GOBIERNO de GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

COMISIÓN PRESIDENCIAL DE GOBIERNO ABIERTO Y ELECTRÓNICO

GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE REQUISITOS Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2021

GOBIERNO de GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

COMISIÓN PRESIDENCIAL DE GOBIERNO ABIERTO Y ELECTRÓNICO

Guía Metodológica para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos

PRIMERA VERSIÓN
República de Guatemala, C.A.

Elaborado por:
Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico.
Esta Guía fue elaborada utilizando como referencia las “Metodologías de Simplificación Administrativa” de República Dominicana, Honduras y Perú; y la “Guía metodológica para la racionalización de trámites” de Colombia.

Guatemala, agosto de 2021.

Índice

Página

1. Introducción 1
2. Objetivo 3
3. Marco Normativo 3
4. Marco Conceptual 5
5. Marco Estratégico 8
5.1 Objeto 8
5.2 Ámbito de aplicación 8
5.3 Principios 8
5.4 Legalidad 9
6. Proceso metodológico para la simplificación de requisitos y trámites administrativos 10
6.1 Etapa 1. Planificación 11
6.1.1 Conformación del Comité de Simplificación de Trámites 11
6.1.2 Capacitación del Comité de Simplificación de Trámites 12
6.1.3 Elaboración de un inventario de trámites administrativos de la dependencia 12
6.1.4 Priorización de los trámites administrativos de la dependencia 12
6.1.5 Selección de trámites administrativos a simplificar 13
6.1.6 Elaboración de un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos 13
6.2 Etapa 2. Diagnóstico 14
6.2.1 Diagnóstico general 15
6.2.2 Documentación y diagramación del proceso 19
6.2.3 Análisis del proceso 21
6.3 Etapa 3. Rediseño 22
6.3.1 Análisis del procedimiento administrativo 23
6.3.2 Rediseño del trámite 24
6.3.3 Modificación del marco normativo e instrumentos de gestión 26
6.3.4 Propuesta de adecuación de la infraestructura y tecnología 28

6.3.5 Diseño de un Plan de capacitación 29
6.3.6 Estimación del costo y formas de pago del trámite 30
6.3.7 Elaboración de la propuesta final 31
6.3.8 Presentación y aprobación de la propuesta del trámite rediseñado 31
6.4 Etapa 4. Implementación 32
6.4.1 Capacitación y sensibilización del personal involucrado 32
6.4.2 Aprobación del marco normativo que sustenta el procedimiento rediseñado 32
6.4.3 Adecuación de espacios físicos y medios electrónicos 33
6.4.4 Difusión del trámite administrativo simplificado 34
6.5 Etapa 5. Monitoreo y evaluación 34
6.5.1 Monitoreo 35
6.5.2 Evaluación 36
6.6 Etapa 6. Mejora continua y sostenibilidad 38
6.6.1 Mejora continua 38
6.6.2 Sostenibilidad 39
7. Listado de Siglas 41
8. Bibliografía 42
9. Anexos 43

Índice Tablas

Página

Tabla 1. Tabla Comparativa de Indicadores 25
Tabla 2. Ejemplo de Indicadores 35
Tabla 3. Modelo de Matriz de Priorización de Trámites Administrativos 43
Tabla 4. Modelo de Cronograma 46

Índice de Figuras

Página

Figura 1. Etapas de la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos ... 10
Figura 2. Mapa de Procesos o Macroproceso 19
Figura 3. Simbología Estándar para el Modelado de Procesos 21
Figura 4. Ciclo de Deming o Espiral de mejora continua 39

1. Introducción

La palabra “simplificación”, es equivalente a decir “acción o efecto de simplificar”; asimismo, “simplificar”, significa “hacer más sencillo, más fácil o menos complicado algo”[1]. De esa cuenta, al vincular este término con el quehacer de la Administración Pública, podría también definirse la simplificación administrativa, como el conjunto de actuaciones desarrolladas por las instituciones públicas, para agilizar sus gestiones con el objeto de hacerlas más accesibles y próximas a los ciudadanos y a las empresas.

En los esfuerzos de Guatemala, por promover acciones integrales en favor de la optimización de los recursos del Estado; impulsar la agilización, desconcentración y digitalización de los procedimientos para una efectiva atención a la población guatemalteca, en su condición de usuarios de la administración pública; atendiendo a los principios de celeridad, eficacia y sencillez; de tal manera que, el cumplimiento de las regulaciones y la concreción de los trámites, pueda coadyuvar al desarrollo general del país; por parte del Congreso de la República de Guatemala, se aprueba el Decreto Número 5-2021, Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

La referida Ley, tiene por objeto modernizar la gestión administrativa por medio de la simplificación, agilización y digitalización de trámites administrativos, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para facilitar la interacción entre personas individuales o jurídicas y dependencias del Estado; teniendo como su ámbito de aplicación, a todos los trámites administrativos que se gestionen en las dependencias del Organismo Ejecutivo. Asimismo, por decisión de su máxima autoridad, podrá ser aplicada cualquier disposición de dicha Ley, por parte del Organismo Judicial, Organismo Legislativo, municipalidades u otras entidades autónomas, semiautónomas o descentralizadas.

Para hacer operativa esta Ley y ejercer la dirección de los respectivos procesos, en ella se designa a la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico (GAE), como el ente encargado de impulsar la simplificación de trámites administrativos en el Organismo Ejecutivo; asimismo, para el caso de los trámites administrativos vinculados a la facilitación del comercio exterior, atracción de inversiones y registros

[1] Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española.

públicos a cargo del Ministerio de Economía, estas actividades estarán bajo la rectoría de dicha institución.

Con base en lo anterior, para brindar un apoyo técnico y metodológico a las dependencias que les aplique la referida Ley; se elabora la presente Guía Metodológica para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, como un instrumento técnico y estandarizado que oriente los pasos a seguir, en el proceso de simplificación administrativa de los requisitos y trámites en el Organismo Ejecutivo.

