.

» Decreto 4485 de 2009, por el cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

1.3 MARCO CONCEPTUAL



Como se observa en la ilustración, los conceptos de procesos, procedimientos y trámites están interrelacionados en la dinámica de la gestión pública y, por ende, son la base de la mejora continua que incide directamente en el nivel de calidad de los productos y servicios públicos. De ahí que los procesos y procedimientos son objeto de análisis continuo a partir de la evaluación que realizan los usuarios de los productos finales, retroalimentación que permite racionalizar los trámites y servicios de cara al ciudadano. Para facilitar la comprensión de esta interrelación partimos de los siguientes conceptos:

Los **procesos** pueden definirse como una serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en las que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

En las entidades, las dependencias tienen nombres muy definidos pero los procesos no se visualizan claramente como el eje de una gestión integral. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional; se les asignan responsabilidades a directivos y se rinden cuentas de un área o dependencia en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso.

En cada trabajo realizado se utilizan materias primas o insumos, se desarrollan actividades que agregan valor y, como consecuencia, se produce un resultado; por ello, no hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo.

Todo proceso tiene razón de ser en la medida que agregue valor, a los ojos de quien demanda, al bien o servicio que este genera, es decir, que cumpla el objetivo para el cual fue creado. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, ni clientes que utilicen las salidas que este entrega, es un proceso que no agrega valor ni es necesario. Por tanto, sus actividades y resultados son muy costosos para cualquier tipo de organización.

Los **procedimientos** permiten precisar la forma de hacer algo; incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, e involucran los elementos técnicos que se deben emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, entre otros.

Se definen como el conjunto de especificaciones requeridas para cumplir una fase o etapa perteneciente a un proceso y que varía de acuerdo con los requisitos y con el tipo de resultado esperado.

Finalmente, los **trámites** se consideran como el conjunto, serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que deben efectuar los usuarios para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la Ley. El trámite se inicia cuando ese particular activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa y termina (como trámite) cuando la Administración pública se pronuncia sobre este, aceptando o denegando la solicitud.

El trámite siempre es generado por un agente externo a la organización, según una serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que han de llevar a cabo los usuarios para obtener un determinado producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una actividad de especial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la Administración pública.

Los trámites implican una interacción o encuentro entre la Administración pública y la sociedad, y tienen como propósito facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos. Por tanto, fiel a los principios constitucionales, la Administración pública no impondrá trámites ni exigirá requisitos que no estén contemplados en la ley o no hayan sido autorizados expresamente por esta (Constitución Política de 1991).

Para dar cumplimiento a este propósito, la Ley 962 de 2005, señala que se deben inscribir todos los requisitos y procedimientos administrativos de todas las entidades públicas, en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) que coordina el Departamento Administrativo de la Función pública, como requisito de exigibilidad a la ciudadanía (artículo 1.º numeral 3, Ley 962 de 2005).

➤ 1.3.1 Inscripción, creación o modificación de trámites

Para realizar la inscripción de los trámites misionales de las entidades de la Administración pública en el SUIT, de conformidad con lo establecido en la Ley 962 de 2005 y su Decreto Reglamentario 4669 del mismo año, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- » Conformar el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea, de acuerdo con la estructura organizacional de la entidad. En los municipios pequeños donde no se haya conformado dicho comité, se podrá designar esta responsabilidad en un funcionario del nivel directivo, con el apoyo de la Oficina de Planeación.
- » Designar como administrador de trámites del suít a un funcionario que tenga conocimiento de los procesos que soportan los trámites y servicios de la entidad, quien será el responsable de ingresar y mantener actualizada la información en el sistema.
- » Elaborar un inventario de trámites y servicios de la entidad.
- » Validar la información registrada con el líder o responsable del proceso que soporta el trámite.
- » Registrar la información de trámites y servicios en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT).
- » Enviar para aprobación al Departamento Administrativo de la Función Pública.

El procedimiento para la inscripción y publicación de trámites y servicios está descrito de manera detallada en el *Manual del administrador del sistema único de información de trámites (SUIT)* y en la *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de Administración pública*.

De otra parte, para que una entidad pueda adoptar un trámite nuevo, creado o autorizado por la Ley, previo a su adopción debe enviar al Departamento Administrativo de la Función Pública la manifestación del impacto regulatorio, para su consideración, según lo establecido en el artículo 2.º del Decreto 4669 de 2005, detallando cada uno de los siguientes aspectos:

- » Justificación legal. Argumentar la creación del trámite desde el punto de vista legal, con indicación de la Ley que lo crea o autoriza.
- » Diseño del trámite. Describir la propuesta de diseño del proceso del trámite, con indicación de los procesos objeto de automatización.
- » Descripción del trámite. Detallar en qué consiste el trámite.
- » Beneficios. Describir las bondades de la implementación del trámite, tanto para el usuario como para la entidad.
- » Carencia de medios alternativos. Indicar la falta de medidas opcionales de menor costo y mayor eficiencia.
- » Costos de la implementación. Acreditar los costos de la implementación para los obligados a cumplirlos, y los recursos presupuestales y administrativos necesarios para su aplicación.

Con fundamento en la información presentada, el Departamento Administrativo de la Función Pública realiza el estudio correspondiente, y en caso de encontrarlo viable de acuerdo con la política de racionalización de trámites, autoriza su adopción.

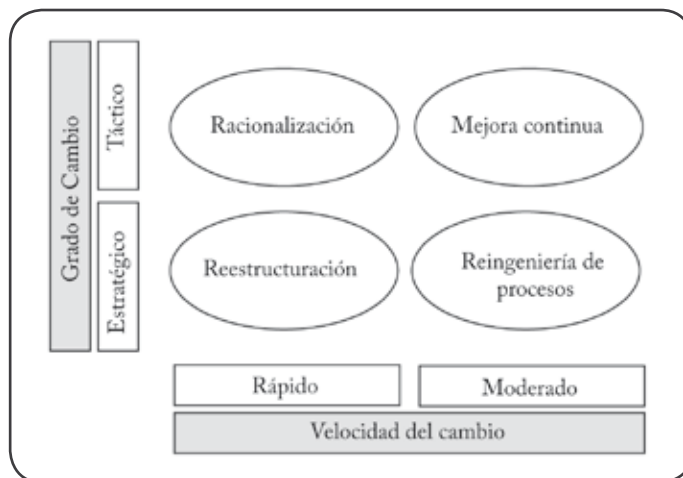
➤ 1.3.2 Mejoramiento

Según el diccionario de la Real Academia Española, **mejoramiento** significa acción de mejorar, entendido como adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado superior. Por tanto, es necesario conocer la situación inicial en la forma más precisa y cuantitativa posible para determinar si las acciones que se emprenden verdaderamente conllevan al mejoramiento, es decir, a superar la condición «actual».

Existen diversas técnicas y metodologías orientadas al mejoramiento las cuales pueden clasificarse en dos grandes grupos de acuerdo con su alcance: mejoras radicales y mejoras incrementales. Las primeras corresponden a

aquellas que implican un análisis profundo de la organización y de sus procesos (tales como la reingeniería y la reestructuración) y las segundas a acciones concretas que dan solución a situaciones específicas a nivel de procesos y procedimientos (tales como la racionalización y la mejora continua).¹

De acuerdo con las necesidades específicas de la entidad, es decir, con la oportunidad de mejora que se vaya a emprender, se debe seleccionar, entonces, la estrategia adecuada. Tomando como ejemplo cuatro de estas metodologías de mejora, la selección de aquella que se va a aplicar depende de factores tales como el alcance y la velocidad requerida del cambio.



De igual manera, al elegir la metodología para la mejora se debe considerar su orientación (a procesos o a funciones), el nivel en que se requiere que participe la alta dirección, la implicación en términos de tecnología de información y, por supuesto, los objetivos que se van a impactar.



¹Existen diversas metodologías y acciones de mejora, entre las cuales se nombran, como ejemplo, la reingeniería (organizacional, de procesos y de productos), el *benchmarking* (organizacional, de procesos y de productos), la externalización, el *down sizing* (y *right sizing*), el empoderamiento, la mejora continua, la gerencia del servicio, la automatización, la racionalización, e incluso, la capacitación. Varios textos especializados ilustran y sirven para conocer más acerca de cada una de ellas.

Sea cual sea la metodología que se vaya a emprender, es necesario considerar tres aspectos relacionados con la mejora. En primer lugar, la mejora debe ser completa, es decir, considerar íntegramente las actividades relacionadas con la acción que se desarrollará. Por ejemplo, al automatizar la recepción de solicitudes para cierto trámite, debe considerarse la capacitación o entrenamiento del personal involucrado.

En segundo lugar, la mejora debe ser consistente y considerar el impacto en los proveedores, ejecutores y usuarios del procedimiento, subproceso, proceso y/o sistema al cual correspondan las acciones propuestas. Por ejemplo, en un caso tan simple como la modificación de un formato, para modificar o eliminar los campos que se deben diligenciar se verificará quién usa los datos allí consignados y para qué.

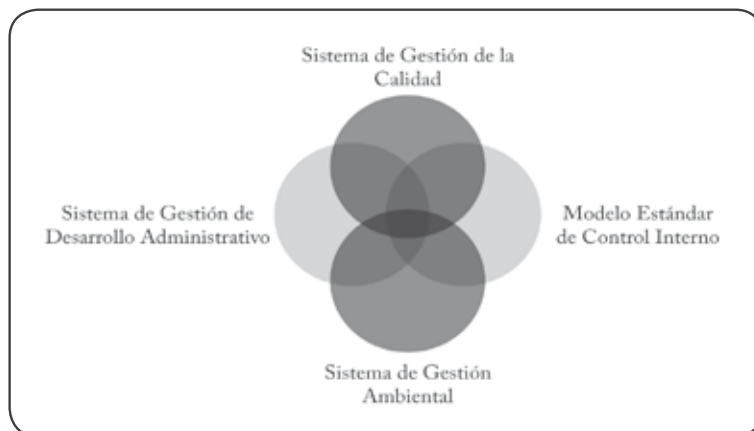
Por último, la mejora debe ser adecuada, es decir, conllevar verdaderamente una situación superior a la inicialmente establecida, por lo cual cobra mayor importancia el conocer la situación «actual». Por ejemplo, al reducir la cantidad de actividades de un procedimiento se debe considerar si de esta manera se mejora el producto, la eficiencia o la satisfacción del usuario, entre otros aspectos.

Adicionalmente, debe considerarse el impacto en la eficacia que una mejora de eficiencia conlleva, y viceversa. Hay casos en que la reducción del tiempo de atención ocasiona mayores errores en el producto o servicio entregado al usuario, o que mayores cantidades de un producto implican aumentos poco recomendables en los costos inherentes a su elaboración.

En síntesis, la mejora implica obtener resultados que superen los logros iniciales, que pueden ser aumentos, reducciones o, incluso, permanecer en la situación actual, todo ello bajo la premisa que indica que «no hay nada tan bueno que no pueda ser mejor».

➤ 1.3.3 Sistema integrado de gestión

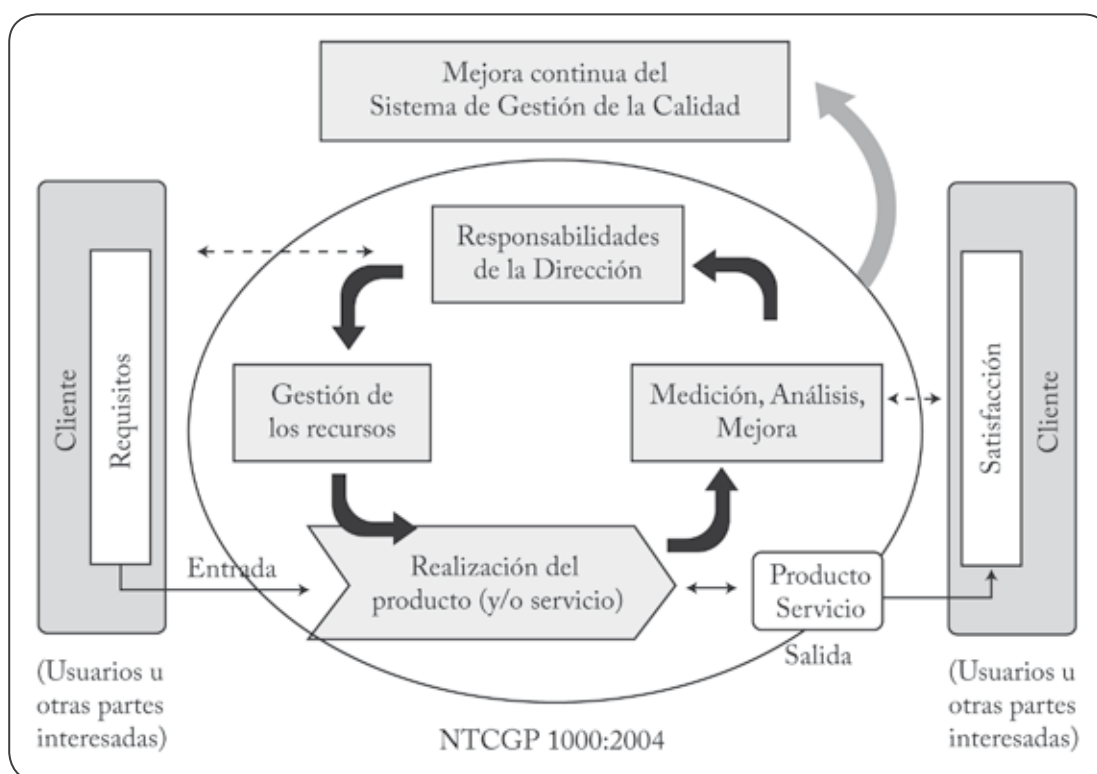
Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tienen por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los Subsistemas que lo componen (Gestión de Calidad, Modelo Estándar de Control Interno, Gestión Ambiental, Gestión de Desarrollo Administrativo, entre otros).



- **Sistema de Gestión de la Calidad**

El Estado colombiano a través de la Ley 872 de 2003 dio origen a la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000, que determina los requisitos que las entidades públicas deben cumplir para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Este sistema apunta a adoptar una visión estratégica que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional especialmente orientado a mejorar la calidad de los productos, a consolidar estándares que reflejen las necesidades implícitas y obligatorias, a proveer información confiable, a promover la transparencia, la participación y el control político y ciudadano, a garantizar el fácil acceso a la información relativa a resultados del sistema, a emprender acciones preventivas y correctivas, a tener cultura por la mejora continua, a buscar relaciones óptimas entre calidad y costo, a satisfacer a los ciudadanos, a simplificar procesos y a reear un sistema laboral orientado hacia la productividad, entre otros beneficios, objetivos que apuntan en la misma dirección que la política de racionalización de trámites consagrada en la Ley 962 de 2005.

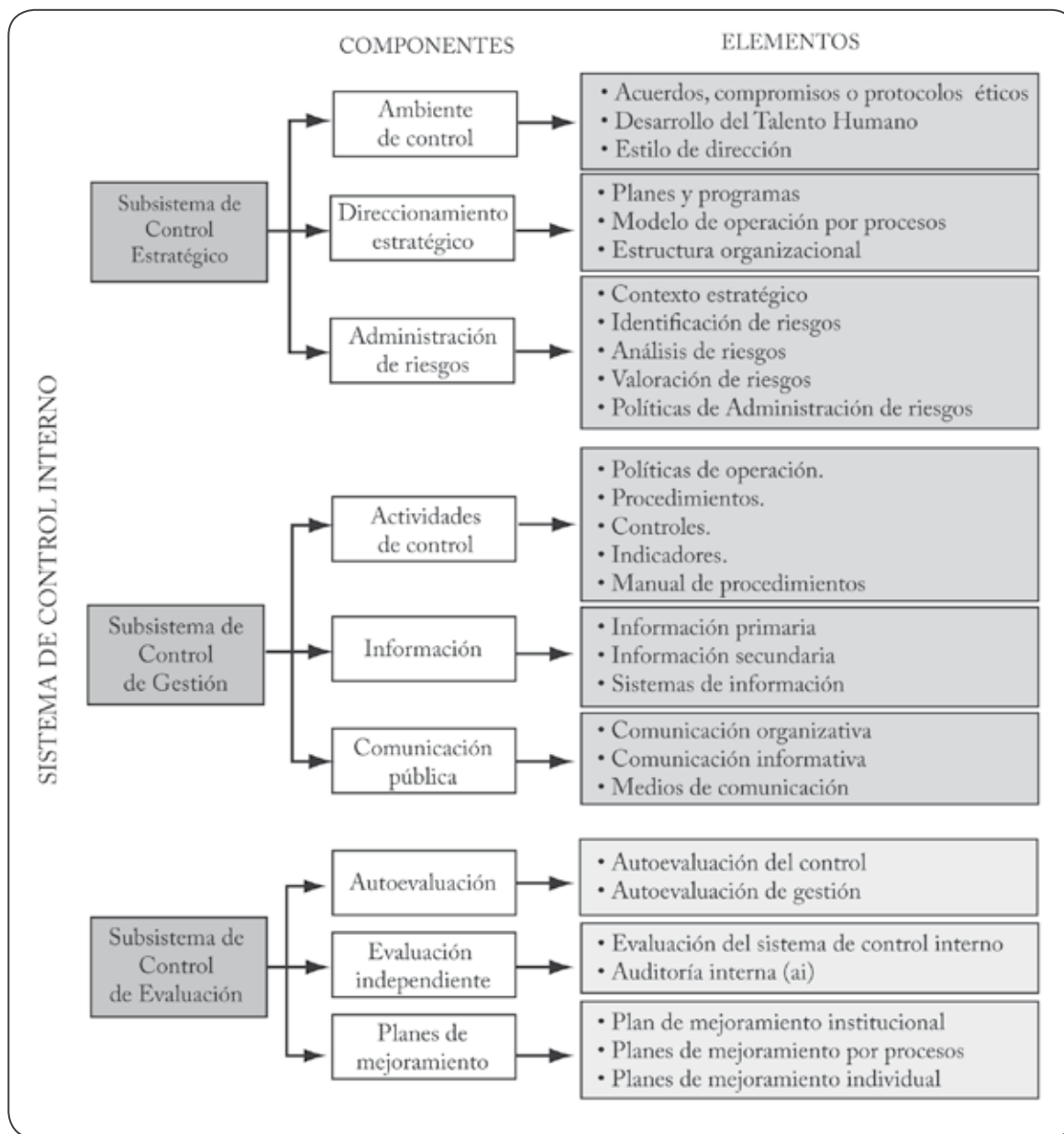


Cabe resaltar que el Sistema de Gestión de la Calidad en sí mismo no constituye la garantía de un Estado eficiente dado que el cumplimiento de los requisitos que este señala requiere, adicionalmente, la generación y aplicación de una cultura de mejoramiento que se fortalece con principios tales como la autorregulación, la autogestión y el autocontrol.

Esto hace que sea imprescindible alinear esta norma con un sistema integral de control que permita a los directivos mantener un seguimiento y monitoreo permanentes, lo cual proporciona de manera eficaz el modelo MECI.

• **Modelo Estándar de Control Interno**

Mediante el Decreto 1599 de 2005, el Estado colombiano adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que proporciona a las entidades una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.



En este sentido, el Modelo Estándar de Control Interno, como herramienta gerencial adoptada por el Estado con base en el artículo 209 de la Constitución Política de 1991, nace de la necesidad de repensar la estructura del Sistema de Control Interno para efectos de lograr una mayor eficacia e impacto en las entidades del Estado, creando una Estructura Única de Control Interno, definiendo los parámetros básicos y los factores que garantizan su implementación y su efectividad para alcanzar los objetivos de gestión que impone nuestra Constitución Política.

Este modelo, además, contribuye a que tanto las entidades como los servidores públicos entiendan que el ejercicio del control es una actividad individual y propia de cada una de las personas que laboran en las entidades del Estado, más que una función únicamente adjudicada a las oficinas de control interno.

• *Sistema de Gestión de Desarrollo Administrativo*

El Sistema de Desarrollo Administrativo (SDA), establecido en la Ley 489 de 1998, está orientado hacia el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional, con el objeto de lograr que las entidades y sectores administrativos planifiquen su gestión, y por esta vía puedan cumplir de manera efectiva sus metas y misión.

Por parte de los sectores administrativos y de sus correspondientes redes institucionales, este sistema se ha venido estableciendo mediante la aplicación de las políticas de desarrollo administrativo que ha formulado el Departamento Administrativo de la Función Pública. Los fundamentos, operatividad y responsables del Sistema se encuentran establecidos en el Decreto 3622 de 2005.

Las siguientes políticas enmarcan el sistema:

- » Desarrollo del Talento Humano estatal
- » Gestión de la Calidad
- » Democratización de la Administración pública
- » Moralización y transparencia en la Administración pública
- » Rediseños organizacionales.

• *Sistema de Gestión Ambiental*

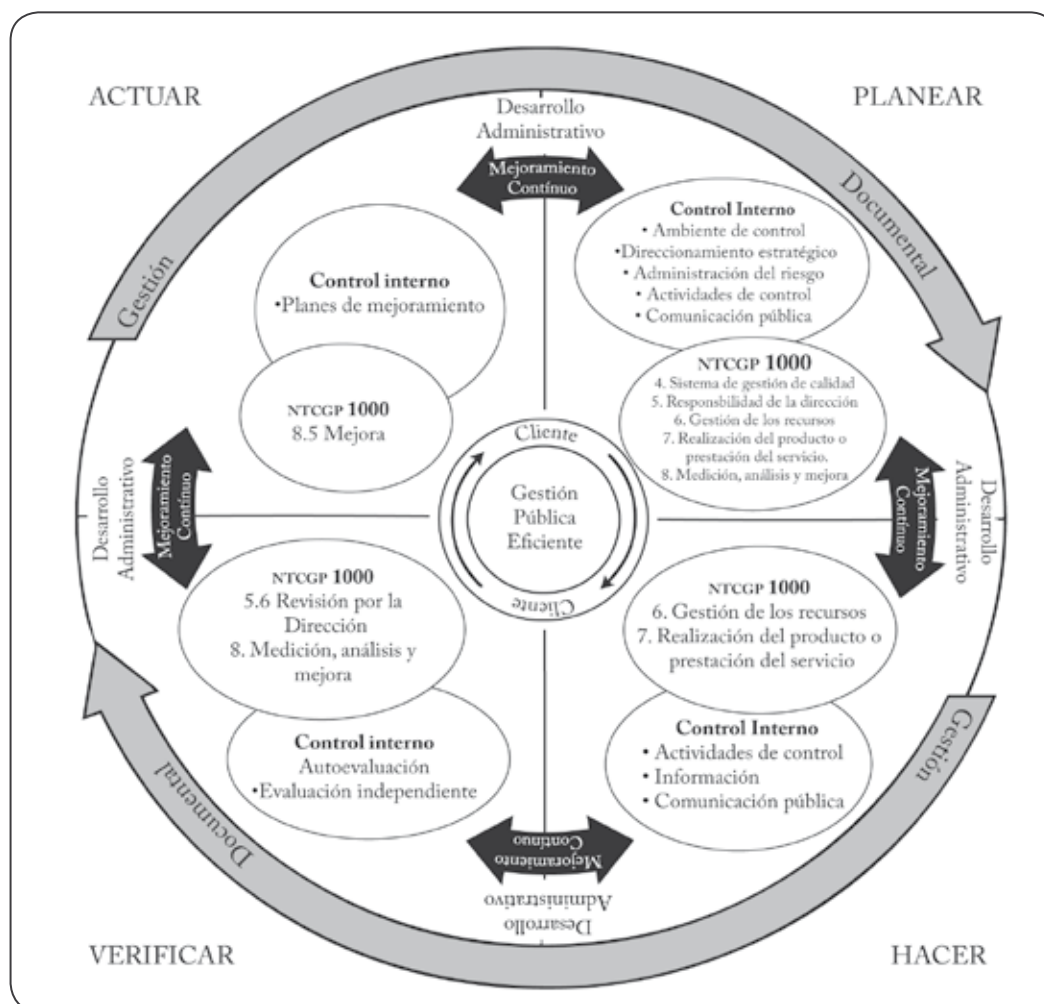
Conjunto de actividades adelantadas tanto por las instituciones del Estado como por los particulares, con el objeto de evaluar en un momento y en un espacio determinados, las interacciones entre el medio ambiente y los elementos que se relacionan y/o aspiran a relacionarse con él, con el propósito de concertar, adoptar y ejecutar decisiones con efectos de corto, mediano y largo plazo, encaminadas a lograr un desarrollo sostenible.