La Guía Metodológica para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, se aborda a través de la definición del objetivo, marco normativo, marco conceptual y marco estratégico; bajo los cuales, se construye el proceso metodológico para la simplificación de los trámites, mediante el desarrollo de seis etapas claves que deben seguirse: 1. Planificación, 2. Diagnóstico, 3. Rediseño, 4. Implementación, 5. Monitoreo y Evaluación, y 6. Mejora continua y sostenibilidad.

La simplificación administrativa, busca la reducción de procedimientos, costos, requisitos y tiempo de los trámites administrativos, con el fin de brindar un servicio más ágil y eficiente; utilizando para ello, cualquier medio que facilite el trámite a los usuarios, procurando hacer que la gestión sea más sencilla y más fácil al servicio del ciudadano.

Cabe resaltar que, la simplificación administrativa, no es únicamente la reducción de requisitos y trámites administrativos; va más allá, implica un cambio cultural en los colaboradores que intervienen en las respectivas gestiones; es decir, requiere que las instituciones se comprometan y esfuercen por reducir las barreras regulatorias y, sobre todo, el rechazo al cambio.

2. Objetivo

El objetivo de la presente metodología, es brindar a las dependencias del Organismo Ejecutivo, un instrumento técnico y estandarizado que oriente los pasos a seguir, en el proceso de simplificación de requisitos y trámites administrativos, para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala).

Esta metodología, se constituye en un marco orientador para el referido proceso; sin embargo, puede también adaptarse a las condiciones y naturaleza de las dependencias y los respectivos trámites a simplificar.

3. Marco Normativo

Marco Legal

- Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala;
- Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto Número 57-2008 del Congreso de la República;
- Ley para el Reconocimiento de las Comunicaciones y Firmas Electrónicas, Decreto Número 47-2008 del Congreso de la República de Guatemala;
- Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala;
- Ley del Registro Nacional de las Personas, Decreto Número 90-2005 del Congreso de la República;
- Acuerdo Gubernativo Número 135-2009, del Presidente de la República de Guatemala;
- Acuerdo Gubernativo Número 360-2012, del Presidente de la República de Guatemala;
- Acuerdo Gubernativo Número 41-2018, del Presidente de la República de Guatemala; y
- Acuerdo Gubernativo Número 45-2020, del Presidente de la República de Guatemala.

Marco Político

- Política Nacional de Desarrollo;
- Prioridades Nacionales de Desarrollo;
- Política General de Gobierno 2020-2024;
- Política Nacional de Datos Abiertos;
- Política Nacional de Competitividad 2018-2032;
- Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032;
- Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética;
- Agenda Nación Digital 2016-2032;
- Carta Iberoamericana de la Función Pública;
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico;
- Carta Internacional de Datos Abiertos; y
- Recomendación de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital.

4. Marco Conceptual

Para efectos de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos y de su aplicación, se entenderán las definiciones de los términos siguientes[2]:

Dependencias: oficinas del Organismo Ejecutivo reguladas por la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

Documento digitalizado: Documento que nació a la vida jurídica de forma física o tangible y que luego se trasladó a un formato electrónico.

Documento electrónico: Documento que nació a la vida jurídica de forma electrónica.

Portal Interinstitucional: Los Portales Interinstitucionales son puntos de acceso, instalados, ya sea en oficinas físicas o en internet, por las diferentes dependencias que intervienen en un mismo trámite administrativo, en trámites administrativos de similar naturaleza o en trámites administrativos que persiguen un mismo fin.

Resultado final: cualquier beneficio, servicio, resolución, certificación, documento, desplegado, licencia, respuesta de índole administrativa o entregable que una o más dependencias genera tras la gestión de un trámite administrativo, ya sea de forma física o electrónica.

Simplificación: La reducción de procedimientos, costos, requisitos y tiempo de los trámites administrativos con el fin de brindar un servicio ágil y eficiente, utilizando para ello cualquier medio que le facilite el trámite al usuario.

Trámite administrativo: El procedimiento realizado por uno o más usuarios ante las dependencias con el objeto de obtener un resultado final.

Usuario: Persona que por sí misma o en representación de otra, interactúa con el Estado para obtener un resultado final.

[2] Artículo 4, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

Además, para una mayor claridad en la utilización de algunos conceptos, se incluyen las siguientes definiciones:

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

Costo: es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

Costo social: es el costo que implica para el usuario, la recopilación de la documentación necesaria, la entrega de documentos en la dependencia correspondiente y la espera del resultado final de su trámite.

Comité de Simplificación de Trámites: grupo de personas o equipo de trabajo, responsable del proceso de simplificación de requisitos y trámites administrativos en las dependencias del Organismo Ejecutivo.

Gobierno digital: es el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el funcionamiento de las dependencias y entidades de la Administración Pública, para agilizar los trámites que realizan los ciudadanos, coadyuvar a transparentar la función pública y elevar la calidad de los servicios gubernamentales.

Indicador: magnitud utilizada para medir o comparar los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Mejora continua: esfuerzo de las instituciones con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia para promover la competitividad y el bienestar de los usuarios.

Plan de trabajo: conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar cada actividad.

Procedimiento: es la descripción detallada de las actividades que forman un proceso, representa el “cómo” se deben hacer las cosas.

Proceso: conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados (ISO-9001).

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

Requisitos: son las condiciones, pasos o documentos necesarios para la realización de un trámite.

Seguimiento: proceso sistemático para recopilar y analizar información, con el objetivo de comparar los avances en función de los planes determinados y de corroborar el cumplimento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión de un proyecto o programa.

5. Marco Estratégico

5.1 Objeto

La Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, tiene por objeto modernizar le gestión administrativa por medio de la simplificación, agilización y digitalización de trámites administrativos, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para facilitar la interacción entre personas individuales o jurídicas y dependencias del Estado[3].

5.2 Ámbito de aplicación

La Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, es aplicable a todos los trámites administrativos que se gestionen en las dependencias del Organismo Ejecutivo[4].

El Organismo Judicial, Organismo Legislativo, Municipalidades u otras entidades autónomas, semiautónomas o descentralizadas podrán aplicar cualquier disposición contenida en la presente ley por decisión de su autoridad máxima.

5.3 Principios

En la simplificación de trámites y servicios administrativos de las dependencias del Organismo Ejecutivo, deberán seguirse los siguientes principios[5] definidos en la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos:

1. **Celeridad:** deben incentivar el uso de medios electrónicos a efecto de que los trámites administrativos se desarrollen con diligencia, de la forma eficiente y en el menor tiempo posible, sin afectar la calidad de su gestión y sin dilaciones injustificadas.

2. **Consolidación:** deberán simplificar sus procedimientos, consolidando los pasos de similar naturaleza dentro de cada trámite administrativo.

[3] Artículo 1, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[4] Artículo 2, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[5] Artículo 3, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

3. **Coordinación:** deberán implementar canales de intercambio de información mediante el uso de medios electrónicos; para la adecuada gestión de los trámites administrativos.

4. **Participación ciudadana:** para la optimización y modificación de los trámites administrativos, deben contar con la participación de sus usuarios; tomando en consideración sus sugerencias y necesidades.

5. **Presunción de buena fe:** salvo prueba de lo contrario, los documentos y declaraciones presentadas por los usuarios, en el marco de un trámite administrativo, se presumirán auténticos, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que se puedan generar por falta de veracidad en lo declarado, presentado o informado.

6. **Publicidad:** se garantiza la publicidad de las actuaciones gestionadas en virtud de un trámite administrativo.

7. **Simplicidad:** los trámites deberán ser claros, sencillos, ágiles y de facil entendimiento para los usuarios. En caso de duda, las normas se implementarán a favor del usuario. Los derechos de los usuarios prevalecerán sobre aspectos de forma, siempre y cuando estos puedan ser subsanados y no afecten derechos de terceros o el interés público.

8. **Transparencia:** deberán proporcionar a los usuarios toda la información relacionada con los trámites administrativos que se puedan gestionar en sus oficinas, sitios web o dependencias.

9. **Trazabilidad:** deberán proporcionar herramientas para que los usuarios conozcan el estado y avance de su solicitud o expediente.

Las cuestiones relativas a materias que se rijan por la referida ley y que no estén expresamente resueltas en ellas, serán dirimidas de conformidad con sus principios rectores.

5.4 Legalidad

En la gestión de trámites administrativos, las dependencias únicamente podrán exigir el cumplimiento de requisitos establecidos de forma expresa en Ley o Acuerdo Gubernativo[6].

[6] Artículo 5, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

6. Proceso metodológico para la simplificación de requisitos y trámites administrativos

La presente Metodología para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, puede definirse como un modelo estandarizado bajo un enfoque integral, que sirve como un marco orientador a las dependencias del Organismo Ejecutivo, con la descripción de los pasos necesarios para la simplificación de requisitos y trámites administrativos.

El abordaje de esta metodología, conlleva la realización de una serie de etapas que se describen a continuación:

Figura 1. Etapas de la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos

Fuente: elaboración propia, Comisión GAE (2021).

6.1 Etapa 1. Planificación

En la etapa de planificación, se definen las actividades preliminares que guiarán la ejecución del proceso de simplificación de trámites, la delimitación del alcance de trabajo y con éste, la definición del Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos. Para la realización de esta etapa, deberán agotarse las actividades siguientes:

1. Conformación del Comité de Simplificación de Trámites.
2. Capacitación del Comité de Simplificación de Trámites.
3. Elaboración de un inventario de trámites administrativos de la dependencia.
4. Priorización de los trámites administrativos de la dependencia.
5. Selección de trámites administrativos a simplificar.
6. Elaboración de un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos.

6.1.1 Conformación del Comité de Simplificación de Trámites

El Comité de Simplificación de Trámites, idealmente debería estar integrado por:

- 1 colaborador designado por la máxima autoridad de la dependencia.
- 1 colaborador por cada área o unidad con trámites de atención al usuario.
- 1 colaborador del área de planificación.
- 1 colaborador del área jurídica.
- 1 colaborador del área de informática.
- 1 colaborador del área de recursos humanos.
- 1 colaborador del área administrativa financiera.

Por decisión de la máxima autoridad, pueden también integrarse al Comité, otros colaboradores de la dependencia y/o contratar servicios externos para los trabajos de simplificación. Además, cuando el Comité así considere y de acuerdo a la etapa que se esté trabajando; atendiendo el principio de participación ciudadana, establecido en la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, se sugiere invitar a los usuarios interesados en el trámite, para poder conocer sus necesidades y sugerencias sobre el proceso de simplificación.

Para la institucionalización del Comité de Simplificación de Trámites, se hace necesario que, por parte de la máxima autoridad de la dependencia, se emita un Acuerdo, Resolución u otra ordenanza institucional, a fin de oficializar la creación y funcionamiento de esta instancia de trabajo; actuación de la cual, se deberá notificar inmediatamente, al ente encargado de impulsar la simplificación de

trámites administrativos dentro del Organismo Ejecutivo, con quien deberán establecer coordinación permanentemente para el seguimiento del trabajo.

6.1.2 Capacitación del Comité de Simplificación de Trámites

Se deberá capacitar permanentemente a los miembros del Comité de Simplificación de Trámites, sobre la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, metodologías de trabajo y otras normativas relacionadas con esta gestión; todo ello, con el objeto de sensibilizar y empoderar al equipo de trabajo sobre esta temática.

6.1.3 Elaboración de un inventario de trámites administrativos de la dependencia

Como punto de partida y para establecer el alcance del trabajo a realizar, se deberá elaborar un inventario de todos los trámites que se realizan en la dependencia; puntualmente, aquellos están dirigidos como un servicio público al ciudadano.