➤ 1.3.4 Ciclo de mejoramiento continuo

La complementariedad, tanto de los sistemas de calidad como de control, frente a los trámites públicos se encuentra básicamente bajo la dinámica del proceso de gestión, con una mirada de mejoramiento continuo, donde el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) integra los elementos prioritarios de la Norma de Calidad y del MECI y debe ser aplicada a los procesos de racionalización de trámites para que el ciudadano no tenga necesidad de acreditar documentos o requisitos, en la medida que se potencie la interoperabilidad de los procesos públicos.

De esta manera, para efectos de entender cómo la política gubernamental de Racionalización de Trámites se integra con estos sistemas, se debe anotar que:

En la fase de *planeación* institucional, la dirección estratégica, la administración de riesgos y el ambiente de control como componentes MECI, al igual que la responsabilidad de la alta dirección y la gestión de recursos del Sistema de Calidad, son elementos indispensables en la planeación de los trámites que se deben intervenir, por parte de la gerencia pública.



En la fase del *hacer*, el componente de información y comunicación pública dentro del sistema de control, así como la prestación del servicio en el sistema de calidad son los ejes que guían la realización de la política antitrámites con apoyo de las TIC.

En la fase de *verificación*, el MECI, en la autoevaluación y la evaluación independiente, y el Sistema de Gestión de Calidad, en la medición y el análisis, incluyen los mecanismos garantes de que esta política esté orientada a las necesidades reales del ciudadano.

Finalmente, en la fase del *actuar*, tanto el Sistema de Gestión de la Calidad como el Modelo Estándar de Control Interno se encuentran orientados a un mejoramiento permanente de la gestión y el sistema de control de las entidades del Estado. Los planes de mejoramiento formulados en el interior de la entidad, sumados al análisis y mejora de los productos de cada entidad permiten que la política de Racionalización de Trámites frente al ciudadano, se consolide de una manera efectiva y acorde a la planeación formulada.

A través del cumplimiento de los requisitos incluidos en los numerales 4, 5 y 6 de la Norma Técnica de Calidad y de lo estipulado en el Subsistema de Control Estratégico del MECI, y mediante los procesos gerenciales, las entidades planean su gestión orientada a la satisfacción de sus usuarios.

Con base en lo planeado y estructurado, y de acuerdo con lo establecido en el numeral 7 de la NTCGP 1000:2009 y en el Subsistema de Control de Gestión del MECI, a través de los procesos misionales y de apoyo, las entidades ejecutan y desarrollan los productos y servicios que suministran a sus clientes.

Mediante el desarrollo de lo expuesto en el numeral 8 de la Norma Técnica de Calidad y en el Subsistema de Control de Evaluación del MECI, por medio de sus procesos de control y evaluación, las entidades miden los resultados de su gestión y trazan las acciones de mejora requeridas para aumentar la satisfacción de sus usuarios con consideraciones de eficacia, eficiencia y efectividad, las cuales nuevamente alimentan el proceso de planeación.

Este ciclo requiere, finalmente, de la participación activa de algunos actores que garanticen la ejecución de cada una de las fases del mejoramiento continuo en el interior de la entidad.

Básicamente, este proceso debe ser liderado por la alta dirección a través del direccionamiento estratégico, en el sentido de focalizar sus estrategias y recursos en la optimización de los procesos que hayan sido diagnosticados como ejes críticos en la prestación de sus servicios misionales.

Para tal efecto la alta dirección debe contar con el apoyo de instancias consultivas y ejecutoras como lo son el Comité Institucional de Calidad y Control Interno, permitiendo con ellas visualizar las dinámicas de los procesos y, de otra parte, el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea que oriente las directrices en el mejoramiento de los trámites y servicios con el desarrollo de medios tecnológicos.

Es importante resaltar que estas instancias del nivel directivo se complementan con el accionar de los servidores públicos responsables en la ejecución de los procesos que intervienen en los servicios institucionales.

Este esfuerzo entre el nivel directivo y los servidores públicos se focaliza en el apoyo que las oficinas de planeación, en el interior de cada entidad, deben realizar conforme a su rol de formuladores y orientadores, en el seguimiento a la implementación de las acciones de mejora aplicadas a los procesos que inciden directamente en la prestación de los trámites y servicios.

➤ 1.3.5 Plan de mejoramiento

Herramienta que permite determinar y programar las acciones necesarias para corregir o mejorar procesos, procedimientos y trámites, así como definir responsables y fechas de ejecución.

Las orientaciones a preguntas como qué mejorar, en qué orden, cómo hacerlo y cómo verificar si se ha logrado, son propuestas que se desarrollan en el tercer capítulo de esta Guía.



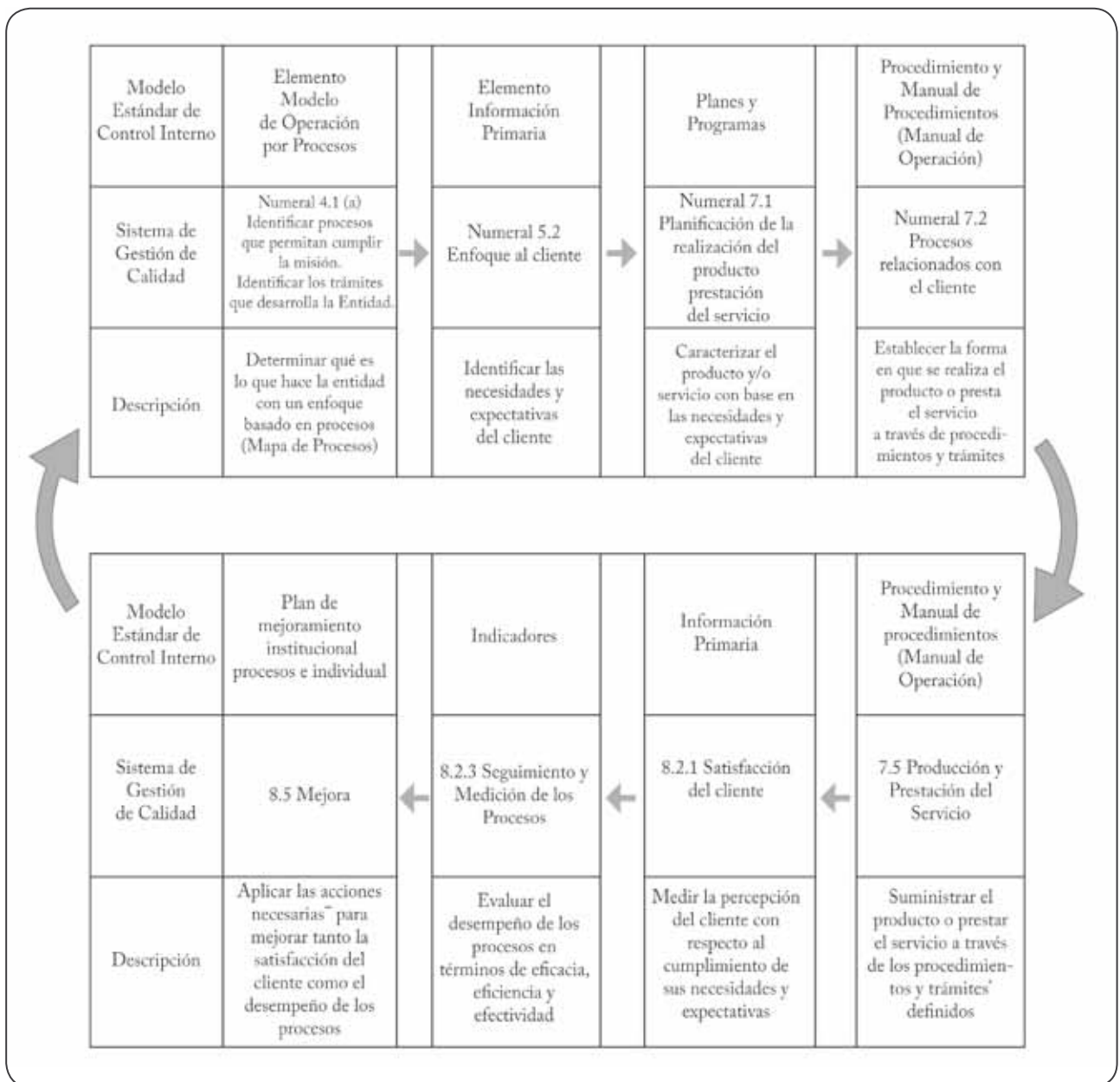
Capítulo 2

Armonización de los procesos, procedimientos y trámites con el Sistema de Gestión de la Calidad y el MECI

Tanto el Sistema Integrado de Gestión MECI – Calidad, como la política de Racionalización de Trámites buscan básicamente acercar al ciudadano con la Administración pública, de tal forma que las actuaciones que deban surtirse ante ella para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones se desarrollen de conformidad con los principios establecidos en los artículos 83, 84, 209 y 333 de la Constitución Política. El desarrollarlos implica mejorar la calidad en el suministro de productos y/o la prestación de los servicios con el único objetivo de que exista confianza y credibilidad de la ciudadanía.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Control Interno, a través de su Modelo estándar MECI, integran todos los aspectos de la organización, ya que están presentes en la totalidad de las áreas, procesos y actividades de las entidades; desarrollarlos implica contar con una organización sistémica que permita la mejora constante de la entidad, la cual será medida básicamente en términos de satisfacción social en la prestación de los servicios a su cargo.

De acuerdo con la norma y el modelo asociados a cada uno de los dos sistemas en mención, tal organización sistémica se desarrolla en la forma que se presenta en la siguiente figura.



Ciclo de suministro de productos o prestación de servicios

* Un trámite es el conjunto, serie de pasos o acciones, reguladas por el Estado, que deben efectuar los usuarios para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la Ley. El trámite se inicia cuando ese particular activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa y termina (como trámite) cuando la Administración pública se pronuncia sobre este, aceptando o denegando la solicitud.

** En el Sistema de Gestión de Calidad, las acciones necesarias se denominan correctivas, preventivas o de mejora, según el caso.

Cada una de las entidades cuenta con una misión dentro de la Administración pública, que representa su qué hacer. Para llevarla a cabo define y desarrolla su gestión a través de sus procesos, cuya interrelación se ve representada en el Mapa de Procesos.

De acuerdo con su qué hacer, la entidad, de igual forma, cuenta con unos usuarios que tienen unos requerimientos en relación con lo que les suministra; por tanto, la entidad debe determinar las necesidades y expectativas específicas de sus clientes (externos e internos) y, a partir de ellas, definir las características de sus productos y/o servicios.

Una vez la entidad conoce las especificaciones de sus productos y/o servicios, define la forma en que estos van a ser elaborados o prestados y la serie de pasos o actividades que debe desarrollar para el suministro o prestación de ellos, es decir, la definición de sus procedimientos y la identificación de sus trámites.

Cuando se presta el servicio o suministra el producto, la entidad mide la satisfacción del cliente y evalúa el desempeño de sus procesos.²

Finalmente, con base en los resultados de la medición y de la evaluación, se establecen e implementan las acciones necesarias para mejorar tanto el producto y/o servicio como los procesos asociados, todo ello con el fin de aumentar la satisfacción del cliente.

La norma técnica de calidad en uno de sus principios establece que el «enfoque al cliente» es la razón de ser de las entidades, es decir, que se debe buscar a través de la generación del producto y/o servicio satisfacer sus necesidades y expectativas, mediante un enfoque basado en los procesos.

El Modelo Estándar de Control Interno, por su parte, tiene como propósito esencial orientar a las entidades al logro de sus objetivos en cumplimiento de los fines esenciales del Estado, y para esto, a través de los subsistemas, componentes y elementos, busca que ellas desarrollen sus procesos bajo la perspectiva de satisfacer compromisos contraídos con la ciudadanía, lo cual garantiza que mediante sus controles exista una adecuada coordinación de acciones, un buen tratamiento de la información, tanto a nivel interno como externo, así como la prevención y corrección oportuna de las debilidades que se presenten en su quehacer y la mejora continua de la gestión institucional.

De lo anterior se puede concluir que la gestión institucional por procesos permite orientar a la entidad hacia la satisfacción del cliente, y, su desarrollo integra tanto el Sistema de Gestión de Calidad como el Sistema de Control Interno.

La complementariedad, tanto de los sistemas de calidad como de control interno frente a los trámites públicos, se encuentra básicamente bajo la dinámica del proceso de gestión, con una mirada de mejoramiento continuo, donde el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) integra tres subsistemas y nueve elementos del MECI, frente a 242 requisitos de la NTCGP 1000:2009.

² La entidad debe contar con un sistema de seguimiento y evaluación que incluya la revisión por la Dirección, auditorías e indicadores.



Capítulo 3

Etapas para el mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites

Una vez definida la articulación de los procesos, procedimientos y trámites (capítulo 2) y los aspectos generales acerca del mejoramiento (capítulo 1, numeral 1.2), en este tercer capítulo se presenta la forma de abordar el mejoramiento.

El sector público y sus entidades cuentan con recursos financieros, humanos y de infraestructura limitados que es necesario optimizar. Por tanto, los esfuerzos en proyectos o acciones de mejora deben orientarse hacia aquellos que generen un mayor impacto en los usuarios.

Esta Guía propone un mecanismo para mejorar los procesos, procedimientos y trámites teniendo en cuenta la consideración anterior. Para tal efecto, se estructura de la manera que se presenta a continuación:

PREGUNTAS	ETAPAS	ACTIVIDADES	CICLO DE MEJORAMIENTO
¿QUÉ MEJORAR?	PROCESOS (MAPA DE PROCESOS)	Identificación de los procesos de la entidad y su secuencia	PLANEAR
	↓		
	ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y TRÁMITES (caracterización de procesos e identificación de trámites)	Identificación de los insumos, proveedores, subprocesos (si aplica), procedimientos, productos / servicios y clientes de los procesos, y de los trámites que se desarrollan en la entidad	
¿CUÁLES MEJORAR?	↓	Identificación de procesos, procedimientos y trámites que se deben mejorar	
	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA		
¿EN QUÉ ORDEN?	↓	De acuerdo con su impacto en los usuarios y en la Administración pública	
	PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA		
	↓		
¿CÓMO HACERLO?	ESCENARIOS DE MEJORAMIENTO	Definición del alcance de la mejora	HACER
	↓	Aplicación de herramientas y determinación de los aspectos que se deben mejorar	
	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS		
	↓	Definición del alcance, actividades, responsables, recursos y tiempos	
	ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA		
	↓	Ejecución de las actividades contenidas en el plan de mejora	
	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA		
	↓	Eficacia, eficiencia y efectividad de los resultados	
	EVALUACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA		VERIFICAR Y ACTUAR

➤ ¿QUÉ MEJORAR ?

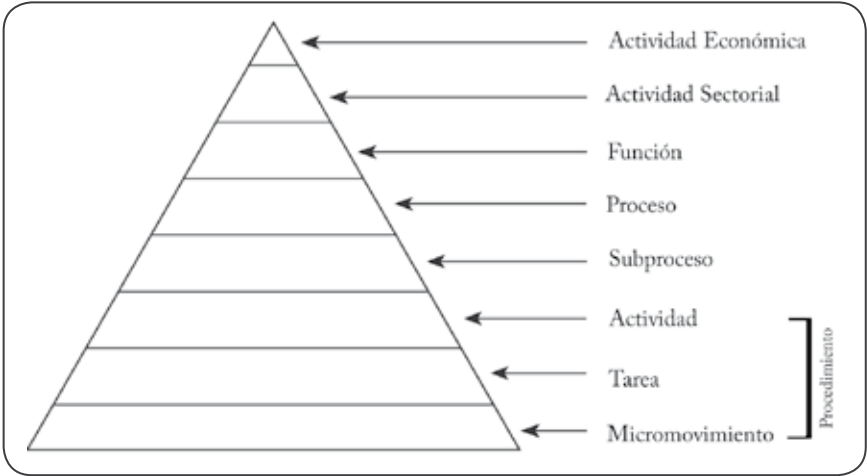
➤ 3.1 MAPAS DE PROCESOS

Si bien el capítulo 2 de esta Guía precisa la articulación entre procesos, procedimientos y trámites en el Sistema de Gestión de Calidad y en el Modelo Estándar de Control Interno, y de los aspectos considerados en la *Guía distrital de procesos y procedimientos*, se considera pertinente incluir algunas consideraciones acerca del Mapa de Procesos.

Los mapas de procesos son entendidos como representaciones gráficas de los procesos del sistema y su interrelación, partiendo de las necesidades de los usuarios hasta su satisfacción.

3.1.1 Identificación de procesos

Uno de los factores clave de éxito para el desarrollo de los mapas de procesos es su identificación, para lo cual puede utilizarse el Triángulo del Método.³



El Triángulo del Método se basa en el método deductivo y para su utilización se deben seguir los siguientes lineamientos:

n.º	Variable	Descripción
1	Actividad económica	Identifique si es manufactura, servicios o mixta. Sólo debe aparecer una de las tres.
2	Actividad sectorial	Escriba a qué sector pertenece la entidad. Por lo general es público, acompañado con una palabra que indica el campo de acción. Por ejemplo, público-salud, público-educación, público-ingeniería.
3	Función	Escriba la misión de la entidad utilizando una frase corta que resuma su razón de ser.
4	Procesos	A partir de la función, identifique los procesos que permiten el cumplimiento de la misión.
5	Subprocesos	Relacione los correspondientes a cada proceso, recordando que estos deben ser secuenciales, complementarios y lógicos.

³ Ver más información en la *Guía distrital de procesos y procedimientos*. La metodología Triángulo del método fue elaborada por Gerardo Duque Gutiérrez.

Aplicando el Triángulo del Método a una entidad dedicada al diseño y construcción de infraestructura vial se tendría:

Triángulo del método	
Actividad económica	Servicios
Actividad sectorial	Pública - ingeniería
Función	Infraestructura para la movilidad
Para llevar a cabo la función se realizan varios procesos (los misionales):	• Construcción de infraestructura para la movilidad motorizada • Construcción de infraestructura para la movilidad no motorizada • Mantenimiento de infraestructura para la movilidad motorizada
Una vez definidos los procesos, se definen los subprocesos de cada uno. Al tomar, por ejemplo, el proceso de construcción de infraestructura para la movilidad no motorizada, se tienen:	• Estudios y diseños • Contratación • Ejecución de obras
Acto seguido, se definen los procedimientos para cada proceso, los cuales, una vez diagramados, identifican las actividades. Cada actividad se define como la suma de tareas y cada tarea como la suma de micromovimientos.	

Esta herramienta aplica para la identificación de los procesos misionales; para los procesos gerenciales, de apoyo y de evaluación se debe efectuar el análisis desde la función, es decir, identificar las funciones de cada una de las dependencias no misionales. Por ejemplo, una de las funciones del área de Recursos Humanos corresponde al desarrollo y administración del talento humano, y en este sentido podría identificarse el proceso de Gestión (o Administración) de Talento Humano.

El resultado de la aplicación de esta metodología se puede presentar en una tabla como la siguiente:

Entidad				
Actividad económica entidad				
Actividad sectorial entidadi				
Función entidad				
Proceso	1	2	3	...n
Subprocesos por proceso	1.1			
	1.2			
	1.3			
	-			
	n.			

3.1.2 Clasificación de procesos

Los procesos se clasifican en gerenciales, misionales, de apoyo y de evaluación, así:

- **Procesos gerenciales:** incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección. Ejemplo: Planeación.
- **Procesos misionales:** incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Ejemplo: siguiendo con la entidad encargada del diseño, la construcción, y el mantenimiento de la infraestructura física para la movilidad, como resultado se puede entender que un proceso es la Construcción de Obras Viales.
- **Procesos de apoyo:** incluyen todos aquellos procesos cuyo resultado es la provisión de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos gerenciales, misionales, de evaluación, incluso los de apoyo. Ejemplo: Proceso de Gestión de Talento Humano.
- **Procesos de evaluación:** incluyen aquellos utilizados 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, de seguimiento y de auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales. Ejemplo: Control Interno.

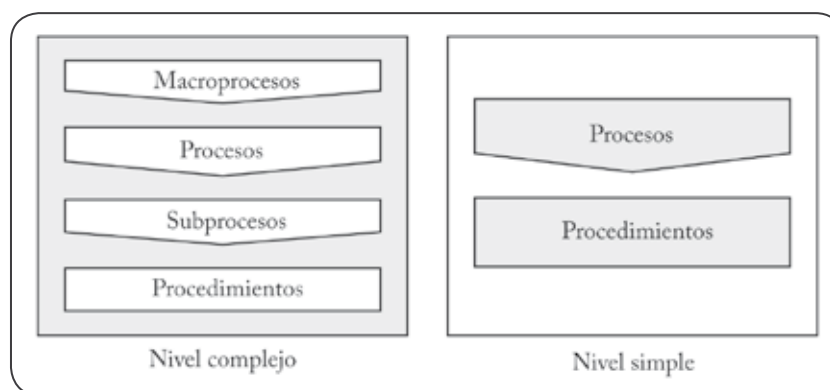
De este modo, una vez definidos los procesos de la entidad, se debe identificar, en cada caso, si se trata de un proceso gerencial, misional, de apoyo o de evaluación. Finalmente, se sugiere identificar los productos generados a través del proceso; si es difícil hacerlo, se debe verificar si realmente se trata de un proceso.