6.1.4 Priorización de los trámites administrativos de la dependencia

Una vez definido el inventario de trámites administrativos, el colaborador designado por la máxima autoridad de la dependencia, procederá a realizar una priorización de los mismos; tomando en cuenta, entre otros, algunos criterios de priorización como:

- Trámites que aportan a la misión de la dependencia;
- Trámites que aporten a los objetivos estratégicos de la dependencia;
- Trámites que se consideran con mayor facilidad para su proceso de reducción de tiempo y/o interacciones;
- Trámites insignia de la dependencia;
- Trámites que generan mayor valor al usuario;
- Trámites más solicitados por la población;
- Trámites con mayores costos para el usuario y/o la dependencia;
- Trámites con mayor discrecionalidad del empleado o funcionario público;
- Trámites que se considera tienen un tiempo mayor de respuesta;
- Trámites con mayor número de errores y/o devoluciones;
- Trámites con mayor número de denuncias o quejas;
- Trámites de gran impacto a los ciudadanos;
- Trámites de gran impacto económico.

Seguidamente, se procede a realizar la calificación a cada trámite del inventario, asignándole una ponderación respecto de los criterios de priorización; para lo cual, se propone utilizar la siguiente escala de calificación:

- 1 punto: Bajo impacto.
- 3 puntos: Mediano impacto.
- 5 puntos: Alto impacto.

Aquellos trámites que obtengan la más alta calificación, serán los trámites prioritarios de simplificar en la dependencia; sin embargo, de forma preliminar y por única vez, para poder realizar un ejercicio piloto que sirva como modelo del proceso de simplificación, se recomienda que, el primer trámite a simplificar sea el más sencillo sin importar la calificación obtenida; con lo cual, podrá tenerse una prueba de dicho proceso y así, tomar las medidas correctivas que fueren necesarias *(ver Modelo de Matriz de Priorización de Trámites en Anexo 1).*

De ser necesario en el proceso de priorización, el colaborador designado por la máxima autoridad de la dependencia, podrá solicitar el apoyo de los demás miembros del Comité de Simplificación de Trámites.

6.1.5 Selección de trámites administrativos a simplificar

Una vez agotado el paso anterior, el Comité de Simplificación de Trámites a través del colaborador designado por la máxima autoridad de la dependencia, trasladará la priorización de los trámites administrativos a la máxima autoridad, para su consideración y selección del trámite o la lista de trámites a simplificar; proceso del cual, informará al Comité de Simplificación de Trámites y girará las instrucciones correspondientes.

6.1.6 Elaboración de un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos

Una vez definido el alcance del trabajo de simplificación, así como la priorización y selección de los trámites a simplificar, el Comité de Simplificación de Trámites, deberá elaborar un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos; verificando que, este se ajuste a las bases y principios establecidos en la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala).

Todas las dependencias deberán ajustar sus procedimientos administrativos, planes y políticas internas a las disposiciones de dicha Ley[7]. Para el efecto, deberán crear un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos **en un plazo de seis meses** a partir de la vigencia de la ley, e incluir dentro de sus presupuestos, el monto para la adquisición de software y hardware para la simplificación y automatización de los procesos, con su respectivo cronograma de trabajo (*ver Modelo de Cronograma en Anexo 3).*

Para la elaboración del Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos, deberá considerarse el abordaje de las etapas que conforman el proceso de simplificación de trámites: planificación, diagnóstico, rediseño, implementación, monitoreo y evaluación, mejora continua y sostenibilidad. Con base en lo anterior, se recomienda seguir los pasos siguientes:

1. Definir los objetivos y metas del Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos, así como los indicadores que permitan su medición.
2. Elaborar un cronograma de trabajo describiendo las actividades específicas para cada etapa del proceso de simplificación de trámites.
3. Establecer el tiempo necesario para la realización de cada actividad durante el proceso de simplificación de trámites.
4. Identificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).
5. Identificar los resultados o entregables de las respectivas actividades.
6. Definir los responsables de cada actividad o etapa del proceso.

Es importante también, definir un Sistema de Seguimiento del proceso de simplificación; el cual, permitirá ir midiendo los avances en la implementación de la planificación, así como la generación de los respectivos informes para la autoridad superior de la dependencia; quien deberá, conocer y aprobar los avances y resultados obtenidos *(ver Propuesta de Contenido de Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos en Anexo 2).*

6.2 Etapa 2. Diagnóstico

En esta etapa, se debe realizar la recopilación de toda la información necesaria sobre los trámites a simplificar, a fin de obtener los insumos correspondientes para

[7] Artículo 42, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

el diagnóstico y análisis de procesos para la simplificación. Las actividades para esta etapa, son las siguientes:

1. Diagnóstico general.
2. Documentación y diagramación del proceso.
3. Análisis del proceso.

6.2.1 Diagnóstico general

Para iniciar la etapa de diagnóstico, se debe llevar a cabo una serie de actividades de investigación; las cuales, permitan conocer la situación actual de los trámites a simplificar, con el objeto de tener una visión general para determinar la problemática de los procedimientos y así, abordar una estrategia de simplificación de manera integral (aspectos legales, documentación que soporta el proceso, actividades y pasos que conlleva el proceso, tiempos de ejecución, responsables, resultados esperados, indicadores, denuncias y quejas, entre otros).

Como parte de este diagnóstico, se recomienda la creación de indicadores, metas y una línea basal, con la finalidad de ir midiendo la situación actual de los trámites en comparación con los nuevos trámites simplificados. Entre los indicadores propuestos, están:

- Número de usuarios que solicitan el trámite.
- Número de requisitos solicitados (documentos que debe adjuntar el ciudadano).
- Número de pasos del trámite.
- Tiempo del trámite.
- Costo del trámite.
- Cantidad de áreas participantes.
- Cantidad de personas involucradas.
- Número de actos administrativos del procedimiento: autorizaciones, registros, licencias, entre otros; expedidas al momento de elaborar el diagnóstico.

En el diagnóstico general, se debe llevar a cabo el levantamiento de información pertinente, sobre las actividades que se realizan en todas las áreas clave vinculadas al trámite; de esa cuenta, a continuación, se presenta una explicación de cada una de estas actividades:

a) Levantamiento del proceso

Como primer paso, se debe realizar un recorrido físico para identificar desde el inicio hasta el fin del trámite, con el objeto de poder identificar claramente todos los pasos y tiempos que este conlleva; se realiza la observación de las actividades desarrolladas por el personal de la dependencia y los usuarios, los documentos que se utilizan, reciben y generan; a fin de poder diseñar un esquema sobre la situación actual de ese trámite.

Es importante realizar entrevistas al personal de la dependencia, para conocer su punto de vista sobre la ejecución de las actividades; asimismo, en caso de ser posible, conversar con el usuario para conocer su percepción sobre la prestación del servicio y/o el trámite.

b) Diagnóstico legal

Para la realización de este proceso, se debe identificar la normativa vigente relacionada con el trámite que se desea simplificar, así como los requisitos que se deben cumplir, según las normas y procedimientos establecidos únicamente en Ley o Acuerdo Gubernativo. De esa cuenta, podrá tenerse una visión clara del trámite y el marco legal que le aplica; lo cual, es sumamente importante para poder analizar la normativa que, a partir de la simplificación de trámite, deberá crearse, modificarse o en su momento, tener que derogarse.

Como parte de este proceso diagnóstico, debe hacerse un estudio sobre la documentación requerida en la gestión de los trámites, según los requisitos legales que estén definidos; para lo cual, deberá revisarse y validarse la necesidad de cada documento exigido en esa gestión: ¿Es realmente indispensable?, ¿Es necesario que sea el documento original?, ¿Los requisitos contienen información duplicada?, ¿Son necesarias las copias del documento original?, ¿Ha entregado la documentación a otra dependencia del Estado?, ¿Puede solicitarse la documentación de forma digital o electrónica?, entre otros cuestionamientos.

Cabe indicar que, en este diagnóstico se debe analizar a profundidad cada uno de los artículos de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala); especialmente, en materia de legalidad, derechos de los usuarios, medios electrónicos, validez de los documentos y firmas, entre otros.

c) Diagnóstico de tecnología

El uso de las tecnologías de la información y comunicación, es un aspecto relevante en la simplificación de los trámites; dado que, se constituye en una herramienta valiosa que facilita la gestión de los mismos. De esa cuenta, se recomienda realizar el levantamiento de información sobre el equipo informático y la infraestructura tecnológica de la dependencia, a fin de conocer a detalle el inventario informático disponible (hardware), los sistemas y programas que se utilizan para la gestión de los trámites (software), así como los lenguajes de programación utilizados para el desarrollo de los sistemas, considerando las restricciones y/o facilidades de comunicación entre ellos (interoperabilidad), y cualquier otro aspecto relevante.

A partir del presente diagnóstico, podrá tenerse una radiografía sobre el estado actual de la tecnología en la dependencia; permitiendo detectar las debilidades y fortalezas existentes, para llegar a identificar las necesidades de actualización tecnológica que facilite la simplificación de los trámites.

El uso de la tecnología, contribuye a la reducción del tiempo en los procesos, facilita el uso de documentos digitalizados, reduce los costos de operación y contribuye a la seguridad de la información, entre otras ventajas. Asimismo, la trazabilidad constituye una herramienta valiosa, para poder detectar los cuellos de botella en la gestión de los trámites; permitiendo de esta manera, poder tomar decisiones oportunas para hacer más eficientes los respectivos procedimientos.

d) Diagnóstico de infraestructura

Para la realización de este diagnóstico, se propone la recolección de información sobre la situación de la infraestructura o espacio físico, en el cual se desempeña el personal encargado de los procedimientos administrativos para la realización de los trámites, así como los ambientes destinados para la atención de los usuarios; tomando en cuenta, la distribución y calidad de las áreas de trabajo, el estado y disposición del mobiliario, ventanillas de atención e información, espacios de espera, entre otros.

Con el presente diagnóstico, podrá tenerse una descripción clara de las condiciones en las que actualmente se realizan los trámites administrativos; lo cual, permitirá el análisis y generación de propuestas para el rediseño y optimización los ambientes de trabajo, así como una mayor eficiencia en la fluidez y prestación del servicio al usuario.

e) Diagnóstico de recursos humanos

Siendo el recurso humano el capital más valioso de toda organización, es necesaria la realización de un diagnóstico de las capacidades del personal a cargo de los procedimientos y trámites administrativos; a fin de poder detectar las fortalezas y debilidades para el efectivo desempeño de sus puestos de trabajo.

A partir del referido diagnóstico, se propone la elaboración e implementación de un Plan de capacitación al personal, considerando aquellas áreas a fortalecer para la promoción de la mejora continua y la calidad del servicio público. En este proceso, se propone brindar especial énfasis en la gestión del cambio, dado que, la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, representa un desafío a superar para el avance de los procesos y el logro de resultados.

Otro aspecto a considerar, es el análisis de los roles y actividades que cada colaborador tiene dentro del proceso administrativo para la realización de los trámites, a fin de poder detectar los retrasos o cuellos de botella que limiten el flujo adecuado en los respectivos procesos. Este análisis permitirá, poder definir un rediseño de procesos, reubicación de los colaboradores, reasignación de roles y/o actividades para una eficiente gestión de los trámites, entre otros.

Por último, es esencial recalcar en los colaboradores, la importancia de hacer a un lado el criterio subjetivo al momento de evaluar y analizar un expediente; dado que, este aspecto es una de las mayores deficiencias dentro de un trámite administrativo, así como un obstáculo para el usuario en cuanto a un resultado final objetivo.

f) Determinar tiempos actuales de cada tarea

En esta fase diagnóstica, se debe realizar un registro y análisis del tiempo requerido en cada actividad dentro del trámite a simplificar; a fin de establecer los tiempos actuales que son necesarios para la prestación del servicio. Para determinar dichos tiempos, se propone:

- Cronometrar en tiempo para el seguimiento de varios expedientes en gestión, verificando los tiempos de traslado, procesamiento y resolución en cada área de trabajo.
- Analizar las fechas y horas de recepción y entrega de los expedientes y/o trámites resueltos.
- Realizar un sondeo de los tiempos utilizados por tipo de trámite a nivel interno con los colaboradores y externo con los usuarios.