El resultado de la clasificación de procesos puede presentarse en una tabla como la siguiente:

LISTADO DE PROCESOS		
Proceso	Tipo	Producto
Planeación	Gerencial	Planes estratégicos
Mejoramiento continuo	Gerencial	Planes de acción
Construcción de vías	Misional	Vías
Mantenimiento de obras	Misional	Vías
Recursos Humanos	Apoyo	Selección, capacitación
Sistemas	Apoyo	Soporte lógico, soporte físico
Control Interno	Evaluación	Informes de control
Auditorías de calidad	Evaluación	Informes de gestión

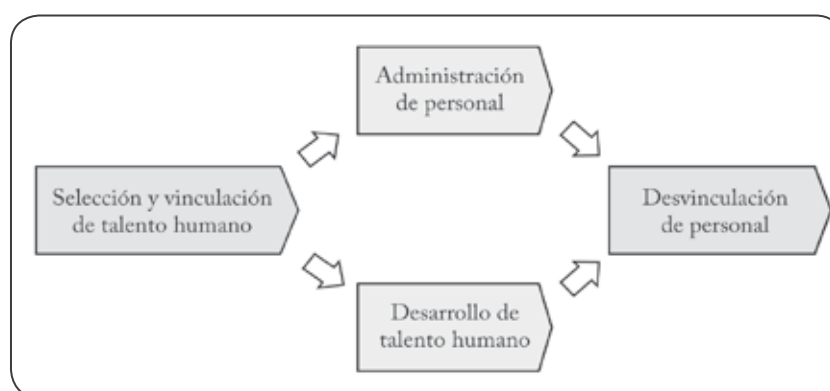
3.1.3 Identificación de subprocesos y procedimientos

Cada entidad puede definir la jerarquización de procesos en la forma que considere conveniente y funcional de acuerdo con su complejidad, en tantas «clases» como sea necesario:



En cualquier caso, es necesario definir los subprocesos, si aplica, y los procedimientos que conforman los procesos. Los subprocesos corresponden a una agrupación de procedimientos que representan el cómo se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos, en términos de actividades. Se debe tener en cuenta que tanto los subprocesos como los procedimientos deben cumplir condiciones de secuencialidad, complementariedad y lógica, lo cual indica que no podría iniciarse el segundo sin haber terminado el primero, y así sucesivamente, y que los productos de uno son los insumos del siguiente:

Por ejemplo, para el proceso de Gestión de Talento Humano se podrían identificar cuatro subprocesos, así:



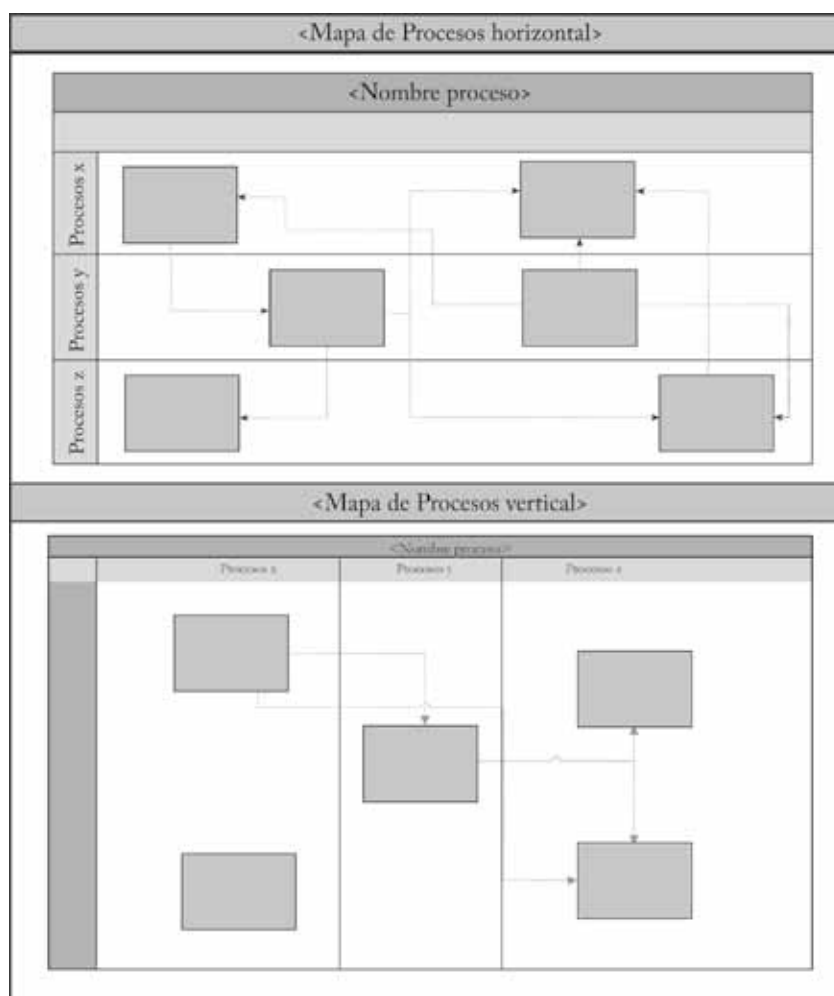
Una vez identificados los subprocesos y/o procedimientos, se sugiere elaborar una lista como la siguiente:

Proceso	Tipo	Subprocesos
Planeación	Gerencial	Formulación de Proyectos de Inversión
		Elaboración del Plan Operativo Anual de Inversión
Mejoramiento Continuo	Gerencial	Formulación de Planes de Acción
		Ejecución y Seguimiento a Planes de Acción
Construcción de Vías	Misional	Estudio y Diseño de Proyectos
		Ejecución de Obras
Mantenimiento de Obras	Misional	Diagnóstico del Estado de Obras
		Ejecución de Proyectos de Mantenimiento de Obras

Gestión de Talento Humano	Apoyo	Selección y Vinculación de Talento Humano
		Administración de Personal
		Desarrollo de Talento Humano
		Desvinculación de Personal
Gestión de Tecnología y Sistemas de Información	Apoyo	Formulación del Plan Estratégico de Sistemas
		Ejecución del Plan Estratégico de Sistemas
Control Interno	Evaluación	Formulación del Plan Anual de Evaluación
		Ejecución del Plan Anual de Evaluación

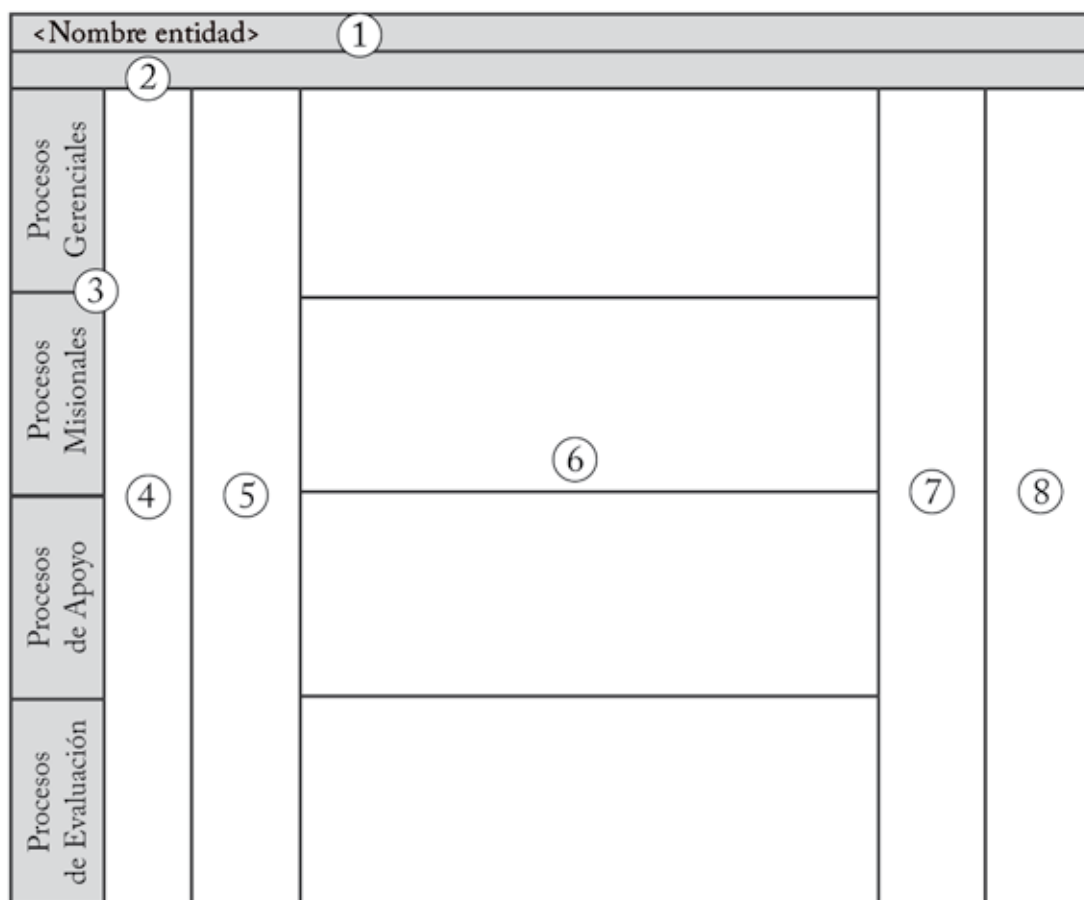
3.1.4 Diagramación del mapa de procesos

Existen múltiples formas para la diagramación de Mapas de Procesos. Dos de ellas son las siguientes:



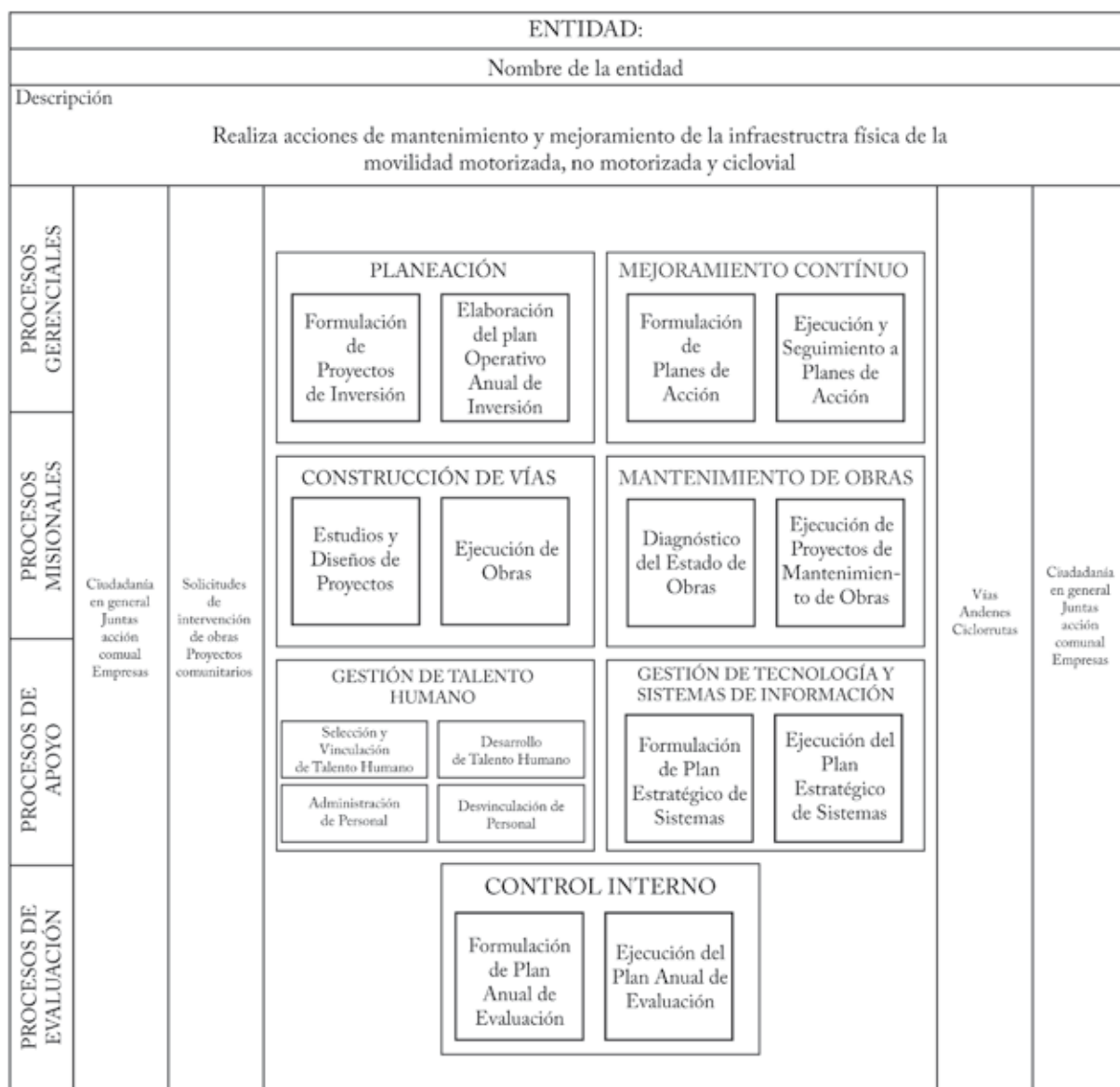
No obstante, aunque no existe una diferencia sustancial, se recomienda utilizar el horizontal, ya que permite una lectura y entendimiento mayor que el vertical.

Con base en el esquema horizontal, el Mapa de Procesos consiste en una matriz que inicialmente cuenta con líneas de carril, donde se encontrarán cuatro divisiones básicas correspondientes a los tipos de procesos: gerenciales, misionales, de apoyo y de evaluación. Su estructura básica es la siguiente:



1	Nombre de la entidad	Se identifica el nombre de la entidad a la cual corresponde el Mapa de Procesos.
2	Descripción de la entidad	De manera breve relacionar la función de la entidad.
3	Tipología de procesos	Acorde con la clasificación de procesos establecida.
4	Proveedores	Corresponden a los usuarios de la entidad, quienes actúan como proveedores de la misma al suministrar sus necesidades, expectativas, quejas, reclamos y sugerencias.
5	Insumos	La temática de necesidades, expectativas, quejas, reclamos y sugerencias suministrada por los proveedores (usuario, destinatario, beneficiario).
6	Líneas de carril	Espacio destinado a cada tipo de procesos (gerenciales, misionales, de apoyo y de evaluación).
7	Productos y/o servicios	Lo que suministra y entrega la entidad a sus usuarios, destinatarios y beneficiarios.
8	Usuarios, destinatarios, beneficiarios	Puede ser la población de manera global o por sectores (niñez, mujeres, adultos mayores), incluso otras entidades del orden distrital o nacional.

A manera de ejemplo se presenta un Mapa de Procesos que aplicaría a la entidad encargada del diseño, de la construcción y del mantenimiento de infraestructura vial:



Independiente del esquema utilizado, el Mapa de Procesos debe ser el referente inicial para determinar el alcance del mejoramiento.⁴

3.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE TRÁMITES

Una vez estructurado el Mapa de Procesos, el siguiente paso es determinar las características de cada uno de los procesos, para lo cual se utiliza una herramienta denominada «caracterización». Ellas corresponden, entre otras, al objetivo del proceso, a su responsable, a los subprocesos que lo conforman, a los proveedores, insumos, productos y/o servicios y a sus clientes. En la figura siguiente se presenta un formato modelo para la caracterización.⁵

⁴ Se debe recordar que este instrumento corresponde al numeral 4.1a de la Norma Técnica de la Calidad para la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009) y que en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2005) corresponde al elemento Modelo de Operación por Procesos.

⁵ Para más información, consulte la *Guía distrital de procesos y procedimientos* publicada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Para el diligenciamiento de este formato se presentan las siguientes instrucciones:

Ítem	Descripción
Nombre del proceso	Se escribe el nombre del proceso utilizando frases claras y observando como regla general que el nombre del proceso debe ser consistente con su objetivo. Se utilizan títulos que sean fáciles de entender y ubicar; el nombre debe ir en verbo substantivado. Por ejemplo, caracterizar se debe establecer como «caracterización».
Tipología	Determina a qué tipología corresponde el proceso (Gerencial, misional, apoyo, evaluación)
Objetivo del proceso:	Corresponde al propósito del proceso. Por ejemplo, el objetivo del proceso de contratación podría expresarse como «Adelantar, bajo los parámetros legales normalmente aceptados, el proceso de adquisición de bienes y servicios en la forma y tiempos requeridos por la entidad, de tal manera que se asegure su disponibilidad para el normal funcionamiento de la misma».
Objetivo de calidad asociado	Se asocia el proceso al objetivo de calidad de la entidad a la cual corresponde.
Responsable o líder del proceso	Define el líder responsable de garantizar la adecuada gestión del proceso y la obtención de los objetivos propuestos.
Descripción del proceso	Se escribe de manera breve y precisa en qué consiste el proceso; es importante tener como referente que este campo pretende que se dé respuesta a la pregunta ¿qué se hace en el proceso? Por ejemplo, para el proceso de contratación, su descripción puede expresarse como: proceso en el cual se adelantan las diferentes etapas contractuales (precontractual, contractual, poscontractual) a fin de adquirir los bienes y servicios requeridos por la entidad para su normal funcionamiento; inicia con la elaboración de términos de referencia y culmina una vez liquidado el contrato suscrito.
Subproceso	Se determinan los subprocesos que conforman el proceso, es decir, las fases o etapas que se han identificado, teniendo en cuenta que estos deben estar clasificados de forma secuencial y lógica, en atención a obtener el producto esperado.
Responsable(s)	Define la dependencia, cargo o área bajo cuya responsabilidad está la obtención del producto esperado del subproceso.
Entrada(s) o insumo(s)	Se consignan los elementos que esperan ser transformados como resultado de la operación del proceso, los cuales pueden corresponder a documentos, a registros, o a listados, por ejemplo, y pueden ser tangibles o intangibles.
Proveedor(es)	Frente a cada entrada o insumo se identifica el nombre de quien lo entrega, teniendo en cuenta que puede ser un agente interno o externo a la organización.
Producto(s)	Se describe con precisión el resultado de cada subproceso, pudiendo ser tangible o intangible, bien o servicio.
Cliente(s) o usuario(s)	Frente a cada producto y/o servicio se determina el usuario final del mismo, teniendo en cuenta que este puede ser un agente externo o interno a la organización, una persona, una entidad u otro proceso o subproceso.
Recursos	Se identifican los diferentes tipos de recursos (humanos, técnicos, infraestructura, financieros) requeridos para la consecución del objetivo propuesto por el proceso.

Requisitos y base legal	Es una descripción de forma enunciada de la normativa legal base para la gestión del proceso. El proceso debe contemplar las disposiciones de carácter legal asociadas a su ejecución y que están reflejadas en las leyes, tratados, decretos, acuerdos y otros actos administrativos.
Requisitos de la NTCGP 1000	Se relacionan los numerales de la norma técnica de calidad para el Estado colombiano que están asociados a la gestión del proceso.
Indicadores	Se determinan los indicadores del proceso, como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables y atributos del resultado del proceso, teniendo en cuenta que estos permiten calcular el logro de los objetivos propuestos. Se consigna la fórmula que se va a aplicar, su periodicidad de cálculo, los rangos máximos y mínimos permitidos para su gestión y la fuente de datos que permiten obtener la información.
Principales riesgos	Se relacionan los principales riesgos que se han identificado para el proceso, de acuerdo con la metodología utilizada por la entidad.
Puntos de control asociados al proceso	Frente a cada riesgo, se consignan aquí los mecanismos o acciones que han sido desarrollados para controlarlo. Tenga en cuenta que estos pueden corresponder a documentos, a personas, o a registros, entre otros.
Tiempo promedio estimado para el procedimiento	Se determina el tiempo estándar o promedio estimado para la ejecución del proceso y la obtención de los productos y objetivos propuestos. Se puede expresar en años, meses, días, horas, minutos, segundos, guardando siempre consistencia en la unidad de medida de todos los procesos. Se recomienda no utilizar unidades de tiempo tan pequeñas y si los tiempos de una actividad son muy reducidos unirlos con el de otras, tal como se explica en la Guía distrital de procesos y procedimientos.
Elaboró Revisó Aprobó	Escriba el nombre y cargo de los servidores que intervinieron en el desarrollo del proceso, de acuerdo con lo establecido por la entidad para la aprobación de documentos.

Para la identificación de los trámites, el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea debe partir del inventario de trámites de la entidad, el cual corresponde a los trámites inscritos en el SUIT y constituyen el insumo principal para el desarrollo de esta etapa.

En el evento en que la entidad no haya efectuado el registro de los trámites en el SUIT, se debe iniciar este proceso con el fin de dar cumplimiento a la Ley 962 de 2005 que señala que todo requisito, para que sea exigido al administrado deberá encontrarse inscrito en el SUIT. Para este efecto, podrá consultar la *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios* y el *Manual del Usuario del Sistema*.⁶

¿CUÁLES MEJORAR?

⁶ Para más información, consulte la *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración pública*.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

La primera pregunta es qué procesos, procedimientos y/o trámites mejorar. Para abordar esta cuestión hay dos formas fundamentales:

- a) Analizar integralmente el funcionamiento de la entidad, para lo cual puede consultar la *Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos*⁷ que presenta una forma de abordar estas acciones de mejora a partir del análisis integral de los procesos, procedimientos y trámites desarrollados por la entidad.
- b) Detectar oportunidades de mejora a partir de la gestión de la institución. Esta guía propone aplicar el ciclo de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos del Sistema Integrado de Gestión.⁸

Uno de los principios del Sistema de Gestión de Calidad es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, el cual indica que en *todos los niveles de la entidad, las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición*. Y uno de los principios del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) es la autogestión, que indica que *esta es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos*.

En la aplicación del ciclo del mejoramiento continuo (PHVA), a través de la función «V», Verificar, se obtienen y analizan los datos que permiten valorar el desempeño del sistema y, particularmente para este caso, de los procesos, procedimientos y trámites.

De este modo, para identificar aquellos procesos, procedimientos y/o trámites susceptibles de mejora, se deben analizar los resultados obtenidos, a partir de:

» **Indicadores de gestión:** los resultados obtenidos por los indicadores de gestión deben analizarse y revisarse periódicamente con el fin de garantizar su pertinencia y adecuación a la realidad institucional y a los recursos disponibles. Si los resultados arrojados presentan tendencias negativas, es probable que el proceso, procedimiento o trámite en cuestión sea susceptible de mejora. Para mayor información sobre este tema puede consultar la *Guía del Departamento Nacional de Planeación* en la siguiente dirección:

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GP/Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20SGC.pdf>

» **Quejas, reclamos, peticiones y sugerencias:** el análisis de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias presentadas por los usuarios, además de las acciones correctivas o preventivas que eventualmente puedan generar, permite identificar de igual manera procesos, procedimientos o trámites susceptibles de mejora.

⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública. 2002.

⁸ En esta guía se presume que los procesos, procedimientos y trámites ya han sido analizados en cuanto a su pertinencia, es decir, que ya se ha definido que deben ser desarrollados por la Administración para obtener los productos y/o servicios requeridos por los usuarios. En caso contrario, se sugiere aplicar los mecanismos propuestos por la *Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos* (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002), capítulo II.

Guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites

» **Satisfacción del cliente:** el análisis de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente también debe ser considerado para determinar posibilidades de mejora en procesos, procedimientos y trámites.

Ejemplo: una vez aplicada la encuesta para valorar la satisfacción del cliente, se encontró que los encuestados valoraron con un 60% uno de los servicios prestados por la entidad y revisando la información relativa a quejas reclamos y sugerencias se evidenció que el 45% de los reclamos se encuentran asociados a ese mismo servicio. Por tanto, la entidad puede concluir que el proceso, procedimiento o trámite asociado al servicio en cuestión constituye una oportunidad de mejora.

» **Seguimiento al mapa de riesgos:** el análisis de los resultados de las acciones contenidas en el mapa de riesgos permite identificar si los resultados han sido eficaces para mejorar el control de los riesgos asociados a los procesos, procedimientos y trámites y su impacto en los mismos, a partir de lo cual se pueden detectar oportunidades de mejora.

Ejemplo: derivado del ejemplo anterior, se constató que de los reclamos presentados correspondientes al servicio en cuestión, el 80% se relacionan con riesgos ya identificados y valorados como «medio» en el mapa de riesgos de la entidad. Revisando los planes de manejo, se evidenció que con las acciones emprendidas no se logró reducir la valoración del riesgo, por lo cual se concluye que existe una oportunidad de mejora del proceso respectivo.

» **Auditorías:**⁹ los resultados de las auditorías tanto internas como de tercera parte, además de las acciones correctivas y preventivas que eventualmente generan, permiten identificar oportunidades de mejora en procesos, procedimientos y trámites.

» **Plan de mejoramiento institucional:** de acuerdo con los hallazgos contenidos en el plan de mejoramiento institucional de los cuales algunos corresponden a procesos, procedimientos y trámites y, con los resultados de las acciones contenidas en el mismo, es posible identificar procesos, procedimientos y trámites susceptibles de mejora.

» **Producto y/o servicio no conforme:**¹⁰ el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del procedimiento orientado a prevenir el uso o entrega de productos y/o servicios no conformes a los usuarios, además del tratamiento y acciones correctivas o preventivas que eventualmente pueden generar, de igual forma permite identificar procesos, procedimientos o trámites con oportunidades de mejora.

» **Acciones correctivas, preventivas o de mejora:**¹¹ si a un proceso, procedimiento o trámite se le han aplicado varias acciones, bien sea correctivas, preventivas o de mejora, vale la pena revisar si su formulación y/o desempeño cuenta con oportunidades de mejora, además de verificar su integridad y coherencia.

⁹ Las auditorías también incluyen aquellas practicadas al Sistema de Gestión de la Calidad.

¹⁰ Producto y/o servicio no conforme se refiere a aquellos bienes suministrados por la entidad o servicios prestados por esta que no cumplen con las especificaciones funcionales o requisitos del cliente.

¹¹ Acciones correctivas y preventivas se definen como el conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada o potencial u otra situación indeseable.

»**Revisión por la dirección:**¹² de igual forma, los resultados de la revisión por la dirección permiten identificar oportunidades de mejora en procesos, procedimientos y trámites.

Además de lo anterior, el propio líder del proceso, procedimiento o trámite (coordinador de grupo de trabajo, jefe de área, jefe de entidad, líder del sector) puede determinar por iniciativa propia la mejora de los mismos, derivado de cambios tecnológicos, normativos, tendencias, planes o la intención de mejora en la prestación del servicio, con base en el principio que indica que no hay nada tan bueno que no pueda ser mejor.

El resultado de la identificación de oportunidades de mejora consiste entonces en un inventario de procesos, procedimientos y trámites susceptibles de mejoramiento que puede presentarse así:

Nombre del proceso, procedimiento o trámite	Tipo			Situación encontrada / oportunidad de mejora	Fuente
	Proceso	Procedimiento	Trámite		

📖 ¿EN QUÉ ORDEN?

➤ 3.4 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES QUE SE DEBEN MEJORAR

Con el fin de determinar cuál o cuáles de los procesos, procedimientos o trámites mejorar con prioridad, se puede evaluar la situación actual a partir de la información recopilada en la fase anterior y en las características propias del proceso, procedimiento o trámite.

Para tal efecto, se requiere aplicar una metodología, en lo posible cuantitativa tal como la que se propone a continuación, la cual considera aspectos como:

¹² La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la entidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad continuas.

• *La situación encontrada u oportunidad de mejora detectada...*

- ¿Qué tanto impacta en la eficacia del proceso, procedimiento o trámite?, ¿repercute en forma negativa en la calidad del producto o servicio?, ¿en la oportunidad de respuesta al usuario?, ¿en la satisfacción del mismo?
- ¿Qué tanto afecta la eficiencia del proceso, procedimiento o trámite?, ¿repercute negativamente en el tiempo de trabajo?¹³, ¿en los costos asociados al proceso, procedimiento o trámite?, ¿en la cantidad de recursos requeridos?
- ¿Qué tanto influye en la efectividad del proceso, procedimiento o trámite?, ¿perjudica el logro de su fin último?, ¿afecta simultáneamente la eficiencia y la eficacia?, ¿impacta negativamente en la eficacia, eficiencia o efectividad de otros procesos, procedimientos o trámites?

En caso de contar con varias situaciones detectadas u oportunidades de mejora, se sugiere valorarlas todas y considerar aquella cuyo impacto sea mayor en la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso, procedimiento o trámite.

• *Si se soluciona la situación encontrada o se atiende la oportunidad de mejora detectada...*

- ¿Mejora la eficacia del proceso, procedimiento o trámite?, ¿se favorece la calidad del producto o servicio, la oportunidad de respuesta al usuario y/o su satisfacción?
- ¿Aumenta la eficiencia del proceso, procedimiento o trámite?, ¿disminuyen el tiempo de trabajo, los costos asociados al proceso, procedimiento o trámite y/o la cantidad de recursos requeridos?
- ¿Mejora la efectividad del proceso, procedimiento o trámite?, ¿favorece su fin último?, ¿mejora simultáneamente la eficiencia y la eficacia y/o impacta positivamente en la eficacia, eficiencia o efectividad de otros procesos, procedimientos o trámites?

• *El proceso, procedimiento o trámite al cual se corresponde la situación encontrada u oportunidad de mejora detectada.*

- ¿Es de tipo misional, estratégico, de evaluación o de apoyo?
- ¿A qué cantidad de usuarios atiende?
- ¿Qué costo tiene?
- ¿Qué cantidad de recursos consume?

Cada uno de estos criterios, u otros que considere la entidad, pueden valorarse como alto, medio o bajo y utilizar una matriz de calificación como la que sigue:

¹³ Se debe tener en cuenta que el tiempo de trabajo se refiere a aquel que efectivamente se invierte en el desarrollo de la actividad, y el tiempo de ciclo o servicio, que incluye esperas, es aquel que transcurre entre el inicio de una actividad y el inicio de la siguiente. El tiempo de trabajo se asocia con la eficiencia, mientras que el de servicio con eficacia (oportunidad).

Nombre del proceso / procedimiento / trámite	Impacto de la situación encontrada u oportunidad detectada									Impacto de la solución a la situación encontrada u oportunidad detectada									Características del proceso, procedimiento o trámite												
	Eficacia			Eficiencia			Efectividad			Eficacia			Eficiencia			Efectividad			Tipo			¿Cantidad de usuarios?			¿Costo?			¿Cantidad de recursos?			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo													
Puntaje que se va a asignar	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	4	3	2	5	3	1	5	3	1	5	3	1

A manera de ejemplo, los rangos de evaluación de cada oportunidad de mejora podrían ser:

Criterios			Alto	Medio	Bajo
Impacto en la situación encontrada u oportunidad detectada	Eficacia	¿Qué tanto impacta en la eficacia del proceso, procedimiento o trámite? ¿Repercute en forma negativa en la calidad del producto o servicio? ¿En la oportunidad de respuesta al usuario? ¿En la satisfacción del mismo?	Si la respuesta es afirmativa a tres o más preguntas	Si la respuesta es afirmativa a dos preguntas	Si la respuesta es afirmativa a menos de dos preguntas
	Eficiencia	¿Qué tanto afecta la eficiencia del proceso, procedimiento o trámite? ¿Repercute negativamente en el tiempo de trabajo? ¿En los costos asociados al proceso, procedimiento o trámite? ¿En la cantidad de recursos requeridos?	Si la respuesta es afirmativa a tres o más preguntas	Si la respuesta es afirmativa a dos preguntas	Si la respuesta es afirmativa a menos de dos preguntas
	Efectividad	¿Qué tanto influye en la efectividad del proceso, procedimiento o trámite? ¿Perjudica el logro del fin último? ¿Afecta simultáneamente la eficiencia y la eficacia? ¿Impacta negativamente en la eficacia, eficiencia o efectividad de otros procesos, procedimientos o trámites?	Si la respuesta es afirmativa a tres o más preguntas	Si la respuesta es afirmativa a dos preguntas	Si la respuesta es afirmativa a menos de dos preguntas
Impacto de la solución a la situación encontrada u oportunidad detectada	Eficacia	¿Mejora la eficacia del proceso, procedimiento o trámite? ¿Se favorece la calidad del producto o servicio, la oportunidad de respuesta al usuario y/o la satisfacción del mismo?	Si la respuesta es afirmativa a tres o más preguntas	Si la respuesta es afirmativa a dos preguntas	Si la respuesta es afirmativa a menos de dos preguntas
	Eficiencia	¿Aumenta la eficiencia del proceso, procedimiento o trámite? ¿Disminuyen el tiempo de trabajo, los costos asociados al proceso, procedimiento o trámite y/o la cantidad de recursos requeridos?	Si la respuesta es afirmativa a tres o más preguntas	Si la respuesta es afirmativa a dos preguntas	Si la respuesta es afirmativa a menos de dos preguntas
	Efectividad	¿Mejora la efectividad del proceso, procedimiento o trámite? ¿Favorece el fin último del mismo, mejora simultáneamente la eficiencia y la eficacia y/o impacta positivamente en la eficacia, eficiencia o efectividad de otros procesos, procedimientos o trámites?	Si la respuesta es afirmativa a tres o más preguntas	Si la respuesta es afirmativa a dos preguntas	Si la respuesta es afirmativa a menos de dos preguntas

Características del proceso, procedimiento o trámite	Tipo	Se califica de acuerdo con el tipo (misional, estratégico, de evaluación o de apoyo)
	Cantidad de usuarios	Se establecen tres rangos para los usuarios de los procesos, procedimientos o trámites
	Costo	Se establecen tres rangos para los costos de los procesos, procedimientos o trámites
	Cantidad de recursos	Se establecen tres rangos para los costos de los procesos, procedimientos o trámites

Con base en el cuadro anterior se califican las oportunidades de mejora detectadas, para determinar su prioridad. A manera de ejemplo, se presenta la valoración de tres oportunidades de mejora, así:

- Disminuir el tiempo de atención a los usuarios (procedimiento Expedición de Paz y Salvos).
- Fortalecer la metodología para la administración del riesgo (proceso Administración de Riesgos).
- Reforzar la estrategia de capacitación y formación de los funcionarios (procedimiento Capacitación).

Aplicando la metodología propuesta, la priorización sería:

Nombre del proceso / procedimiento / trámite	Impacto de la situación encontrada u oportunidad detectada									Impacto de la solución a la situación encontrada u oportunidad detectada									Características del proceso, procedimiento o trámite												Total	
	Eficacia			Eficiencia			Efectividad			Eficacia			Eficiencia			Efectividad			Tipo				¿Cantidad de usuarios?			¿Costo?			¿Cantidad de recursos?			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Misional	Estratégico	Evaluación	Apoyo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio		Bajo
Puntaje que se va a asignar	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	4	3	2	5	3	1	5	3	1	5	3	1	
Procedimiento Expedición de Paz y Salvos	5			5			5			5			5			5			5				5			5			5			50
Proceso Administración de Riesgos	5					1		3		5				3			3			4				3			3			3		33
Procedimiento capacitación		3			3		5				3		5			5						2		3				1			1	31

El producto de esta fase son los procesos, procedimientos o trámites que se van a mejorar prioritariamente, los cuales, en el ejemplo, son: primero, la Expedición de Paz y Salvos; segundo, la Administración del Riesgo, y tercero, la Capacitación.

➤ 3.5 ESCENARIOS DE MEJORAMIENTO

Una vez priorizadas las oportunidades de mejora, identifique el escenario de mejoramiento al cual pertenece, con el fin de establecer el nivel de intervención o alcance de la mejora que se debe seguir, según los cuatro escenarios que se plantean a continuación, los cuales se detallan en el capítulo 4 de esta guía:

Escenario 1. Mejoramiento interno de procesos estratégicos, de apoyo y de evaluación.

Escenario 2. Mejoramiento interno de procesos misionales.

Escenario 3. Mejoramiento autónomo de la entidad que requiere la participación del ciudadano

Escenario 4. Mejoramiento con la participación de otras entidades.

¿CÓMO HACERLO?

3.6 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS

Una vez formalizada la estrategia de mejora, se deben conformar equipos de trabajo que tendrán la labor de identificar cuál o cuáles son las razones o motivos que originan los «problemas» detectados en el proceso, procedimiento o trámite. La metodología para conformar equipos de trabajo puede ser consultada en el Anexo 1 de esta guía.

Para el análisis de causas se debe obtener la mayor cantidad de información posible sobre el proceso que se va a mejorar, al utilizar, al menos, las fuentes descritas en el numeral 3.3 y aplicar herramientas metodológicas que permitan establecer las causas de las situaciones susceptibles de mejora en el proceso en cuestión. De este modo se evita que se concentre en corregir eventos y no en su finalidad: mejorar el proceso y su desempeño.

En tal sentido, entre las herramientas metodológicas que se pueden aplicar se encuentran:¹⁴

- Lluvia de ideas y diagrama de afinidad
- Diagrama de relación o sociograma
- Diagrama causa efecto o Ishikawa o espina de pescado
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de árbol
- Diagrama de radar
- QFD
- Diagrama de redes

Por otra parte, otra herramienta útil al respecto es la denominada los «cinco por qué» que permite identificar la causas denominada «raíz» de la oportunidad de mejora detectada. Esta herramienta, útil también en el análisis de causas de las no conformidades¹⁵ detectadas en la gestión de la entidad, es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. La técnica requiere que se pregunte «Por qué» al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil responder al «Por qué», la causa más probable habrá sido identificada. En este sentido, si bien se denomina «cinco por qué», en ocasiones con dos, tres o cuatro puede ser suficiente.

El resultado de esta fase muestra la causa o las causas que se deberán proponer en el plan de mejoramiento, y que pueden corresponder a acciones de diferente alcance, tal como se especifica en el capítulo 4, escenarios de mejoramiento, resultados.

¹⁴ La forma de aplicar estas herramientas metodológicas se encuentra en detalle en la *Guía distrital de procesos y procedimientos*.

¹⁵ Dentro del Sistema de Gestión de Calidad, una no conformidad es el incumplimiento de un requisito.

3.7 ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

Una vez identificadas las causas, el paso siguiente es estructurar y definir el plan de acción que llevará al mejoramiento de la situación presentada.

En primer lugar, deben definirse los objetivos que se van a alcanzar con la ejecución del plan y con los resultados obtenidos a través de su aplicación. Por ejemplo, uno de los objetivos puede ser «reducir el tiempo de expedición de paz y salvos a un promedio de 2,5 minutos por usuario atendido». De igual manera se debe tener en cuenta el plazo en el cual se pretende alcanzar este resultado una vez implementado el plan de mejoramiento, dado que en la mayoría de ocasiones se requiere que los ejecutores de las actividades aprendan y se entrenen en las nuevas formas de ejecutar el trabajo y/o en el uso de las nuevas herramientas definidas.

Para elaborar el plan, se definen las etapas, actividades y tareas que deben ser desarrolladas para dar solución a la situación que se deba mejorar y, se sugieren los resultados esperados en cada una de ellas. Acto seguido, se definen las relaciones entre las etapas, las actividades y las tareas para determinar prerequisites. Para ello puede ser útil utilizar un diagrama PERT o GANTT.

Posteriormente se define la duración de cada tarea (incluyendo esperas), la fecha de inicio del proyecto de mejora, y los responsables y ejecutores de cada etapa, actividad y tarea. De manera adicional, se recomienda realizar un análisis de cargas de trabajo que permita determinar la factibilidad de los tiempos esperados en la ejecución del plan.

De igual forma, deben definirse los indicadores que permitan valorar el nivel de avance del proyecto de mejora y el logro de los resultados que se pretende alcanzar con su ejecución.

Las etapas, actividades y tareas deben ser adecuadas, realistas y posibles de realizar, en términos de tiempos y de los recursos asociados a cada una de ellas. En este sentido, es necesaria una verificación del plan, una vez formulado, que permita establecer el cumplimiento de estas condiciones, verificación que puede incluir las siguientes preguntas:

- ¿Fueron aceptados los resultados de la identificación de oportunidades de mejora, de su priorización y del análisis de causas, por parte de los agentes implicados en el proceso de decisión?
- ¿Son adecuados los objetivos del mejoramiento respecto de la situación inicial?
- ¿Existe correspondencia entre los puntos débiles, los objetivos de mejora y las acciones que se decidieron?
- ¿Son adecuados los ámbitos de responsabilidad asignados a cada acción de mejora?
- ¿Son adecuados los tiempos de ejecución establecidos?
- ¿Se encuentra definida la estrategia para la difusión e información sobre el plan?, ¿es adecuada?
- ¿Cómo se sitúa el plan dentro de la planificación general de la entidad?
- ¿Es factible el desarrollo de las propuestas y acciones respecto a los responsables asignados, los plazos fijados y los recursos disponibles?
- ¿Son adecuadas las secuencias de ejecución?

Cuando el plan de mejoramiento involucre acciones de alto impacto o se relacione con los escenarios 3 y 4 (ver capítulo 4 de esta Guía) se sugiere aplicar metodologías para la gestión de proyectos. Se sugiere consultar la del PMI (Project Management Institute).

➤ 3.8 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Esta etapa consiste en ejecutar las actividades incluidas dentro del plan de mejoramiento definido. Por tanto, cada responsable deberá conocer las acciones que debe desarrollar y su interrelación con todas las demás acciones del plan.

La primera acción que se debe desarrollar, por tanto, es comunicar el plan a los involucrados y sensibilizar a los integrantes de la entidad sobre el proyecto que se va a emprender y, especialmente, a aquellos que se verán «afectados» con los cambios implementados.

Durante la ejecución del plan, este debe revisarse continuamente para verificar su avance y el eventual requerimiento de ajustes, los cuales deben valorarse en términos de eficacia y en relación con las causas de la situación que se va a mejorar, antes de realizarlos.

Una vez finalizado el plan, además de adoptar y formalizar los cambios se debe entrenar en el uso de las nuevas herramientas desarrolladas, tanto a quienes las van a utilizar como a sus usuarios.

➤ 3.9 EVALUACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Finalmente, una vez desarrollado el plan de mejoramiento, es necesario evaluar tanto su cumplimiento como sus resultados.

En primer lugar, se debe verificar el cumplimiento de cada una de las actividades y el logro de los resultados esperados. De esta fase se obtiene valiosa información que permite optimizar tanto la forma de abordar los proyectos de mejora como la de formular y ejecutar los planes asociados a ellos.

En segundo lugar, se debe verificar el logro alcanzado con la ejecución del proyecto de mejora. Para ello, es necesario haber establecido el plazo e ir midiendo periódicamente los resultados alcanzados, en forma tal que se puedan tomar las acciones requeridas para lograr el objetivo propuesto.

Producto de la evaluación, se dispondrá de valiosa información para reiniciar el ciclo del mejoramiento continuo y seguir avanzando en el camino de la excelencia en la Administración pública.



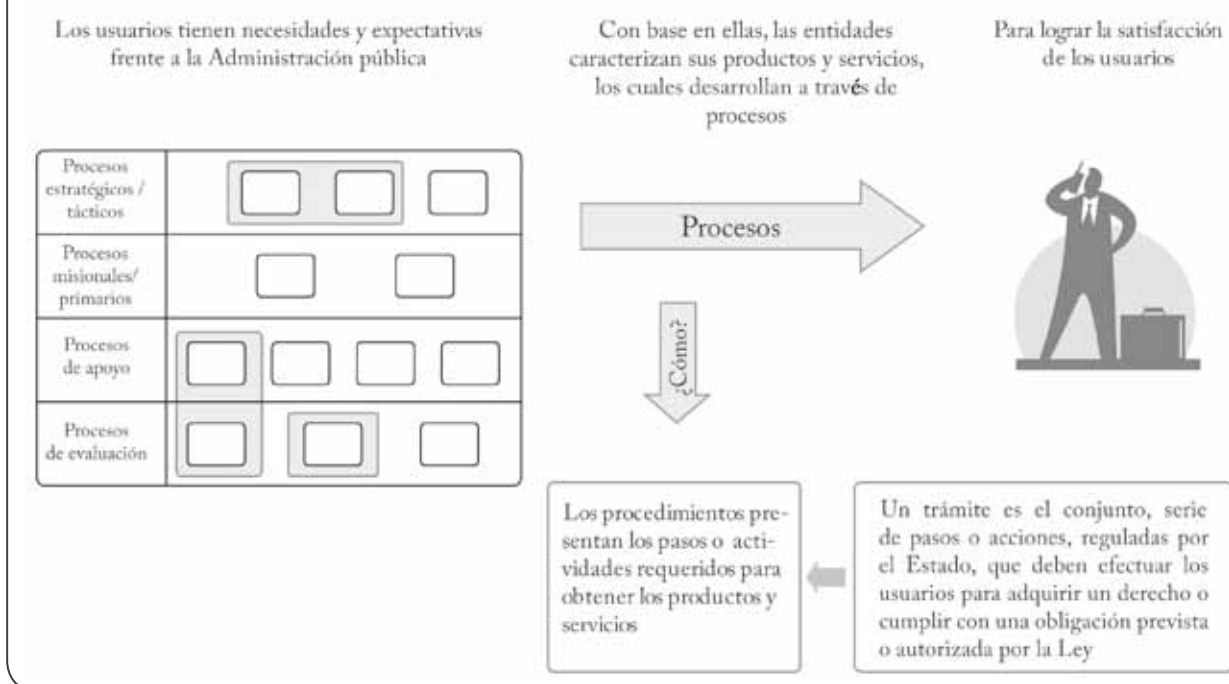
Capítulo 4

Modelos de aplicación de los escenarios de mejoramiento

Como se ha venido desarrollando a lo largo de la Guía, las etapas requeridas para un proceso de mejoramiento se pueden aplicar para cualquier tipo de escenario, en la medida que las etapas de identificación, priorización y acción sobre las oportunidades de mejora son homogéneas en su efectividad a cualquier tipo de acción de mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites.

En la gráfica se denota que la acción de mejoramiento, independiente del carácter de los procesos, implica la interacción del ciudadano como elemento vital en la formulación y evaluación de los planes de mejoramiento implementados en las entidades.

PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES



Así mismo, para determinar el nivel de intervención y, por ende, los mecanismos o estrategias para optimizar y racionalizar procesos, procedimientos y trámites, se requiere analizar el nivel de avance de cada entidad en su contexto estratégico con el fin de poder aplicar objetivamente proyectos o acciones acordes a los actores implicados y a los recursos disponibles.

En este sentido es importante tener en cuenta que el ejercicio del mejoramiento continuo en cualquier fase del desarrollo de los escenarios requiere el análisis de las siguientes variables:

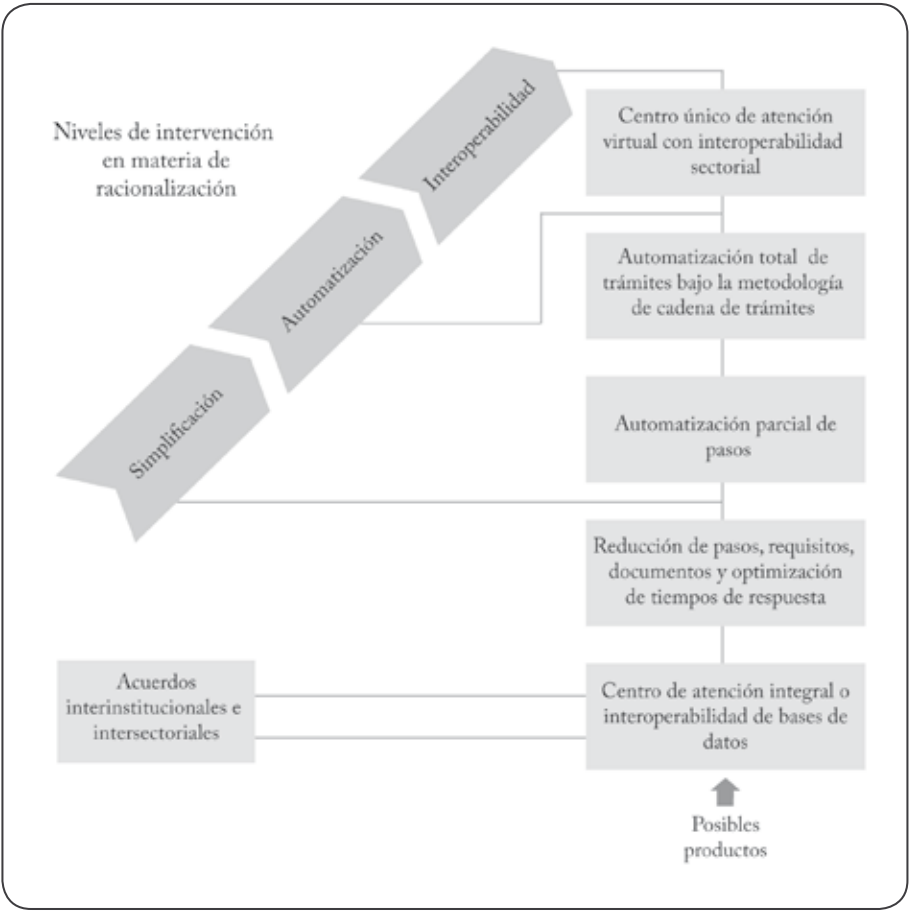
Frente a las entidades

- Viabilidad económica y financiera, y su correspondiente impacto (economía de escala – reducción de costos).
- Voluntad política.
- Nivel de automatización, sistematización y telemática en el interior de la entidad, es decir, la capacidad tecnológica institucional para mejorar los trámites o servicios de la entidad.
- Nivel de automatización, sistematización y telemática de otras entidades o actores, es decir, otros trámites y/o servicios que interactúan con la entidad.

Frente al ciudadano

- Reducción de costo y tiempo, por desplazamientos.
- Calidad de la información y oportunidad de la respuesta.
- Eficiencia, eficacia y comodidad, en la prestación de los servicios (espera y atención).
- Homogenización de estándares de servicio.

De acuerdo con lo anterior se define el nivel de intervención requerido y/o posible, el cual puede corresponder a cinco instancias tal como se presenta en la siguiente figura:



En el presente capítulo se explicará cada uno de los niveles de intervención de acuerdo con el escenario de mejoramiento al cual corresponda.

➤ 4.1 ESCENARIO 1. MEJORAMIENTO INTERNO

Tal como se ha enunciado, la gestión de cada entidad se desarrolla a través de procesos, los cuales se clasifican en misionales, gerenciales, de apoyo y de evaluación. El escenario 1 se refiere al mejoramiento de los tres últimos tipos de procesos nombrados.

La gestión gerencial, la de suministro de recursos (humanos, tecnológicos, financieros, físicos y de infraestructura) y la de medición, análisis y mejora impactan en los usuarios finales, pero no corresponden al fin último de la entidad. Por ejemplo, al usuario le interesa que las vías se encuentren en buen estado, mas es transparente para él si para lograrlo se mejoró en la gestión de capacitación de la entidad.

Sin embargo, para el logro de mejores productos y servicios que van a ser suministrados a los usuarios, es necesario que la gestión gerencial, de apoyo y de evaluación sean lo suficientemente eficaces, eficientes y efectivas de manera tal que se soporte la gestión misional apropiadamente.

Procesos estratégicos / tácticos	
Procesos misionales / primarios	
Procesos de apoyo	
Procesos de evaluación	

• **Objetivo:** mejorar la operación de la entidad implica la mejora de uno o varios procesos de tipo gerencial, de apoyo o de evaluación. Las mejoras se ven reflejadas en el interior de la entidad en la disminución de tiempos, costos, actividades de los procedimientos, entre otras.

• **Para qué:** un gran porcentaje de los inconvenientes generados en la prestación de los bienes y servicios hacia los usuarios proviene de la operación interna, es decir, de los procesos gerenciales, de apoyo y evaluación. En este sentido, esta dimensión de mejoramiento se concentra de manera exclusiva en el interior de la entidad y busca tres propósitos básicamente: optimizar la utilización de recursos, alinear su gestión con la misión institucional y atender de manera eficiente, eficaz y efectiva a los clientes internos de la organización.

• **Actores:** en el mejoramiento de los procesos internos de la entidad aparece un único actor que corresponde a los servidores públicos de cada una de las entidades, ya sea como usuarios o como proveedores de los bienes o servicios. Ahora bien, este actor puede ser clasificado en líderes de procesos, en participantes de procesos o en usuarios de procesos.

Ejemplo: en todas las entidades del Estado existe un proceso de contratación. Tradicionalmente este proceso es liderado por el área encargada de esta función; sin embargo, todas las dependencias participan en dicho proceso en la construcción de términos de referencia, de acuerdo con el objeto que se vaya a contratar. Si este último incluye, por ejemplo, una capacitación, adicionalmente algunos servidores serán usuarios del mismo.

• **Cómo:** a través de equipos de mejoramiento de procesos (ver anexo 1).

Un ejemplo de este escenario puede ser el proceso de Capacitación y Formación en las entidades. Tradicionalmente, la definición de las necesidades de capacitación de los servidores públicos se determina a partir de una encuesta en la cual se indaga bien sea a los propios funcionarios o a sus superiores inmediatos (en algunos casos, a los dos) sobre aquellos temas en los que requieren capacitación. Con base en los resultados de la aplicación de estas encuestas se obtiene un inventario de necesidades a partir del cual se elabora el plan anual de capacitación.

Una vez se llevan a cabo los eventos de capacitación, en algunos casos se aplica una encuesta de satisfacción a los funcionarios para evaluar su conformidad con los aspectos logísticos del evento y con algunas de las características técnicas relacionadas, fundamentalmente, con el facilitador (claridad en la exposición, fomento de la participación, resolución de inquietudes, cumplimiento, entre otras). Con base en ello, en algunos casos se produce un informe estadístico que se archiva en el expediente del contrato o evento y a partir del cual se obtiene el dato de evaluación de la capacitación.

De manera adicional, otro indicador que se maneja tradicionalmente es el del cumplimiento del plan anual de capacitación, que se determina bien sea a partir del uso de recursos (recursos comprometidos / recursos disponibles o programados) o a través de la programación de eventos (eventos realizados / eventos programados). Y, por último, otro indicador usual es el de cobertura de la capacitación (funcionarios capacitados / funcionarios programados).

El propósito fundamental de realizar eventos de capacitación es fortalecer las competencias de los funcionarios para mejorar su desempeño laboral y lograr mejores productos o servicios para los usuarios, de acuerdo con el proceso o los procesos en los cuales intervenga. Bajo esta óptica cabe preguntarse si a través de los tres indicadores expuestos se logra valorar el logro de este objetivo.

Partiendo del objetivo enunciado, se puede concluir que las competencias que deben fortalecerse son aquellas relacionadas con el puesto de trabajo que ocupa cada funcionario y, adicionalmente, aquellas en que requiera mejorar conocimientos o habilidades. De este modo, a no ser que cada funcionario pueda realizar el análisis juicioso de sus requerimientos en este sentido y cuente con las herramientas necesarias para ello (un formulario estructurado para tal efecto) probablemente la encuesta que tradicionalmente se aplica no permita determinar los verdaderos requerimientos en materia de capacitación y formación. Por tanto, una de las mejoras que podría implementarse en este proceso es el mecanismo para obtener las necesidades de capacitación.

La implementación de esta acción propuesta facilitaría la medición del logro del objetivo, es decir, la mejora del desempeño para ofrecer mejores productos y/o servicios. Para realizar esta medición pueden utilizarse varios mecanismos. Uno de ellos es de tipo cuantitativo, a través del cual pueda valorarse cómo evolucionó la situación que dio origen al evento de capacitación antes y después de realizarlo. Por ejemplo, si el porcentaje de negociaciones de predios que llegaban a la etapa de expropiación disminuyó después de capacitar a los funcionarios involucrados en técnicas de negociación, podría concluirse que el curso fue exitoso.

Otro mecanismo cuantitativo lo constituye la evaluación del desempeño. Si el rendimiento del servidor público ha mejorado en las competencias y metas en las cuales recibió capacitación relacionada, podría concluirse que la capacitación fue exitosa y generó impacto.

De igual manera pueden aplicarse mecanismos de percepción, preguntando al funcionario, al superior inmediato, a los compañeros, a los clientes o a todos ellos en qué forma ha mejorado el desempeño del servidor público en relación con las competencias y conocimientos en los cuales ha recibido capacitación.

A través de los mecanismos mencionados se puede medir el impacto de la capacitación, factor clave para determinar el adecuado uso de recursos que se invierten en este aspecto en aras de mejorar la gestión y prestar un mejor servicio. En los casos en que no esté implementada esta medición, se requerirá aumentar los pasos del procedimiento respectivo y establecer los instrumentos para llevarla a cabo, con lo cual se concluye que la mejora no se encuentra solamente en reducir la cantidad de actividades y/o documentos.

Si se implementa una mejora de este tipo en un proceso de apoyo, logrando los objetivos propuestos, se obtendrán mejores recursos (en este caso, talento humano) para desarrollar los demás procesos, procedimientos y trámites de la entidad, incluyendo los misionales, lo cual redundará en factores más favorables para la prestación del servicio a los usuarios finales de la entidad.

➤ RESULTADOS

En general, los resultados obtenidos por los equipos de mejoramiento se pueden clasificar en tres clases de acuerdo con su alcance.

- En primer lugar, se encuentran aquellos casos en que la ejecución del plan de acción propuesto sea factible de realizar con recursos internos de la entidad sin requerir inversión adicional.
- El segundo caso corresponde a aquellas acciones que requieran recursos adicionales para su implementación (por ejemplo, la adquisición de un soporte lógico), lo cual implica realizar acciones de tipo presupuestal.
- La tercera clase incluye acciones que requieren intervenciones o sucesos ajenos a la entidad, tales como ajustes de tipo normativo, cuya factibilidad debe ser considerada por la entidad.

Para el primer caso, si bien la implementación de las acciones de mejora (tales como expedición de actos administrativos, ajuste de procedimientos, capacitaciones y entrenamientos) se efectúa con los recursos existentes en la entidad, previamente se debe analizar el impacto general en la operación de la entidad y, una vez armonizada la mejora propuesta con el sistema, realizar una prueba, a través de simulaciones, por ejemplo.

En este escenario el mayor porcentaje de acciones de mejora corresponde al primer caso (recursos internos) tal como se evidencia en el ejemplo del proceso de capacitación y formación.

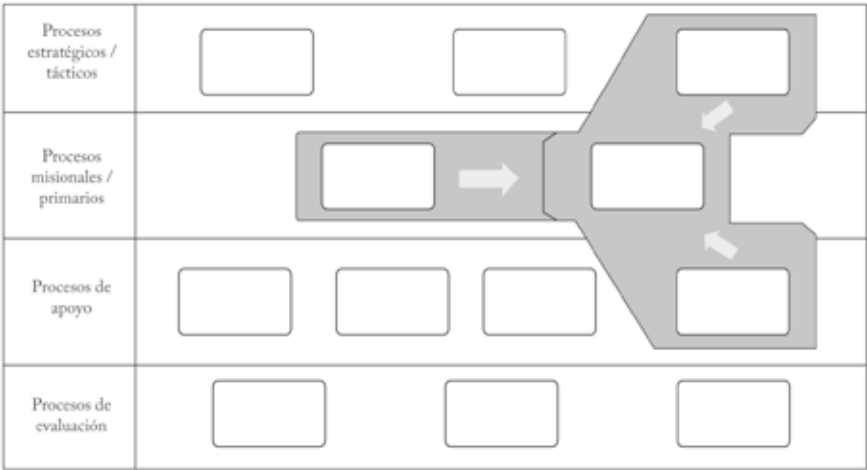
➤ 4.2 ESCENARIO 2. MEJORAMIENTO AUTÓNOMO DE LA ENTIDAD

Por definición, los procesos misionales «incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser».¹⁶ En tal sentido, el mejoramiento adecuado de los mismos impacta directamente en la satisfacción de los usuarios, debido a la consecuente mejora en el suministro de bienes y/o en la prestación de los servicios.

¹⁶ Tomada de la NTCGP 1000:2009.

Con una mirada corporativa, la mejora de los procesos misionales es aquella que realmente puede impactar en la eficacia y efectividad institucional, razón de ser de toda entidad pública.

• **Objetivo:** mejorar la calidad, oportunidad, cobertura, costos, etc., de los bienes y/o servicios prestados a los usuarios, mediante la optimización de los procesos misionales de la entidad. En este caso la mejora depende directamente de la entidad, ya que el bien o servicio prestado no presenta interacción en ninguna de sus fases con las instancias externas.



• **Para qué:** en forma similar a la dimensión anterior, en este caso la oportunidad de mejora se refiere a procesos internos, sólo que acá se encuentran aquellos de carácter misional, es decir, los relacionados con la razón de ser de la entidad. En tal sentido, su mejora cobra mayor importancia dado que sus resultados se expresan en los productos y/o servicios que se suministran a los clientes de la entidad. Así que además de buscar el aumento en la eficacia y eficiencia del proceso, la mejora implica adicionalmente a los productos y servicios y a la efectividad del proceso, todo ello orientado a aumentar la satisfacción de los usuarios.

• **Actores:** al tratarse de procesos internos, de igual manera los actores corresponden a los servidores públicos de las entidades, sólo que en este caso se debe involucrar adicionalmente la alta dirección.

También, en algunos casos, en las mejoras pueden involucrarse algunos proveedores del proceso, como es el caso de los contratistas en gestión de proyectos de obra, por ejemplo.

• **Cómo:** a través de equipos de mejoramiento de procesos (ver anexo 1).

Por ejemplo, para este escenario se tomará un caso en el cual la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional y con la participación de varias de las entidades involucradas, coordinó la preparación de una propuesta para la mejora del proceso a través del cual se gestiona y desarrolla un espectáculo público, a finales del año 2007.

En desarrollo de este ejercicio se generaron acciones que permitieran definir propuestas de mejoramiento al proceso correspondiente a espectáculos públicos, con la participación de la Secretaría de Gobierno (Dirección de Prevención y Atención de Emergencias – Dirección Administrativa), la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, la Policía Metropolitana de Bogotá y el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal. Las acciones realizadas fueron:

- Conformación del grupo de trabajo
- Identificación del problema
- Identificación de las causas raíces
- Desarrollo de las propuestas de mejoramiento
- Validación de las propuestas generadas.

➤ SITUACIÓN INICIAL

a) Identificación del problema:

Demora en los tiempos de respuesta de cada una de las entidades que expiden concepto para la autorización del espectáculo que se va a realizar.

b) Identificación de las causas raíces:

- Déficit del recurso humano en el desarrollo del proceso cuando se presentan contingencias (Secretaría de Gobierno - Dirección Administrativa).
- El proceso general no está estandarizado en cuanto a articulación entre las entidades que en él intervienen.
- Falta de articulación de los sistemas de información propios de cada entidad en el ejercicio de actividades del proceso general.
- Déficit de los recursos (tiempo, documentación) entregados por los empresarios o usuarios para el trámite de expedición de la autorización de espectáculos públicos.
- Déficit en la planeación por parte del empresario para el desarrollo del espectáculo (tiempos, lugares, artistas, logística).
- Falta de armonización de la información entregada por cada una de las entidades que intervienen en el desarrollo del proceso a los usuarios o empresarios.
- Poca flexibilidad de la normativa vigente frente a los temas de póliza de garantías y sanciones generadas al empresario por acciones de incumplimiento de sus obligaciones.
- Falta de responsabilidad del empresario en el desarrollo de sus obligaciones.

- Desconocimiento normativo de los empresarios.
- Alta rotación de personal involucrado en el desarrollo de las actividades generales del proceso.

SITUACIÓN PROPUESTA

Las acciones de mejora propuestas fueron las siguientes:

a) Estandarización del proceso: si bien cada entidad tiene identificados y documentados los procedimientos propios en la ejecución del proceso, se hace necesario buscar o continuar la estandarización de los factores globales que afecten el desarrollo del proceso que los vincula, tales como el tiempo, la información y la documentación.

Esta mejora debe contemplar:

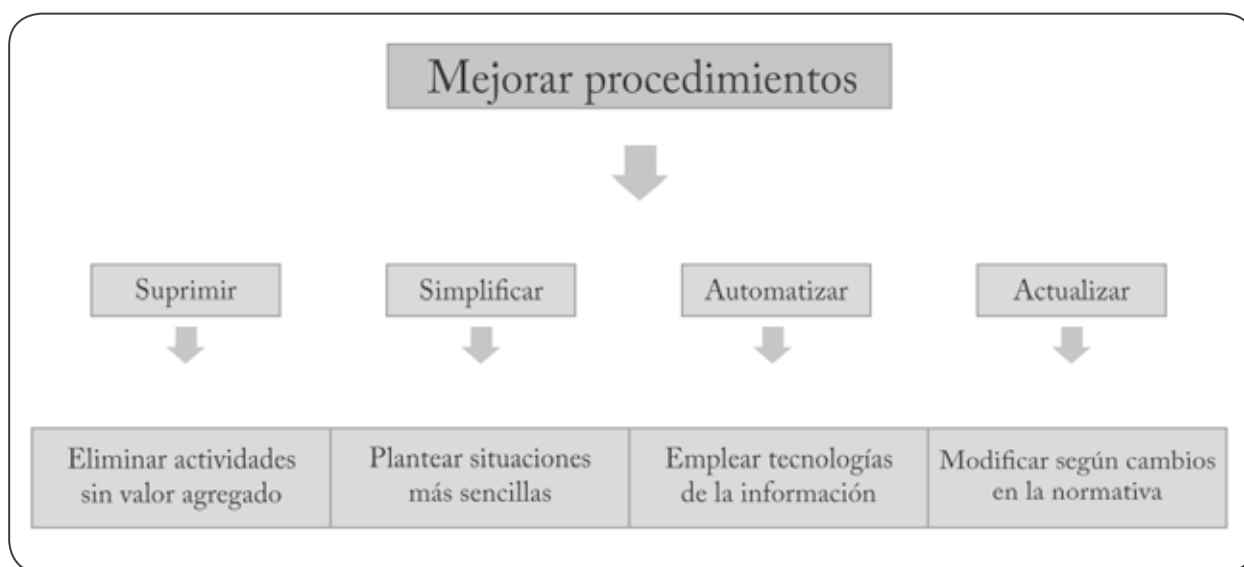
- Comunicación eficiente. Es necesario identificar tanto la información relevante para el proceso como las herramientas que permitan brindar una comunicación ágil, efectiva y oportuna con los usuarios y con las entidades.
- Maximizar la eficiencia y la agilidad en la gestión de las entidades. Mejorar la eficiencia y agilidad en la gestión de las instituciones a través de procedimientos simplificados que faciliten la ejecución de la operación.

Dado lo anterior, se debe efectuar una consolidación del macroproceso a nivel transversal con el propósito de identificar secuencia e interacción, así como las entradas y salidas de los diferentes procesos propios de las entidades, estableciendo requerimientos y condiciones de entrega para cada uno de los servicios generados.

Teniendo claras las condiciones de entrega de cada uno de los procesos vinculados, la mejora de procedimientos transcurre en las siguientes fases de análisis, previa observación de la situación inicial:

Fases	Actividad
Congruencia de actividades	Guardar un orden lógico y secuencial en las actividades, identificando aquellas que falten por documentar.
Validez de la actividad	Justificar cada una de las actividades en función del resultado.
	Identificar las actividades que agregan valor.
Flujo de documentos	Verificar los documentos que ingresan y se generan.
	Especificar el número de copias con que deben generarse.
Revisión de formatos	Evaluar la utilidad de la información recogida (¿es suficiente para los registros?).

Después del análisis del procedimiento se plantea la posibilidad de eliminar aquellas actividades que sean innecesarias, además de simplificar y sistematizar las actividades (mejorar).



b) Modificación o ajustes de la normativa vigente para el desarrollo del proceso: con esta propuesta se pretende homologar la normativa vigente, con la finalidad de igualar criterios, simplificar y estandarizar tiempos, actividades y establecer responsabilidades en el desarrollo del proceso.