- Determinar la cantidad de funciones asignadas a cada colaborador, para establecer si es posible aumentarlas o la necesidad de disminuirlas; todo con la finalidad, de hacer un trámite más eficiente para el usuario.

g) Participación de otras instituciones en el trámite

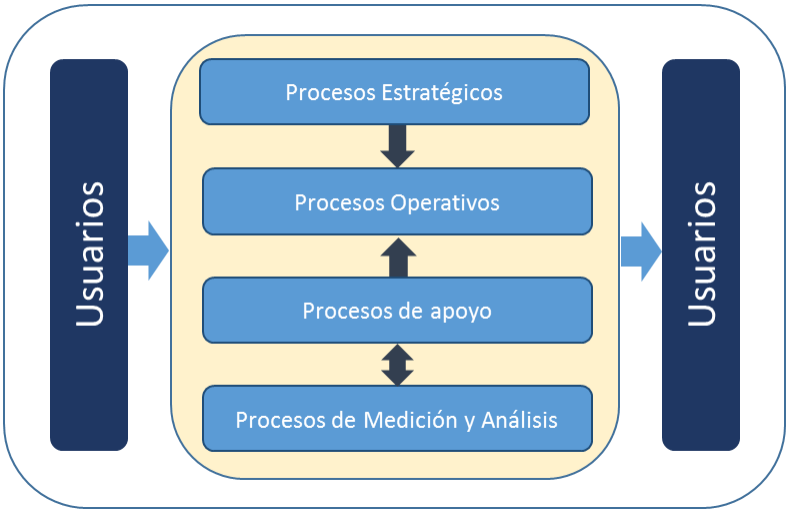
Cuando en la realización de un trámite de la dependencia, intervengan una o más instituciones ajenas a ella; deberá realizarse un diagnóstico detallado de los pasos y requisitos exigidos en cada una de las instancias, a fin de poder detectar si existe duplicidad de funciones y/o documentos solicitados, así como la posibilidad de integrar sistemas, procesos y/o actividades que impulsen la agilización de los trámites.

Cuando más de una dependencia tenga participación en un mismo trámite administrativo, la creación de un Portal Interinstitucional es de carácter obligatorio; siendo responsabilidad de la máxima autoridad de cada dependencia participante, la creación y funcionamiento de dichos Portales[8].

6.2.2 Documentación y diagramación del proceso

Una vez realizada la selección del trámite a simplificar, es necesario realizar un análisis de principio a fin en el desarrollo del mismo; para lo cual, se propone elaborar un mapa de procesos y/o un diagrama de flujo, donde se pueda representar la gestión por procesos del referido trámite. Para la elaboración de los Mapas de Procesos, se propone la representación gráfica siguiente:

Figura 2. Mapa de Procesos o Macroproceso



Fuente: elaboración propia, Comisión GAE (2021).

[8] Artículo 32, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

En el Mapa de Procesos, o también llamado Macroproceso, se representa mediante un esquema general, como punto de partida las necesidades y expectativas de los usuarios; a partir de las cuales, se desarrollan las distintas intervenciones estratégicas, operativas o claves y de apoyo durante el proceso de simplificación, con el objeto de devolver el resultado esperado a dichos usuarios. Cabe indicar que, durante la simplificación, también se deben realizar algunas actividades de medición y análisis de procesos, estableciendo los parámetros de monitoreo y evaluación de los mismos.

Para una mayor claridad de lo expuesto, a continuación, se describen los referidos procesos:

Procesos estratégicos: son aquellos relativos a la planificación estratégica de la dependencia, vinculados con las políticas, objetivos y disponibilidad de recursos; proporcionan directrices y límites de actuación al resto de los procesos identificados.

Procesos operativos o claves: son aquellos que están relacionados con las funciones sustantivas de la dependencia y se encuentran directamente ligados a los servicios que se prestan, están orientados a los usuarios y a los requisitos establecidos. De manera general, suelen intervenir varias áreas de trabajo en su ejecución y son los que pueden conllevar la mayor cantidad de recursos.

Procesos de apoyo: son aquellos procesos que apoyan con la provisión de recursos que son necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y operativos.

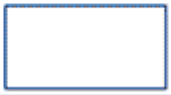
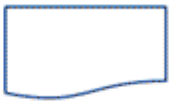
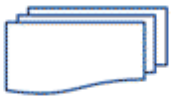
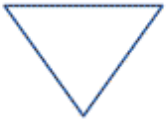
Procesos de medición y análisis: son aquellos procesos necesarios para medir y analizar el desempeño hacia la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de seguimiento, monitoreo, evaluación, auditoría, acciones preventivas y correctivas; son una parte integral para los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Para la aplicación de la presente Metodología, la dependencia deberá enfocar su atención en los procesos operativos o claves, los cuales están vinculados con sus funciones sustantivas establecidas en el mandato institucional.

La información generada sobre los procedimientos administrativos en el trámite a simplificar, deberá modelarse en un diagrama de flujo (flujograma) para poder apreciar de forma visual, las distintas actividades que participan en el respectivo proceso, describiendo a su vez la relación secuencial y vinculación entre ellas.

Para la elaboración de los flujogramas, la simbología estándar y la más utilizada, es la siguiente:

Figura 3. Simbología Estándar para el Modelado de Procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		**Actividad:** Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		**Documento:** Documento utilizado en el proceso.
	**Multidocumento:** Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		**Inspección / Firma:** Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		**Archivo:** Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		**Línea de Flujo:** Indica el sentido del flujo del proceso.

Fuente: https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/

Cabe destacar que, al momento de elaborar un diagrama de flujo, se pueda incluir el mayor nivel de detalle posible de cada actividad (tiempos, responsables, tipo y movimiento de documentos, actividades a ejecutar por el solicitante, revisiones, tomas de decisión, entre otras); asimismo, lograr mantener una secuencia lógica desde el inicio hasta el final del proceso.

6.2.3 Análisis del proceso

Para el análisis del proceso, se lleva a cabo una revisión crítica y exhaustiva de la información recabada durante la documentación y diagramación; especialmente, tratando de dar respuesta a algunas interrogantes como:

- ¿Hay demasiadas actividades de revisión durante el proceso?
- ¿Las revisiones son de carácter objetivo o subjetivo?
- ¿Existen actividades que no agregan valor al proceso o el resultado?