Algunos de los aspectos normativos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la propuesta, son:

- Ampliación o adecuación de las pólizas tomadas por los empresarios para el desarrollo del proceso.
- Tiempos de radicación de los planes de emergencia.
- Tiempos de divulgación a entidades públicas y privadas informándoles la aprobación de los planes de contingencia.
- Cancelación o suspensión del evento al no tener un concepto favorable por parte de una de las entidades distritales que participen en el desarrollo del proceso.
- Tiempo en el cual el montaje del evento debe estar disponible para su revisión por parte de las entidades pertinentes.

c) Desarrollo o potencialización de un sistema de información: se requiere lograr la incorporación de nuevas tecnologías o potencialización de las existentes que permitan a las entidades ofrecer un mejor servicio con el mínimo trauma posible.

Dado lo anterior, se debe establecer un sistema de información único o articulado, entre las entidades, que contenga los siguientes criterios:

- **Calidad:** referida a la confiabilidad de la información para toma de decisiones.
- **Eficiencia:** referida al uso óptimo de los recursos.
- **Integración:** referida a compartir, institucionalmente, conceptos, normas, procesos y datos.
- **Flexibilidad:** referida a la capacidad de afrontar la dinámica del cambio.
- **Seguridad:** referida a la información y su acceso.
- **Competitividad:** referida a mejoras importantes en la productividad.

El establecer estos criterios en el desarrollo de un sistema de información permitirá al proceso:

- Facilitar la toma de decisiones responsable, fundamentada, ágil, acertada y oportuna.
- Proveer información de calidad: precisa, confiable, detallada, oportuna, accesible, integrada para los usuarios y las entidades distritales.
- Optimizar los procesos y procedimientos a través de su estandarización, agilización, integración y depuración.

d) Generación de puntos o ventanillas únicas de atención al ciudadano en el desarrollo del proceso: establecer una forma de atención integrada entre los servicios de información y atención suponiendo la constitución de una unidad especializada en funciones de información y gestión al desarrollo del macroproceso establecido, permitiendo la mejora en la calidad de la información, la optimización de los recursos, la imagen institucional y el acceso a los usuarios.

Es así, como el desarrollo de esta propuesta se basa en la interacción de la entidad con sus usuarios, para lo cual al momento de establecerse, se deben contemplar tres niveles de integración:

- **Física:** ubicación de espacios de fácil acceso al ciudadano para la ejecución de su proceso.
- **Datos:** articulación o unificación de los sistemas de información.
- **Orgánica:** creación de una unidad especializada en la captación, procesamiento y distribución de primer nivel de la información, con una delegación de cada una de las entidades que participan en el desarrollo del proceso así como de sus funciones correspondientes a su responsabilidad.

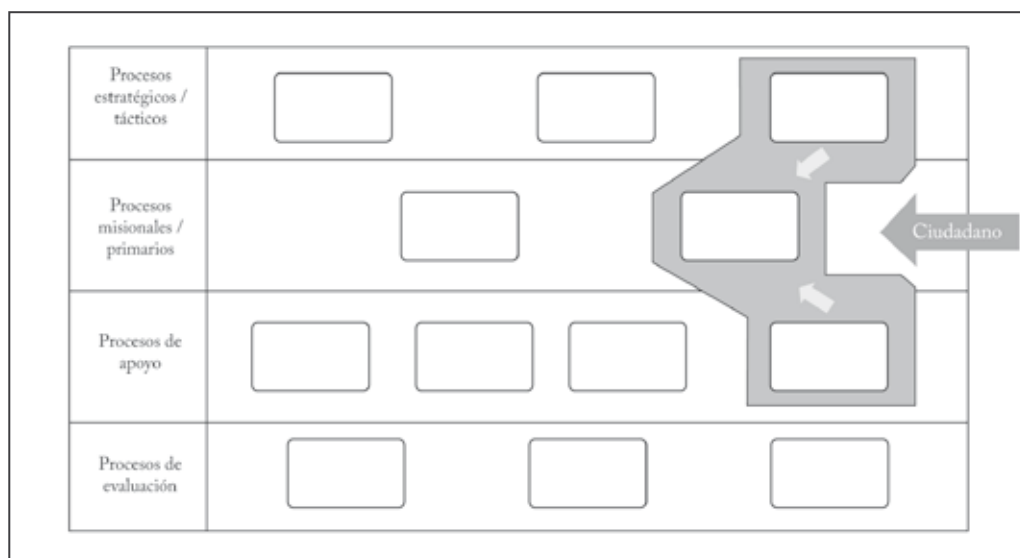
e) Campañas de comunicación: desarrollo de estrategias de comunicación que vinculen a las entidades o personas públicas o privadas responsables de instalaciones o de espacios en los cuales se desarrollen aglomeraciones de público, para que tengan, además, la responsabilidad de realizar planes de contingencia. El propósito de la propuesta es sensibilizar a los diferentes actores frente a la responsabilidad propia en actividades relevantes para el desarrollo del proceso.

➤ RESULTADOS

Tomando en cuenta los tipos de resultado descritos para la dimensión anterior, para el escenario 2, normalmente, se presentan acciones de mejora correspondientes tanto al primer caso (recursos internos) como al segundo caso (necesidad de recursos adicionales que debe ser presupuestada). En el ejemplo presentado, incluso existen acciones de mejora relativas a acciones que requieren intervenciones o sucesos ajenos a la entidad, en este caso, ajustes de tipo normativo.

➤ 4.3 ESCENARIO 3. MEJORAMIENTO AUTÓNOMO DE LA ENTIDAD QUE REQUIERE DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

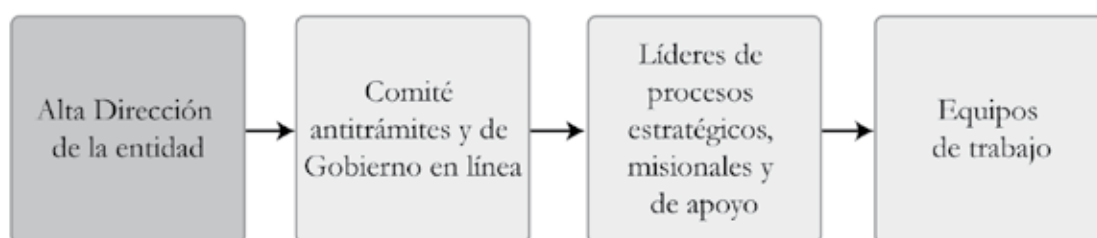
El ciudadano, es el principio y el fin de toda actividad administrativa y, por ello, debe ser considerado beneficiario de productos o servicios brindados por las entidades públicas. Igualmente debe ser parte activa en la definición, en el diseño y en el desarrollo de las políticas públicas, a través de diferentes mecanismos de participación, así como en la mejora continua de la gestión pública.



• **Objetivo:** reducir la complejidad de los procedimientos que apoyan el quehacer de la entidad, en la generación de productos y servicios que satisfagan simultáneamente las necesidades de los ciudadanos y de la organización.

• **Para qué:** el escenario 3 corresponde al mejoramiento autónomo de la entidad con la participación del ciudadano. El mejoramiento relativo a este escenario se realiza para reducir la complejidad de los procesos y procedimientos en la interacción con los usuarios, al optimizar la calidad, la oportunidad, la cobertura y los costos, y lograr así la simplificación y la automatización de trámites.

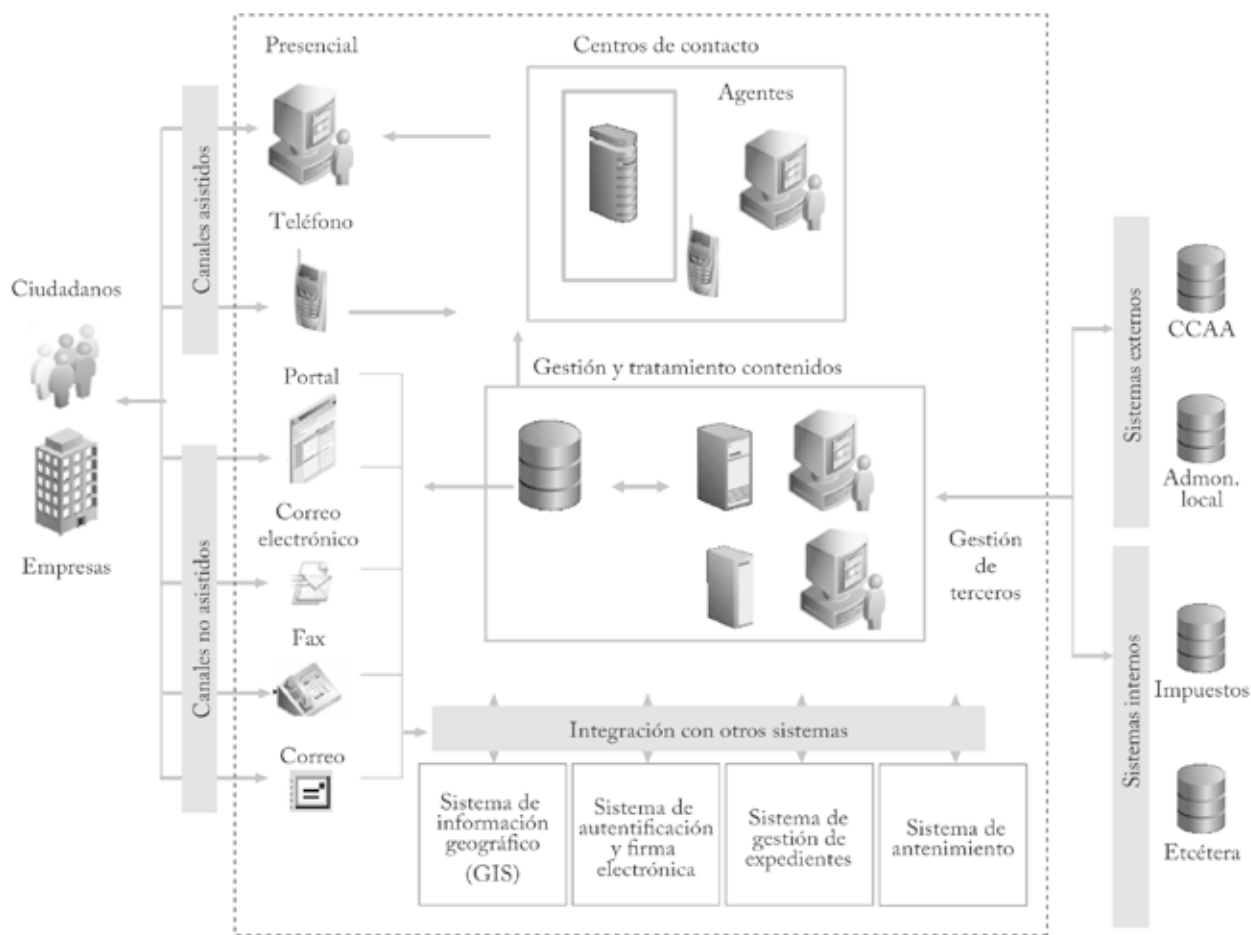
• **Actores:** en este escenario, de igual forma, interviene una única entidad, pero las acciones de mejora implican además de a la alta dirección al Comité Antitrámites de la misma entidad, a los líderes de los procesos que inciden directa o indirectamente en la oportunidad de mejora y a los servidores públicos de la entidad.



• **Cómo:** a través de la generación de espacios de participación ciudadana (encuestas, foros, chat, rendición de cuentas, entre otros) que permitan visualizar los aspectos relevantes en la relación entidad-ciudadano, aspectos que una vez identificados se mejoran a través de los siguientes mecanismos:

a) **Equipos de mejoramiento de procesos:** grupo de personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes que tienen como objetivo optimizar la gestión de las instituciones mediante el análisis, la mejora y la intervención de procesos (anexo 1).

b) **Racionalización:** implementar un servicio integral donde en un mismo espacio físico (presencial) se ubiquen varias entidades para atender las necesidades ciudadanas (MEC – momentos esenciales del ciudadano). Algunas experiencias exitosas de esta aplicación son:

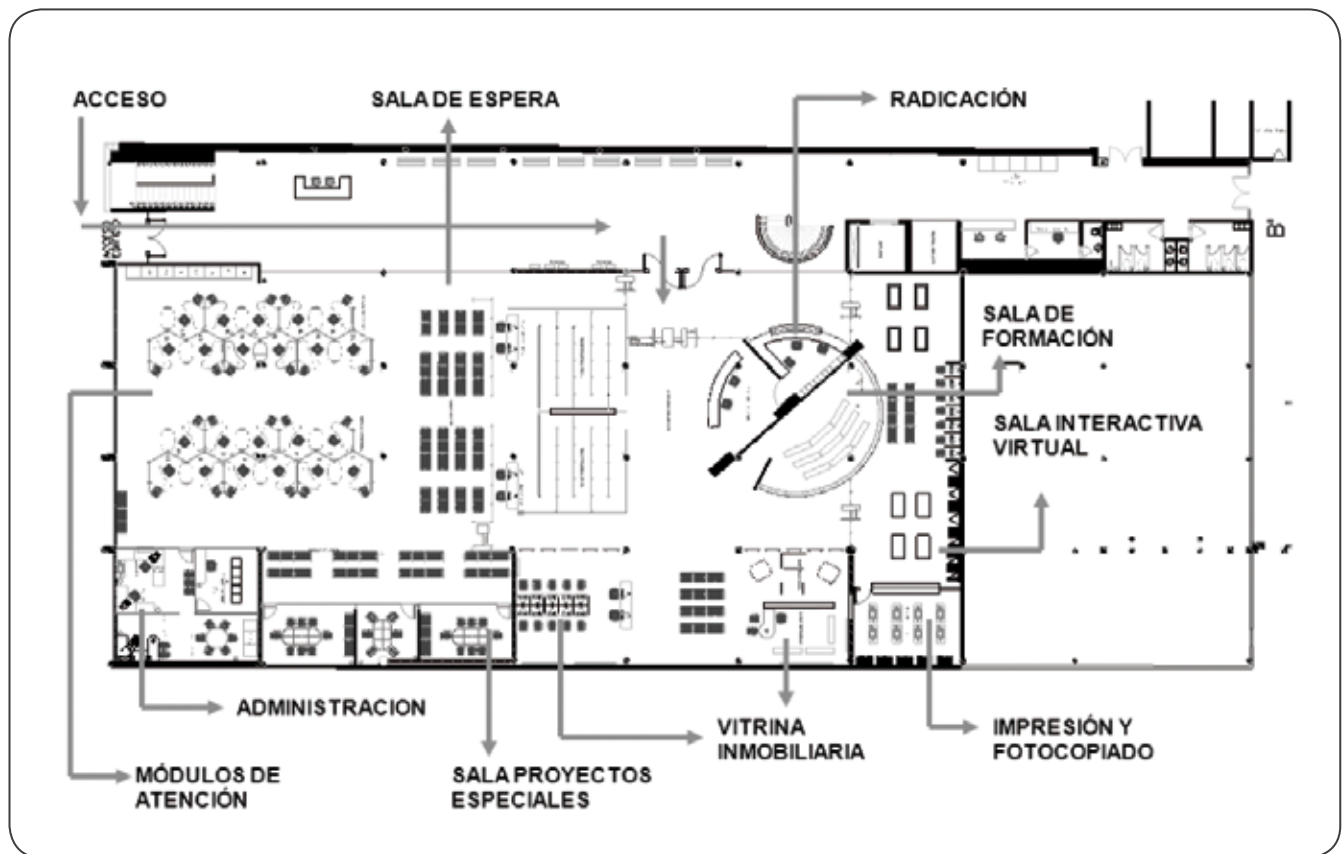


- Centro Administrativo Distrital (CAD-Bogotá)
- Centro Administrativo Nacional (CAN-Bogotá)
- Centro Administrativo (Locales Individuales) – SAC (Salvador de Bahía Brasil)
- Supermercado de servicios (todos los servicios en un mismo espacio o local) SupercADE (Bogotá)
- Entidades similares en un solo espacio – CADE (Bogotá), CERCA (Medellín), CALI (Centros de Atención Local Integrada, en Cali)

c) Automatización parcial de pasos: mediante la aplicación de este mecanismo se pueden ofrecer servicios no presenciales o a distancia, donde se suministre información, y el ciudadano pueda obtener un producto o servicio a través de la utilización de instrumentos que permitan la transmisión de datos y documentos (línea telefónica, call center, fax, escáner, correo electrónico, chat, kioscos multimedia). Algunas experiencias exitosas de esta aplicación son:

- Línea Única de Atención (113, 123, 195)
- Portal del Estado colombiano (Sistema Único de Información de Trámites - SUIT)
- *Guía de trámites y servicios del Distrito Capital*
- Portales y chat de las ciudades
- CADE Virtual - Bogotá
- Certificado Judicial – DAS
- Registro Único Nacional de Tránsito RUNT
- Centro de relevos (población discapacitada Bogotá – 195).

Ejemplo: Puesta en marcha de un Supermercado de servicios (SuperCADE).



➤ SITUACIÓN INICIAL

En estudios realizados por la Alcaldía Mayor de Bogotá (1998 – 2001) sobre los trámites y servicios de nueve de la totalidad de las entidades distritales (las más demandadas) y los CADE de la ciudad, se identificaron los siguientes problemas existentes a la fecha de los estudios:

- No existía un sistema general para el Distrito que definiera políticas y estándares tendientes a mejorar el servicio y a incrementar su efectividad.
- Existía un déficit de cobertura geográfica de atención y del universo de servicios prestados.
- La demanda desbordaba la oferta en materia de recaudo, observándose filas largas y tiempos de espera prolongados.
- No existían indicadores de seguimiento para los trámites adelantados por los CADE que permitieran identificar la eficiencia de las entidades.
- No había unificación entre empresas en lo que respecta a los documentos y requisitos para realizar un trámite.
- Los CADE contaban con un horario de atención discontinuo y muy limitado.

- Algunos CADE no contaban con instalaciones adecuadas.
- No había suficiente divulgación de sus servicios.
- Deficiente señalización para orientación del servicio.
- Concentración de los servicios de algunas entidades en un único punto de atención.
- Un alto porcentaje de los ciudadanos primero iban a los puntos a solicitar información para luego realizar el trámite.

SITUACIÓN PROPUESTA

Razón por la cual se propuso:

- Cambiar el esquema de prestación de servicios de las entidades en el Distrito Capital, introduciendo una nueva filosofía de servicio al ciudadano.
- Crear una red integral de los servicios prestados por entidades públicas distritales y nacionales, y por entidades privadas.

Bajo los siguientes objetivos:

Objetivo general: garantizar la permanencia en el tiempo de un sistema de atención de servicios donde se respete a los ciudadanos y ciudadanas, se les trate dignamente y se resuelvan de manera ágil y efectiva sus solicitudes de servicios, por parte de las entidades del orden nacional, distrital y privadas que presten sus servicios en este punto. Este objetivo se fundamenta en que el eje de la administración es la ciudadanía y todo lo que haga debe estar orientado a la satisfacción de sus necesidades.

Objetivos específicos:

- Proporcionar, al ciudadano y a la ciudadana, agilidad, comodidad y calidad en la atención que le brindan las entidades.
- Promover la articulación e integración entre los organismos públicos y privados, directa o indirectamente relacionados, con la implantación de sus procesos operacionales en un mismo espacio físico.
- Establecer las reglas que minimicen conflictos entre las entidades participantes y entre estas y la administración de los Centros de Atención de la Red CADE.

En razón a lo anterior se estructuró el proyecto Supercade, para lo cual se siguieron las siguientes fases:

- Identificación de la población objetivo.
- Estudio de viabilidad económica y financiera (recursos para construcción y puesta en funcionamiento).
- Estructuración física, administrativa y tecnológica de los nuevos puntos; evidenciar las entidades y los trámites y servicios posibles a ser prestados (sondeos de opinión), así como estimar con base en los datos históricos las necesidades frente a cada una de estas variables.

Para la ejecución del proyecto como tal, se dividió el trabajo en cuatro componentes, conformados por grupos, así:

- **Componente de negocios:** presencia, trámites y servicios, convenios y acuerdos de servicios, entre otros.
- **Componente administrativo:** dimensionamiento del servicio, estructura funcional y administrativa, sostenibilidad; así como gerencia, medición, seguimiento y control del punto y los servicios, entre otros.
- **Componente arquitectónico:** ubicación o localización del punto de atención a nivel de localidad – UPZ y región; diseño arquitectónico, y estudio técnico e imagen institucional, ejecución de obra y dotación de muebles y equipos.
- **Componente tecnológico:** sistema de gerenciamiento, redes de comunicación, cableado y demás componentes técnicos.

Para mayor información consulte la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría General, Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano.

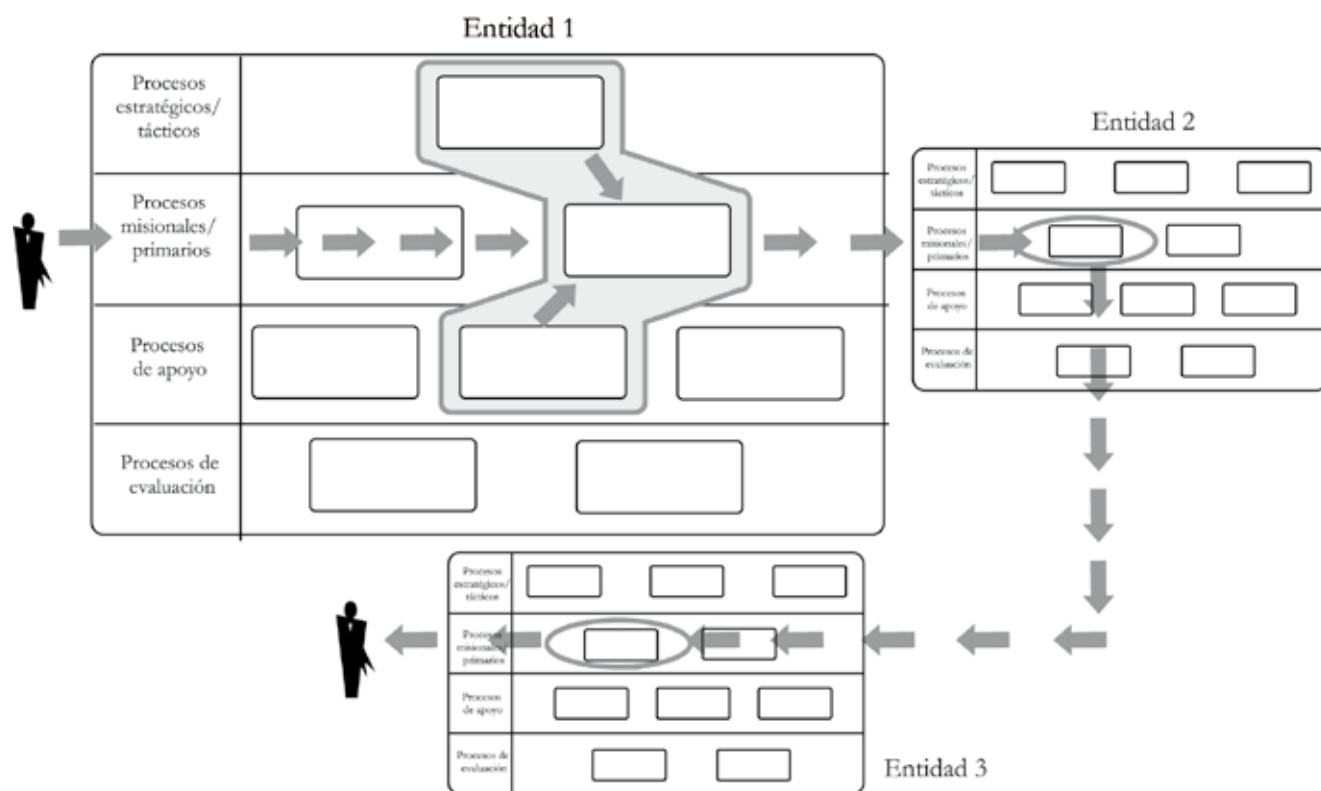
RESULTADOS

El propósito de las mejoras correspondientes a este escenario es lograr trámites ágiles y oportunos mediante acciones efectivas de simplificación, racionalización y automatización.