- ¿Durante el flujo del proceso, se puede evidenciar que la gestión pasa varias veces por la misma área?
- ¿Es necesaria la participación de estas áreas?
- ¿Hay actividades que se repiten durante el proceso?
- ¿Hay muchas actividades de traslado?
- ¿El tiempo de espera es el necesario o es excesivo?
- ¿Podría reducirse algún paso o actividad?
- ¿Pueden reducirse o eliminarse algunos requisitos?
- ¿Es indispensable la participación de cada involucrado en el proceso?
- ¿Se ajustan las actividades del proceso a lo establecido en el Decreto Número 5-2021?
- ¿Podrían digitalizarse algunas actividades y/o todo el proceso?
- ¿Cuál es la mejor forma de poder entregar el resultado final al usuario?
- ¿La forma de tramitación genera satisfacción al usuario?
- ¿Permite la simplificación del trámite, la evolución de la Administración Pública a un gobierno digital?

6.3 Etapa 3. Rediseño

Habiendo finalizado la etapa de diagnóstico, se procederá a trabajar en el rediseño del trámite seleccionado, con el objeto de llegar simplificarlo lo más que sea posible, mediante la reducción de la cantidad de pasos, tiempos, recursos y requisitos del trámite; cuidando en todo momento, que esto no afecte el cumplimiento de la normativa, medidas de seguridad, controles y la calidad del servicio; es decir, que el trámite administrativo cumpla con la naturaleza y los objetivos para los cuales fue creado; teniendo siempre presente, que el trámite debe ser rediseñado pensando en las necesidades y expectativas del ciudadano, garantizando los respectivos derechos de los usuarios[9].

Las actividades que requiere esta etapa de rediseño, son las siguientes:

1. Análisis del procedimiento administrativo;
2. Rediseño del trámite;
3. Modificación del marco normativo e instrumentos de gestión;
4. Propuesta de adecuación de la infraestructura y tecnología;
5. Diseño de un Plan de capacitación;
6. Estimación del costo y formas de pago del trámite;
7. Elaboración de la propuesta final; y
8. Presentación y aprobación de la propuesta del trámite rediseñado.

[9] Artículo 6, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

6.3.1 Análisis del procedimiento administrativo

Con base en la información recabada durante la etapa de diagnóstico, debe realizarse un análisis de calidad de todas las disposiciones y normativas que generen trámites administrativos, así como de los procedimientos internos que se derivan de las mismas, a efecto de realizar lo siguiente:[10]

1. Identificar, reducir o eliminar aquellos procedimientos administrativos que resulten innecesarios, redundantes o no se encuentren adecuados a las leyes y reglamentos aplicables.
2. Identificar los trámites administrativos que incrementen el costo operacional de la administración pública, que hagan menos eficiente su funcionamiento y propicien conductas no transparentes.
3. Adaptar los trámites administrativos a la forma más sencilla posible, reduciendo al mínimo los requisitos y exigencias a los usuarios, dejando única y exclusivamente los pasos que sean indispensables para cumplir el propósito de los mismos.
4. Rediseñar el trámite administrativo utilizando al máximo los elementos electrónicos.
5. Incorporar controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y controles adicionales.
6. Evitar las instancias en las cuales el juicio subjetivo del servidor público responsable del trámite administrativo o de parte de él, pueda interferir en el proceso.

Para cumplir con el proceso anterior, las dependencias podrán coordinar esfuerzos con el ente rector encargado de velar por el cumplimiento de la Ley, para la implementación de prácticas de evaluación y auditoría de procesos administrativos, con el objetivo de mejorar el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación.

Para reducir o eliminar algunos requisitos que se consideren innecesarios, los cuales se solicitan a los usuarios al inicio o durante la ejecución del trámite; los miembros del Comité de Simplificación de Trámites deberán tener en cuenta que, un requisito es necesario si cumple las siguientes condiciones:

- Está establecido en Ley o Acuerdo Gubernativo.
- Permite obtener información de valor para cumplir el objetivo del trámite administrativo.

[10] Artículo 8, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

- Contiene información que no fue aportada por otro requisito.
- Es información que no posee la dependencia y es necesaria.
- Permite un control que no es aportado por otro requisito.
- Evita la aplicación del juicio subjetivo por parte del colaborador que evalúa la información.

Cuando ya se tenga la información pormenorizada de cada actividad en el procedimiento administrativo, se procede a analizarla de forma participativa entre los miembros del Comité de Simplificación de Trámites de la dependencia, a efecto de tomar la decisión de modificar o no el trámite analizado; proceso en el cual, se recomienda también, involucrar a los usuarios interesados en el trámite, para poder conocer sus necesidades y sugerencias en los respectivos procedimientos a simplificar.

6.3.2 Rediseño del trámite

El objetivo de esta actividad, es elaborar el nuevo trámite simplificado, luego de eliminar las actividades, pasos y requisitos innecesarios, modificando la secuencia correspondiente. A partir de esta acción, se debe generar un nuevo diagrama de flujo del respectivo proceso.

En esta fase de rediseño, debe evaluarse cuáles de los documentos exigidos como requisitos en el trámite, son realmente necesarios de acuerdo a las normativas; cuáles ya se encuentran en poder de la Administración Pública (aunque sea en otra dependencia); y, si es factible, poder cambiar el formato de presentación a medios digitales, entre otros.

De la misma manera que se calculó el tiempo total del trámite en la etapa de diagnóstico, ahora debe calcularse el tiempo total del trámite rediseñado. Este nuevo tiempo total, tendrá que considerarse como el plazo máximo de atención para el trámite; el cual, deberá ajustarse al plazo máximo previsto en la normativa que lo regula, o bien, evaluar la modificación de la misma. En caso no exista un plazo legal establecido para el trámite, la dependencia deberá determinar uno según las sugerencias y necesidades expuestas por los usuarios, de acuerdo a las capacidades para mejorar el servicio.