En cuanto al alcance de las mejoras, estas pueden corresponder tanto al primer caso (recursos internos) como al segundo caso (necesidad de recursos adicionales que debe ser presupuestada) y al tercer caso (necesidad de intervención externa o modificaciones normativas).

4.4 ESCENARIO 4. MEJORAMIENTO CON LA PARTICIPACIÓN DE OTRAS ENTIDADES

Los procesos, procedimientos y trámites se encuentran interrelacionados dada su afinidad temática o procedimental, contexto que genera la necesidad de implementar estrategias articuladas entre entidades mediante el uso efectivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

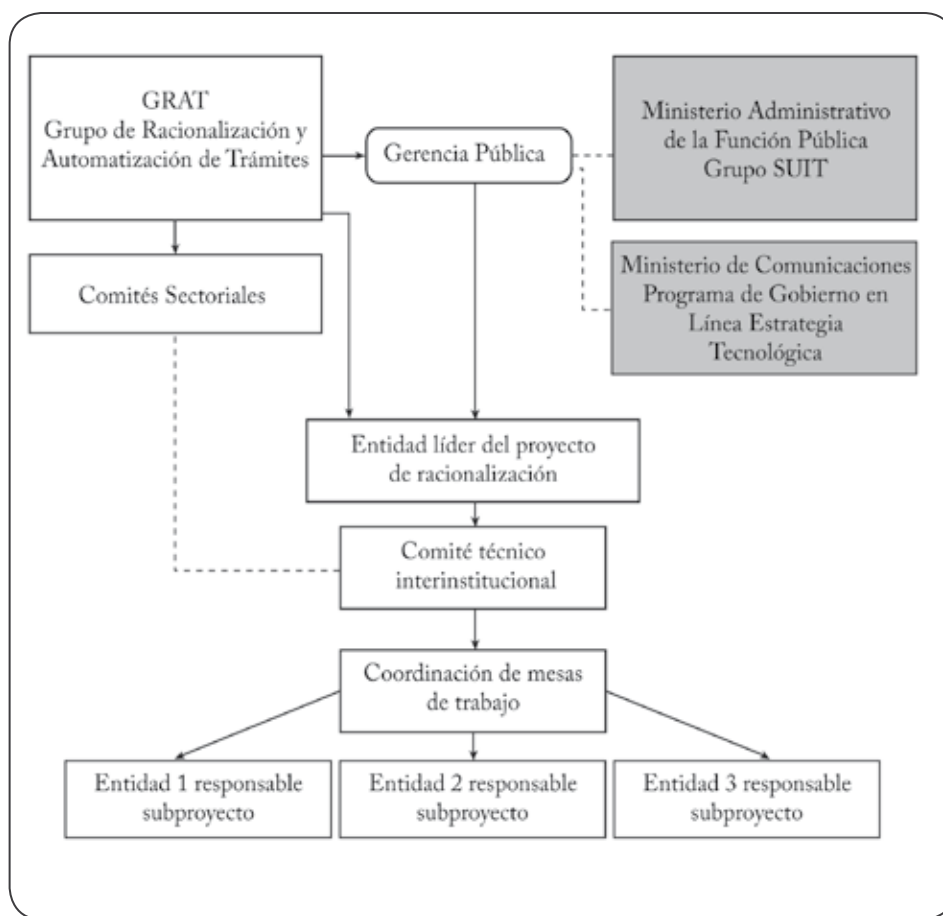


• **Objetivo:** impulsar la articulación entre entidades mediante el fomento de una visión integral de carácter sectorial o intersectorial de la gestión estatal y del uso efectivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

• **Para qué:** el escenario número 4 implica la participación de más de una entidad en las acciones de mejora. Su realización permite impulsar la articulación entre entidades mediante el uso efectivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y lograr un adecuado flujo e intercambio de datos, con el fin de compartir conocimiento, evitar la duplicidad de esfuerzos y facilitar que las distintas administraciones, tanto a nivel nacional como territorial, aborden proyectos de automatización, sistematización e interoperabilidad, con miras a agilizar el producto o servicio generado para el ciudadano, y cualificando la interacción del ciudadano con el Estado.

• **Actores:** en estos proyectos de mejora intervienen varias entidades, por lo cual una de ellas debe asumir su liderazgo, y se debe constituir tanto un comité técnico interinstitucional en el cual intervengan las entidades participantes en la cadena de procesos que se van a mejorar, como mesas de trabajo o equipos interinstitucionales de mejoramiento de procesos.

A nivel interno de cada entidad que interviene en estos proyectos de mejora participan los mismos actores definidos para el escenario 3.



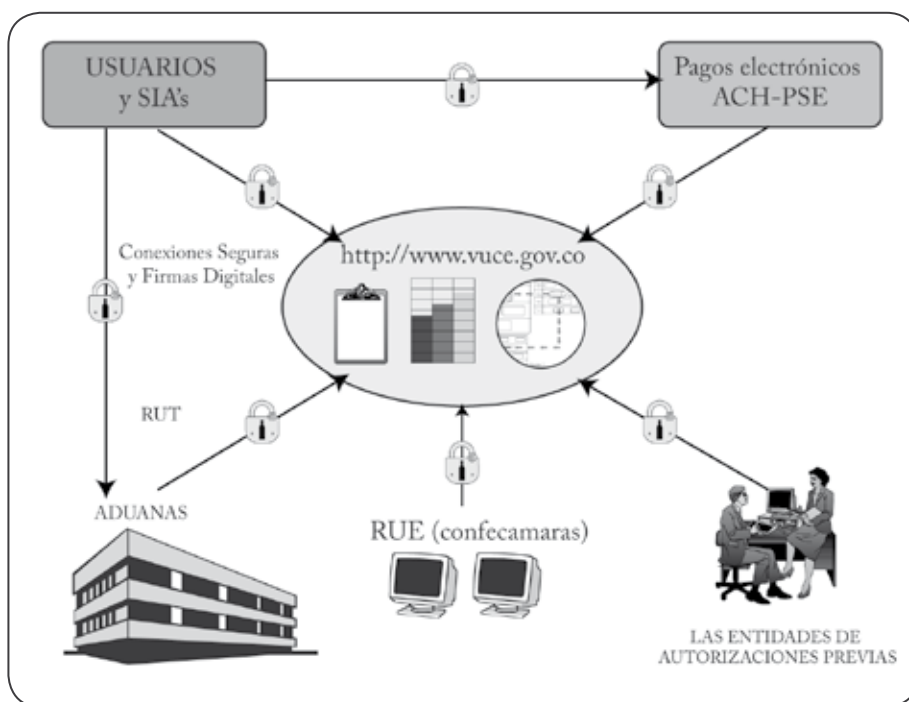
• **Cómo:** a través de alianzas o convenios interadministrativos para la implementación de metodologías en materia de cadenas de trámites y gobierno en línea (ver Anexo 2); igualmente se puede consultar la *Guía de identificación de cadenas de trámites* y el Decreto 1151 de 2008, implementando mecanismos tales como:

a) Automatización integral: uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para apoyar y optimizar las cadenas (agrupación de trámites asociados a temas específicos con un mismo fin) que soportan los trámites. Agilidad y modernización interna de la entidad (soporte físico, soporte lógico y comunicaciones).

Como uno de los productos de la estrategia de Gobierno en Línea se contempla la Ventanilla Única Virtual, desde la cual se gestiona de manera integrada la realización de trámites que están en cabeza de una o varias entidades, proveyendo la solución completa al interesado.

En este modelo no se establece el contacto presencial con ningún funcionario, el sistema asegura todos los canales necesarios para que los procesos de información, asesoría, radicación, pagos y notificación del trámite se den por mecanismos virtuales.

Esta estrategia tiene grandes utilidades para las dos partes; para las entidades ahorra costos de operación en sedes, reduce errores en los procesos y ayuda a la optimización de flujos de información. A los usuarios les supone ahorro en tiempo y desplazamiento, además de mayor seguridad en el trámite.



b) Interoperabilidad: integrar diferentes sistemas de información de dos o más trámites o servicios ofrecidos por varias entidades, con el fin de prestar al ciudadano un servicio integral que permita optimizar el uso de los recursos de las entidades y minimizar los costos de desplazamiento de los ciudadanos.

- Cadenas de Trámites

A partir de las necesidades identificadas por los ciudadanos se genera un contacto ciudadano-Estado que se materializa mediante la ejecución de trámites. La relación que se establece entre estos trámites en función de los requisitos exigidos para su realización que se cumple a través de otros trámites o servicios prestados por otras entidades, genera las cadenas de trámites. Esta relación puede darse intra e intersectorial, ya sea entre entidades del Estado a nivel nacional y territorial o con particulares que desempeñan funciones administrativas.

Dentro de la estrategia de gobierno, el Ministerio de Comunicaciones-Programa Gobierno en Línea, con la participación del DAFP, diseñó una metodología de identificación, priorización e implementación de cadenas de trámites, que puede ser usada por las diferentes entidades del Estado, la cual puede consultarse en la *Guía de identificación, priorización y optimización de cadenas de trámites* en la página web tanto del programa Gobierno en Línea como del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Mediante la aplicación de estos mecanismos se puede:

- 1) Poner en funcionamiento una ventanilla única: donde en un solo contacto, módulo o puesto de trabajo, un funcionario polifuncional, atienda la totalidad de la cadena de trámites requerida por el ciudadano.

2) Ofrecer servicios en línea (internet) a los ciudadanos donde virtualmente con una sola acción el ciudadano acceda o realice su trámite o servicio.

Algunas experiencias exitosas de esta aplicación son:

- Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)
- Ventanilla Única de Registro (VUR)
- Renovación y/o modificación de registro sanitario
- Retiro de cesantías del Fondo Nacional Agropecuario
- Pensión por vejez ante el iss
- Certificado de carencia de informes por tráfico de estupefacientes.

A continuación se presenta como ejemplo la Ventanilla Única de Registro (VUR)

➤ SITUACIÓN INICIAL

Con el fin de facilitar la interacción de los ciudadanos y/o empresas con la Administración pública y dar cumplimiento a la estrategia de gobierno en línea del Estado colombiano, diferentes entidades nacionales y territoriales vienen aprovechando las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

El mejoramiento continuo de la calidad y el cubrimiento de servicios al ciudadano requieren que la PDI (Plataforma de Interoperabilidad) y los canales de servicio tradicionales (presencial, virtual y tecnológico) se amplíen en su forma de acceso y de cubrimiento, mediante más y mejores contenidos y servicios en línea que disminuyan los costos y los tiempos tanto del ciudadano como de la Administración.

➤ SITUACIÓN PROPUESTA

La ventanilla única de registro, como un piloto en la ciudad de Bogotá, mediante la construcción de un nodo central web permite que los notarios puedan consultar en línea y en tiempo real, el estado de cuenta del impuesto predial de la Secretaría de Hacienda del Distrito, el estado de cuenta y certificado de paz y salvo del Instituto de Desarrollo urbano (IDU), el certificado de tradición y libertad de la Superintendencia de Notariado y Registro, así como soportar la validación de los predios de Bogotá con información adicional como es el Certificado Catastral de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital y el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) de la Secretaría Distrital de Planeación.

La interoperabilidad, sincrónica o asincrónica, de los trámites y servicios, y la opción de obtener información de múltiples actores permiten no sólo reducciones en tiempo y dinero para los ciudadanos, sino para las entidades públicas que hoy en forma presencial atienden la población objetivo de este proyecto.

Para esto, el proyecto VUR realizó, por fases, una serie de actividades y acciones dentro de las cuales las principales son:

- Estructurar el modelo tecnológico deseado, y presentarlo a la alta gerencia de la Superintendencia de Notariado y Registro.

- Presentar el modelo aprobado a la alta gerencia de las entidades involucradas en el proyecto, y estructurar los convenios de cooperación respectivos, para garantizar así el compromiso de los actores.
- Implementar mesas técnicas específicas por temáticas o conceptos (funcional, de servicio al ciudadano, técnica, jurídica, de usuarios finales, entre otras) así como comités integrales de seguimiento y evaluación del proyecto.
- Realizar el levantamiento y el análisis de la información, modelamiento y diseño tanto funcional como técnico de la totalidad de trámites y servicios que intervienen en el registro de la propiedad inmobiliaria, utilizando una guía metodológica funcional y técnica sobre el esquema de la plataforma de interoperabilidad (PDI) que complementa las metodologías existentes para la definición y utilización homogénea de esquemas de web services (ws) y el manejo de estándares internacionales.
- Planear, diseñar y documentar la estrategia de automatización de trámites basados en el modelo establecido en la actividad de modelamiento y en las características de prioridad, oportunidad, disponibilidad de la información y demás elementos que permitan crear un plan y un marco de automatización de procesos, estableciendo un cronograma que detalle las actividades, la duración, el personal asignado y demás aspectos relacionados.
- A partir de este marco de automatización de procesos, generar el dimensionamiento presente y el plan de crecimiento a mediano plazo, tanto del modelo mismo, como de la plataforma que lo deba soportar. Es importante ser específicos en los requerimientos en cuanto a soporte físico, soporte lógico, telecomunicaciones, administración, recursos y seguridad que sean necesarios para el diseño de este marco de automatización.

Sobre las bases del modelamiento anterior y de la gestión de los documentos que como diseño, modelos de referencia, proyecciones y estrategias hayan sido generados en dicha fase, se debe acometer el análisis, diseño, desarrollo, implementación o adaptación de una herramienta informática que permita:

- Establecer un marco tecnológico de automatización de procesos basado en una arquitectura de capas, arquitectura que debe ser implementada de conformidad con la plataforma de la entidad que administra y maneja el nodo central y la base de datos, de acuerdo con los lineamientos de infraestructura y plataforma existentes.
- Lograr un esquema de automatización de procesos en el cual los diferentes elementos tecnológicos y funcionales estén ordenados e integrados y cuya cohesión esté garantizada de tal forma que se logre una arquitectura de negocio con módulos, tales como:
 1. Información
 2. Enrolamiento ciudadano, autenticación y registro, mediante el uso de formularios electrónicos, sincrónicos y asincrónicos.
 3. Enrolamiento de funcionarios, autenticación y registro.
 4. Solicitud y seguimiento de requerimientos ciudadanos, de conformidad con la ruta de trámite o servicio.
 5. Intercambio de información que le permita a la entidad responsable obtener o capturar toda la información de las entidades encargadas de los subprocesos, para poder llevar a cabo la ejecución de la cadena de trámites.
 6. Pago, si se requiere, que le permita a los usuarios realizarlo de manera electrónica.
 7. Monitoreo, gestión y seguimiento, para conocer el estado de las solicitudes y manifestar las inconformidades.

8. Respuesta, para definir acuerdos de niveles de servicio mediante la gestión del flujo del proceso.
9. Control, para identificar tanto los riesgos que implica la ejecución de cada uno de los trámites y el cálculo de sus probabilidades como la gestión del flujo de cada uno de los trámites, la generación de alarmas en las actividades del proceso que lo requieran y la funcionalidad necesaria para permitir la generación de indicadores de gestión.
10. Empoderamiento ciudadano, encuesta de percepción y satisfacción.
11. Aprendizaje del proceso de modelamiento y arquitectura del negocio que sirva para replicar el proceso desarrollado en otras entidades y servicios.

▀ RESULTADOS

Los resultados de la aplicación de las mejoras correspondientes a este escenario consisten en eliminar, fusionar o interoperar trámites afines mediante consultas abiertas en las bases de datos de otras entidades, de tal forma que no se exija al ciudadano el mismo requisito más de una vez, con el fin de:

- Reducir los tiempos y costos de desplazamiento del ciudadano
- Agilizar el tiempo de respuesta que ofrecen las entidades
- Articular e integrar estrategias entre los organismos públicos y privados, directa o indirectamente
- Incorporar el uso de recursos de informática
- Adecuar la infraestructura física y tecnológica necesaria para aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios
- Descongestionar la atención ciudadana de las entidades públicas participantes en este tipo de proyectos.

En cuanto al alcance de las mejoras, este puede corresponder tanto al primer caso (recursos internos) como al segundo caso (necesidad de recursos adicionales que debe ser presupuestada) y, al tercer caso (necesidad de intervención externa o modificaciones normativas).



Bibliografía

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio

Indicadores de gestión, herramienta clave para lograr competitividad. Bogotá: 3R Editores. 2008

Cantú Delgado, Humberto

Desarrollo de una cultura de calidad. México: Editorial McGraw-Hill. 2000

Departamento Administrativo de la Función Pública

Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración pública. Bogotá. 2008

Departamento Administrativo de la Función Pública

Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. Bogotá. 2002

Kendall, Kenneth y Kendall, Julie

Análisis y diseño de sistemas, 6.a edición. México: Prentice Hall. 2005

Ministerio de Comunicaciones, Proyecto OPTICA - Programa Agenda de Conectividad

Metodología de identificación de cadenas de trámites. Bogotá. 2008

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

Guía Distrital de Procesos y Procedimientos. Bogotá. 2003

En el interior de cada entidad, el mejoramiento de procesos debe estar cimentado en el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la organización. Por tanto, es recomendable que esta actividad obedezca a un plan que motive la participación, lo cual puede lograrse a través del sistema de estímulos.

En este sentido, del capítulo II del Decreto 1227 de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998, se destacan los siguientes artículos:

• *Artículo 77. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.*

• *Artículo 79. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios que se deben seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto.*

• *Artículo 83. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta, como mínimo, las siguientes reglas generales:*

83.1 Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

83.2 Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

83.3 Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

83.4 El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5 A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1.º Las oficinas de planeación, o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.

De este modo, queda claro que el mejoramiento de procesos de la entidad debe ser el resultado del trabajo de unos equipos internos orientados al logro de objetivos concretos, y al mejoramiento de los procesos internos, para lo cual deberían denominarse Equipos de Mejoramiento de Procesos.

▀ ¿QUÉ SON LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS (EMP)?

Para definir los EMP es necesario partir de la definición de equipo. Como referencia, se tomarán los significados que algunos autores han formulado,¹⁷ así:

- Según Katzenbach, un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con una causa y una meta comunes.
- Para Johnson y Johnson, un equipo es un grupo que consta de dos o más personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes, y que se ven a ellos mismos como una unidad que persigue metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales.

A partir de las anteriores definiciones, se puede establecer que un Equipo de Mejoramiento de Procesos es un pequeño grupo de personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes que tienen como objetivo optimizar la gestión de las instituciones mediante el análisis, la mejora y la intervención de procesos.

▀ ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS?

Integrar a los servidores de las entidades distritales en el mejoramiento de procesos tiene muchos beneficios para la optimización de la gestión institucional.

Entre los más significativos se encuentran los siguientes:

- Se logra una mayor productividad en la consecución de objetivos comunes mediante la participación efectiva de cada uno de los miembros del equipo, pues son los que más conocen el proceso.
- Se genera un clima organizacional adecuado que permite desarrollar relaciones más confiables y amables entre los diferentes actores del proceso.
- Se incrementa el nivel de compromiso de los actores del proceso, ya que están mejorando las condiciones de su propio trabajo.
- Se fomenta un ambiente favorable para la mejora de las habilidades individuales de los participantes en el programa.
- Se aumenta el nivel de conciencia de los integrantes del proceso acerca de aquello que influye en su desarrollo y de cómo incide su desempeño en el resultado del proceso.
- Se potencian características como el autocontrol y la autogestión de los integrantes del equipo.

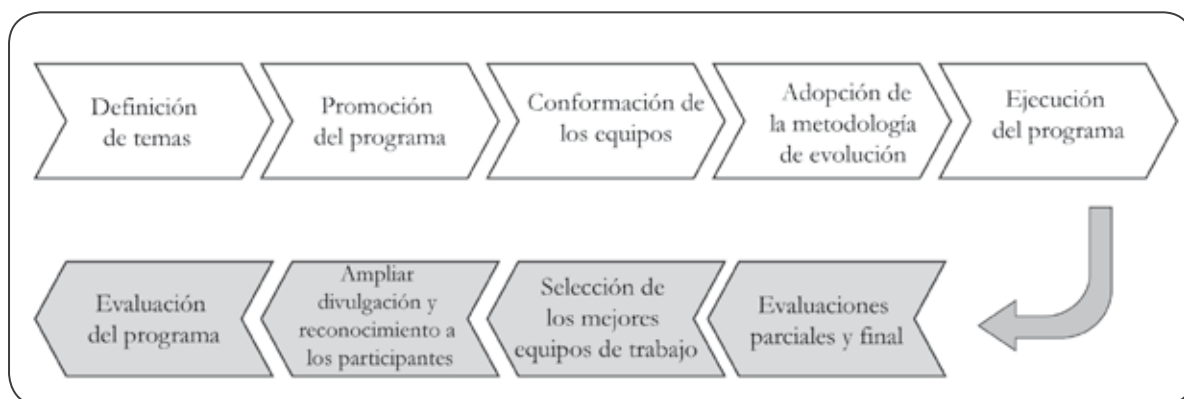
¹⁷ Definiciones tomadas del libro *Desarrollo de una cultura de calidad*, de Humberto Cantú Delgado.

▮ ¿CÓMO DEBE ESTRUCTURARSE EL PROGRAMA?

Enmarcado dentro del plan de incentivos, el programa de mejores equipos de trabajo debe tener en cuenta los siguientes aspectos para su estructuración:

- Los temas deben ser adecuadamente definidos, suficientemente retadores, y tan homogéneos como sea posible.
- Cada equipo debe contar con un líder del nivel directivo, preferiblemente el líder del proceso que se vaya a mejorar, de cuyo compromiso depende en gran medida el éxito del programa.
- De igual forma, cada equipo debe contar con un coordinador que se desempeñe como la «mano derecha» del líder y se encargue del seguimiento de las tareas, de la convocatoria a reuniones y del apoyo metodológico al trabajo del equipo.
- Se debe contar con un comité de mejoramiento, el cual debe reunirse periódicamente a revisar el avance de los equipos y, a través de sus delegados (servidores de talento humano y/o planeación), realizar apoyo y seguimiento permanente al desarrollo del programa.
- Las reglas de juego, tanto para la conformación de los equipos como para la evaluación, deben estar claramente establecidas y deben ser conocidas por todos los participantes en el programa.
- La divulgación, la promoción y el seguimiento al programa, por parte de una persona de la entidad, delegada del Comité, es tal vez el aspecto clave para garantizar el logro de los objetivos del programa.
- La metodología de evaluación debe ser claramente establecida y divulgada a los participantes en el programa.

Esquemáticamente, la estructuración del programa sería:



▮ ¿CÓMO CONFORMAR LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS?

Es necesario tener en cuenta los siguientes elementos para conformar los equipos de mejoramiento de procesos:

- Sensibilizar a todos los miembros de la organización frente a la necesidad de involucrarse y apoyar el mejoramiento de procesos. La participación en esta actividad debe ser totalmente voluntaria.
- Los funcionarios que integren el equipo de mejoramiento deben conocer y hacer parte del proceso, o los procesos, que se quieren intervenir, bien sea como clientes, actores o usuarios del mismo.
- Los equipos de mejoramiento deben ser capacitados en técnicas de mejoramiento por parte de la entidad.
- Cada equipo de trabajo debe estar compuesto mínimo por cuatro (4) y máximo por diez (10) integrantes.
- Elegir un líder, quien coordinará el equipo de mejoramiento de proceso e interactuará con el comité de mejoramiento.
- Definir en equipo los elementos, objetivos y metas de los procesos que van a ser mejorados.
- Establecer las metodologías que se van a utilizar para el mejoramiento de procesos (ver numeral 3.6).
- Presentar los informes y cumplir los requisitos establecidos por el comité de mejoramiento para el programa.
- Cada equipo se reunirá, al menos, una vez por semana con el objetivo de revisar y asignar compromisos y socializar resultados obtenidos. Estas reuniones periódicas deben ser registradas en actas, de acuerdo a los formatos que la entidad tenga formalizados.

Es importante anotar que las mejoras que se vayan definiendo, y para las cuales se cuente con los recursos necesarios, deben irse implementando y no esperar al final del programa.

De igual manera, de acuerdo con el escenario al cual corresponda el proceso que se va a mejorar, deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- En todos los casos, se sugiere que el líder del equipo sea el líder del proceso que se vaya a mejorar en el interior de la entidad.
- Para los escenarios 2, 3 y 4, entre los integrantes deben encontrarse servidores del nivel directivo de otros procesos misionales, de los procesos gerenciales, de apoyo y/o de evaluación, según corresponda.
- En los escenarios 3 y 4, deben participar servidores que interactúen con el cliente o usuario e, igualmente, el servidor encargado de coordinar el o los trámites que se van a mejorar.
- En el escenario 4 se sugiere conformar tres niveles de equipos de trabajo: uno «directivo» conformado por los servidores del nivel directivo de las entidades involucradas en los procesos que se deben mejorar (comité interinstitucional); unas mesas de trabajo interinstitucionales, y, uno operativo, correspondiente a cada entidad en particular.

📌 ¿QUÉ ES EL COMITÉ DE MEJORAMIENTO?

Es el grupo interno de la entidad, encargado de coordinar, controlar y evaluar los avances en el mejoramiento de procesos. Debe estar conformado por los directivos a cargo del Sistema de Gestión de Calidad, de talento humano, por el Secretario(a) General (o su homólogo) y por el directivo a cargo del área de Planeación de la entidad.

Las funciones específicas de este comité son:

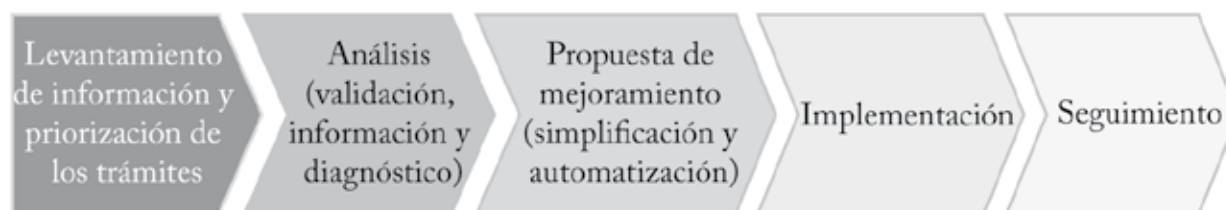
- Dar viabilidad a los procesos propuestos para mejorar.
- Definir la metodología de evaluación para el programa.
- Analizar y avalar el diagnóstico inicial definido para cada proceso.
- Hacer seguimiento al avance registrado por los equipos de mejoramiento.
- Revisar y avalar los avances relacionados con el mejoramiento de los procesos.
- Asignar los puntajes que los equipos obtengan en cada una de las etapas de mejoramiento de procesos.
- Determinar los equipos seleccionados como los mejores dentro del programa.
- Otorgar los incentivos de acuerdo a los logros de los equipos de mejoramiento de procesos.

📌 ¿CUÁLES SON LAS REGLAS BÁSICAS DE LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS?

Para acceder a los incentivos de la entidad, los participantes de los equipos de mejoramiento de procesos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Asistir, mínimo, al 90% de las reuniones periódicas de los equipos.
- Cumplir con las instrucciones y documentos desarrollados para registrar el avance del mejoramiento de procesos.
- Lograr al menos en un 90% los objetivos propuestos.

METODOLOGÍA PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES: SIMPLIFICAR

**Levantamiento de información y priorización de los trámites que se van a intervenir****A: Identificación de trámites misionales**

Para la identificación de los trámites, el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea debe partir del inventario de trámites de la entidad que corresponde a los trámites inscritos en el SUIT y constituyen el insumo principal para el desarrollo de esta etapa.

En el evento en que la entidad no haya efectuado el registro de los trámites en el suit, se debe iniciar este proceso con el fin de dar cumplimiento a la Ley 962 de 2005, que señala que todo requisito para que sea exigido al administrado deberá encontrarse inscrito en el SUIT. Para este efecto, podrá consultar la *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios* y el *Manual del usuario del sistema*.

B: Priorización de trámites

Del inventario se debe realizar la priorización de los trámites que se van a intervenir; esto ayuda a buscar un orden o una secuencia lógica que posibilite enfrentar el trabajo de manera sistemática para la toma de decisiones, para concretar acciones en materia de análisis y racionalización sobre aquellos trámites que ocasionan inconvenientes al usuario, no agregan valor a la organización ni al usuario, son susceptibles de corrupción o no cuentan con el soporte legal. Por tanto, el ejercicio debe estar orientado a tener en cuenta los más críticos y los que mayor impacto generan en la sociedad y en el cumplimiento de la gestión de la entidad.

Esta labor debe ser realizada por el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea, con la utilización de instrumentos de análisis de información que permitan visualizar los principales aspectos de los trámites frente al objetivo de racionalizar para una prestación efectiva y ágil de los servicios públicos.

En este sentido, para un primer análisis se podrían contemplar los criterios establecidos en la *Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos*, la cual puede encontrar en la página web del Departamento Administrativo de la Función Pública: <<http://www.dafp.gov.co>>.

C: Validar información

A partir de la información registrada en el SUI y en el *Manual de procesos y procedimientos*, el equipo de trabajo debe validar los diferentes elementos y componentes que integran el trámite, teniendo en cuenta la participación ciudadana, con el fin de evaluar la pertinencia, importancia, valor agregado para el usuario y la aplicación de los principios de la Ley 962 de 2005; para tal efecto se pueden utilizar técnicas de recolección de información tales como:

- **Sondeo de opinión:** obtener opiniones del personal de la organización y de los usuarios que adelantan directamente los trámites, en aspectos como: ¿Qué medios de difusión se utilizan para dar a conocer el trámite? ¿Qué problemas tiene el usuario para su realización? ¿Existen puntos de atención cercanos al usuario? ¿Cuentan los puntos de atención con la suficiente información? En caso de pagos, ¿hay facilidad de realizarlos a través del sistema financiero? ¿Qué problemas tienen los usuarios que no residen en la capital? Estas y más preguntas deberán hacerse, con el fin de recoger información que sirva de base para el análisis y mejora de los trámites. Los sondeos se pueden hacer por medio de entrevistas o encuestas.
- **Observación de campo:** tiene como propósito recolectar datos suficientes a través de la observación directa del trámite, con el objeto de confrontar y verificar la realidad de su desarrollo frente al ciudadano.
- **Quejas y reclamos:** esta fuente de información nos permite detectar los trámites que inciden de forma negativa en la percepción ciudadana y los aspectos críticos que se visualizan por parte de los usuarios. Por lo tanto, se deben establecer contactos con las oficinas de atención al cliente o sus equivalentes para identificar las reclamaciones de los trámites priorizados.
- **Mapeo:** es la representación de la estructura operativa de los procedimientos y actividades que orientan y regulan el trámite a través de un gráfico. Para su realización se debe partir de la información existente en el SUI; del mapa de procesos; del levantamiento de información realizada por el equipo, a través de la observación de campo que incluye el inventario de los aspectos tecnológicos utilizados dentro del desarrollo del trámite; del soporte legal, del administrativo y del técnico. Esta fase permite una completa descripción de la situación actual (pasos, tiempos, documentos, actividades, etc.).

Todas estas herramientas son el insumo para que el grupo de trabajo tenga un panorama general de la situación actual del trámite, y le brinda los criterios necesarios para la construcción de una línea base de la situación inicial del proceso de racionalización que en un futuro permitirá la comparación y el seguimiento de indicadores para mirar la efectividad de la racionalización.

Algunos de los indicadores, para construir esta línea base, pueden ser los siguientes:

Ítems que se van a considerar	Línea de base del estudio (sobre el trabajo de campo)	Resultado deseable a partir de la estrategia de simplificación (sobre la propuesta final)	Mejora (en porcentaje)
Pasos			
Requisitos			
Documentos			
Tiempo			
Costo			
Puntos de atención			
Formularios			
Pasos internos			

Nota: las columnas tituladas Resultado deseable y Mejora, se obtienen del plan de mejoramiento que se tratará más adelante.

D: Diagnóstico

Esta fase es vital para el proceso de mejoramiento de los procesos y procedimientos que soportan los trámites misionales, en la medida que permite visualizar los aspectos críticos del trámite a nivel jurídico, administrativo y técnico.

A nivel jurídico el principal foco de análisis es el ajuste a los preceptos de la ley 962 de 2005 y a un análisis normativo que permita sopesar las acciones jurídicas requeridas para modificar procesos complejos de cara al ciudadano que estén regulados por autoridad local o por la ley.

A nivel administrativo se debe analizar la necesidad de modificar los procesos y procedimientos en el interior de la entidad que sean susceptibles de simplificar, automatizar o eliminar, para facilitar el acceso del ciudadano al trámite.

A nivel técnico se debe hacer un diagnóstico de las plataformas o bases de datos que soportan la gestión del trámite y poder ubicar espacios de acción. Debe considerarse que más allá del esfuerzo de diseño, desarrollo y puesta en marcha de la herramienta tecnológica, el sitio web debe ser considerado como un canal de atención e interacción con la ciudadanía, que permite fortalecer la relación con los clientes/usuarios de la entidad.

E: Propuesta de mejoramiento

Dentro del panorama de propuestas de mejoramiento de trámites se contemplan básicamente las alternativas de diseño u optimización de carácter administrativo y técnico que, en últimas, permitan simplificar pasos y procedimientos ya sea por efectos de mejoramiento de procesos y procedimientos misionales o de la introducción de tecnologías de la información.

Contar con una herramienta de planeación es fundamental para alcanzar el éxito del proyecto; la formulación del plan de trabajo que se va a adelantar en materia de revisión de trámites, procesos y procedimientos se constituye en la base del plan de mejoramiento. Es necesario determinar de manera muy precisa cuál es el resultado final que se desea alcanzar, por lo que resulta importante formular los objetivos específicos, determinar las actividades que se han de desarrollar, prever el tiempo de ejecución de cada una de ellas, los responsables y las metas por cumplir a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta de mejoramiento incluirá todos los elementos que se consideren necesarios para mejorar el trámite como son:

Simplificación: es uno de los elementos de la racionalización de trámites que implica hacer más sencillo, más fácil o menos complicados los trámites, procesos y procedimientos, lo cual lleva a reducir barreras y cargas ocasionadas por la actividad de la Administración Pública, de tal forma que haya menos etapas, menos procedimientos y una información integrada, interactiva y personalizada, lo cual se puede traducir en:

- Reducción de costos operativos en la entidad
- Reducción de costos para el usuario
- Reducción de documentos
- Reducción de pasos
- Reducción de pasos en el trámite interno
- Reducción de requisitos
- Reducción del tiempo de duración del trámite
- Reducción del tiempo en los puntos de atención
- Aumento en la vigencia del trámite
- Aumento de puntos de atención
- Fusión del trámite

Automatización (requisito automatizado): es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para apoyar y optimizar los procesos que soportan los trámites.¹⁸

Una vez se tenga el conocimiento detallado de cada aspecto del trámite actual se procede a identificar los siguientes aspectos:

- Descubrir las fallas y virtudes del trámite en estudio.
- Encontrar el encadenamiento de los trámites entre sí.
- Identificar el exceso de controles y seguimientos que sobre el desarrollo del trámite realizan distintos servidores.
- Detectar las diferentes formas de realizar o ejecutar una misma tarea.
- Visualizar la redundancia o duplicidad de actividades.
- Determinar la carencia de soporte legal.
- Identificar posibles focos de corrupción.

¹⁸ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

F: Implementación

Es fundamental crear un clima favorable al cambio, el cual ha de ser visto como la mejor garantía para la implementación de las mejoras en la racionalización de trámites; esto conlleva a:

Orientar al personal. Comprometer a la alta dirección y a los funcionarios responsables del trámite a colaborar en la implementación efectiva de los cambios formulados, demostrando el valor agregado y teniendo en cuenta las modificaciones aplicadas al trámite, proceso o procedimiento; a través de mecanismos de capacitación y orientación en la aplicación de la nueva propuesta.

Publicar y documentar. Definida la nueva forma en que se desarrollará el trámite, proceso o procedimiento, esta deberá publicarse y documentarse a través de medios apropiados e idóneos que permitan su difusión. Especialmente lo relacionado con los trámites para conocimiento de los usuarios. Ejemplo: elaborar cartillas didácticas, carteleros y publicar en la página web de la entidad, entre otros.

G: Seguimiento

Con esta actividad se busca evaluar continuamente la efectividad de la racionalización efectuada a los trámites e implementar acciones que lleven a la mejora continua derivada del cumplimiento de los estándares de calidad y de la opinión de los usuarios, consultando periódicamente a los usuarios y puestos de trabajo con el fin de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos o si se están produciendo desviaciones.

Igualmente, recopilar datos para asegurar el tener el trámite, el proceso o el procedimiento bajo control, resolviendo los problemas que hayan ocasionado desajustes, y estandarizando finalmente el proceso.



Glosario

Actor: representa las entidades que interactúan con el sistema y hacen uso del mismo bien, sea para entregar o para recibir información.¹⁹

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de entidad.²⁰

Automatización (requisito automatizado): es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para apoyar y optimizar los procesos que soportan los trámites.²¹

Cadena de trámites: a partir de las necesidades identificadas por los ciudadanos se genera una contacto ciudadano-Estado que se materializa mediante la ejecución de trámites. La relación que se establece entre estos trámites en función de los requisitos exigidos para su realización, los cuales se cumplen a través de otros trámites o servicios prestados por otras entidades, genera las cadenas de trámites. Esta relación puede darse intra e inter-sectorial, ya sea entre entidades del Estado o con particulares que desempeñan funciones administrativas.²²

Cadena de trámites tipo: agrupación de cadenas, cuyo trámite origen comienza en la misma entidad; se asemejan por tener un patrón similar en el proceso de tramitación.²³

Comités intersectoriales: organizados con los integrantes de los Comités Sectoriales de la Rama Ejecutiva del orden nacional y otras entidades estatales, nacionales o territoriales, según los artículos que se van a reglamentar o las directrices que se van a impartir, para la debida reglamentación y aplicación de la Ley 962 de 2005.²⁴

¹⁹ Fuente: Metodología UML.

²⁰ Fuente: Norma técnica de calidad en la gestión pública NTGP 1000:2009.

²¹ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

²⁴ Fuente: Artículo 8, Decreto 4669 del 21 de diciembre de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005.

Comités sectoriales: Comités Sectoriales de Racionalización de Trámites, instancia de apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública en el estudio y aprobación de nuevos trámites que se vayan a crear en las entidades del Estado y de parte de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.²⁵

Diagrama de actividad: representación gráfica de un sistema para mostrar desde el punto de vista de actividades lo que ocurre en un proceso a través de un conjunto de operaciones.²⁶ Se emplea para ayudar a levantar los casos de uso con el fin de entender cómo es utilizado el sistema dentro del proceso y cuál es su flujo de información.

Grafo: representación gráfica mediante la cual se presenta el esquema básico de las cadenas de trámites. En él se reflejan las relaciones entre los trámites que forman una cadena de ellos.²⁷

Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites (GRAT): instancia consultiva para el Departamento Administrativo de la Función Pública en materia de trámites, que además actúa como instancia orientadora y brinda soporte y apoyo a la Comisión Intersectorial de Políticas y Gestión de la Información para la Administración Pública (COINFO). El GRAT está integrado por dos delegados de alto nivel de cada una de las siguientes entidades: Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, Ministerio del Interior y de Justicia, Ministerio de Comunicaciones a través de la Agenda de Conectividad, Departamento Nacional de Planeación y Departamento Administrativo de la Función Pública, designados por el nominador de la respectiva entidad.²⁸

Indicador: es la valoración, de una o más variables, que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones; es un criterio, cuantitativo o cualitativo, de medición y de evaluación.²⁹

Momentos Esenciales del Ciudadano (MEC): son aquellos en los cuales el ciudadano entra en contacto con el Estado para adquirir y ejercer derechos o cumplir obligaciones, obteniendo un resultado específico a través de la realización de trámites, cada vez que lo requiera o deba realizar en la vida, sin que estos momentos sean obligatoriamente cronológicos, ni dependientes, ni cíclicos, ni permanentes en el tiempo.³⁰

Mapa general de cadenas: es la representación gráfica que proporciona una visión general de todas las cadenas de trámites identificadas.³¹

Optimización: conjunto de actividades o iniciativas de racionalización o simplificación administrativa que componen las mejoras de optimización propuestas por una cadena de trámites.³²

²⁵ Fuente: Artículo 6, Decreto 4669 del 21 de diciembre de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005.

²⁶ Fuente: *Análisis y diseño de sistemas*, Capítulo 9. Kendall & Kendall, Editorial Pearson.

²⁷ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

²⁸ Fuente: Artículo 3, Decreto 4669 del 21 de diciembre de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005.

²⁹ Fuente: *Guía de administración del riesgo*, DAFP.

³⁰ Fuente: *Guía de identificación de cadenas de trámites* Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

³¹ *Ibíd.*

³² Fuente: *Hacia una visión sistémica de la gestión pública* DAFP.

Plataforma de Interoperabilidad del Programa Agenda de Conectividad (PDI): es el conjunto de herramientas informáticas necesarias para que los sistemas de información del Estado conversen entre sí. Está conformado por un lenguaje común para el intercambio de información entre aplicaciones llamado GEL-XML y por el Enrutador Transaccional que procesa la información al controlar y regular la interoperabilidad. Se basa en una *Arquitectura Orientada a Servicios (SOA)*, ofrece adecuados niveles de seguridad y permite obtener estadísticas e indicadores de gestión.

Racionalización: rediseño, supresión o fusión de trámites, procesos y procedimientos en el interior de cada entidad.³³

Requisitos: son los documentos, pasos o condiciones necesarios para la ejecución del trámite.³⁴

Servicio: es el conjunto de acciones o actividades de carácter misional diseñadas para incrementar la satisfacción del usuario, dándole valor agregado a las funciones de la entidad.³⁵

Servicios entre entidades: se identifican como la asistencia o colaboración que se proporciona entre entidades para facilitar información o garantizar el cumplimiento de normas en el desempeño de sus funciones, sin que el usuario externo tenga conocimiento de ello.

Simplificación: rediseño, supresión o fusión de trámites, procesos y procedimientos; integran más de una entidad del Estado.³⁶

Soporte lógico (software): es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados que forman parte de las operaciones de un sistema de computación.³⁷

Subcadena de trámites: es aquella parte de una cadena de trámites que se repite en dos a más cadenas de ellos.³⁸

Sistema Único de Información de Trámites (SUIT): es un sistema electrónico de administración de información de trámites y servicios de la Administración Pública colombiana que opera a través del Portal del Estado colombiano, administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública por mandato legal, en alianza estratégica con el Ministerio de Comunicaciones – Programa Gobierno en Línea.³⁹

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC): son el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, el procesamiento, el almacenamiento, la transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes.⁴⁰

³³ Fuente: *Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos*, DAFP junio de 2002.

³⁴ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

³⁵ Fuente: *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración Pública*, Departamento Administrativo de la Función Pública, septiembre de 2008.

³⁶ Fuente: *Hacia una visión sistémica de la gestión pública* DAFP.

³⁷ Fuente: Longstreet. Use Cases and Function Points. <www.wifpug.com/Articles/usecases.htm>.

³⁸ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

³⁹ Fuente: *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración pública*, Departamento Administrativo de la Función Pública septiembre de 2008.

⁴⁰ Fuente: Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las comunicaciones 2008 – 2019, Ministerio de Comunicaciones, mayo de 2008.

Trámite: conjunto o serie de pasos o acciones, reguladas por el Estado, que deben efectuar los usuarios para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley. El trámite se inicia cuando ese particular activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa y termina (como trámite) cuando la Administración pública se pronuncia sobre este, aceptando o denegando la solicitud.⁴¹

Trámite origen: se identifica como trámite origen aquel trámite que inicia una cadena de ellos y que por tanto será el inicio de la misma.⁴²

Trámite tipo: es aquel trámite que se repite en diferentes cadenas de trámites, ya sea porque el procedimiento de ejecución es similar o porque de su ejecución se obtenga un mismo producto.⁴³

⁴¹ Fuente: *Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración pública*, Departamento Administrativo de la Función Pública, septiembre de 2008.

⁴² *Ibíd.*

⁴³ Fuente: *Guía de identificación de cadenas de trámites* Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

NOTAS