Una vez que se cuente con la propuesta del trámite rediseñado, es importante realizar un análisis de indicadores comparando la situación actual, respecto de la situación propuesta; a fin de establecer la diferencia entre ambos y así, determinar si se han logrado mejorar las condiciones del trámite. Para este análisis comparativo, se propone utilizar la tabla siguiente:

Tabla 1. Tabla Comparativa de Indicadores

Indicador	Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
Número de actividades con valor añadido			
Número de actividades de control			
Número de actividades sin valor añadido			
Tiempo del trámite			
Número de requisitos solicitados			
Costo			
Cantidad de áreas participantes			
Número de personas involucradas			

Fuente: Metodología de Simplificación Administrativa, Honduras (2016).

Para un mayor análisis en el rediseño del trámite, se propone considerar otros indicadores como:

- Nivel de satisfacción ciudadana.
- Número de reclamos o quejas recibidas por mes.
- Porcentaje de expedientes devueltos.
- Número de usuarios que solicitan el trámite.
- Número de pasos del trámite.
- Número de actos administrativos del procedimiento: autorizaciones, registros, licencias, entre otros; expedidas al momento de elaborar el diagnóstico.

El proceso de rediseño, debe desarrollarse de forma participativa; para lo cual, se recomienda, la realización talleres y/o mesas de trabajo con el personal involucrado en el trámite; tanto aquellos que orientan e informan a los usuarios, como quienes participan internamente en cada uno de los pasos y actividades del trámite administrativo; permitiendo de esta manera, poder recoger y validar las propuestas y aportes de los participantes, así como la apropiación del referido proceso. Asimismo, atendiendo el principio de participación ciudadana[11], establecido en la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites

[11] Artículo 3, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

Administrativos; para la optimización y modificación de los trámites administrativos, se debe involucrar y contar con la participación de los respectivos usuarios interesados en los trámites; tomando en consideración, sus sugerencias y necesidades.

Para el rediseño del trámite, considerando también los principios de celeridad, consolidación, coordinación, simplicidad, transparencia y trazabilidad, establecidos en la referida Ley; se recomienda tomar en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Disminución o eliminación requisitos para la realización del trámite;
- Disminución de los tiempos de ejecución en el trámite;
- Fusión del trámite u otros procedimientos administrativos;
- Disminución de los costos;
- Reducción y/o eliminación del pago;
- Diversificación de las formas de pago;
- Incentivos de pago (exoneraciones, rebajas, otras);
- Eliminar la evaluación o calificación subjetiva;
- Evitar la presencia del ciudadano en las dependencias o ventanillas de atención, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación;
- Atención automatizada 24/7 (las 24 horas del día, los 7 días de la semana);
- Considerar la ampliación de vigencia en los certificados, registros, licencias, documentos u otros que se generen.

Cabe resaltar que, aunque el objetivo final es simplificar el trámite y hacer más sencilla la implementación; podría presentarse el caso, donde se requiera incluir nuevas actividades y/o pasos para garantizar la calidad y cumplimento del trámite según la normativa vigente. En este caso, se deberá analizar la pertinencia de estos ajustes, buscando un equilibrio para asegurar la satisfacción del ciudadano.

6.3.3 Modificación del marco normativo e instrumentos de gestión

En función de la propuesta de rediseño del trámite, debe realizarse la revisión y análisis del marco normativo aplicable, así como los instrumentos de gestión que se tienen en la dependencia; especialmente, el Manual de Normas y Procedimientos (MNP) que se vincule con el trámite a simplificar. En este orden,

las dependencias deberán ajustar sus manuales y normativas internas, luego de realizar modificaciones o simplificación en el procesamiento de los trámites administrativos a su cargo[12].

Un insumo esencial en este proceso, constituye el diagnóstico legal realizado en la etapa de Diagnóstico, debiendo confrontar las disposiciones normativas vigentes y su aplicabilidad con el trámite rediseñado; en todo caso, de ser necesario algún cambio y/o modificación, deberá generarse una readecuación de las normativas que corresponda; especialmente, aquellas que para el nuevo trámite resulten ya obsoletas.

En el proceso de modificación del marco normativo e instrumentos de gestión, se debe realizar el análisis de calidad de todas la disposiciones y normativas que generen trámites administrativos, a efecto de realizar lo siguiente[13]:

1. Identificar, reducir o eliminar trámites administrativos innecesarios.
2. Identificar trámites administrativos que incrementen el costo operacional.
3. Reducir los requisitos y exigencias al usuario, dejando los pasos indispensables.
4. Rediseñar el trámite administrativo utilizando elementos electrónicos.
5. Incorporar controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y controles adicionales.
6. Evitar las instancias en las cuales el juicio subjetivo del servidor público, pueda interferir en el proceso.
7. Modificar los plazos del desarrollo del trámite administrativo, reduciéndolos en la medida de lo posible, sin afectar su objetivo o naturaleza.

Para cumplir con lo anterior, las dependencias podrán coordinar esfuerzos con el ente rector encargado de impulsar la simplificación de trámites administrativos, para la implementación de prácticas de evaluación y auditoría de procesos administrativos, con el objetivo de mejorar el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación.

Es importante indicar, que con base en el Principio de Legalidad regulado en el artículo 5 de la Ley; las dependencias únicamente podrán exigir los requisitos establecidos en Ley o Acuerdo Gubernativo; razón por la cual, en caso de ser necesario, no solo modificar y adecuar la normativa y regulaciones internas; cada dependencia, deberá realizar las gestiones correspondientes para

[12] Artículo 42, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[13] Artículo 8, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

modificar la normativa legal, según los cambios propuestos en cuanto a la simplificación de trámites administrativos.

6.3.4 Propuesta de adecuación de la infraestructura y tecnología

Con la finalidad de lograr un flujo eficiente de los respectivos procedimientos del trámite, se deben adecuar la infraestructura de la dependencia; es decir, los espacios físicos de acuerdo a los pasos del trámite, buscando la ubicación de cada uno de los responsables de forma lógica y secuencial, a fin de minimizar los traslados y tiempos de espera en la gestión de los documentos.

En dicho proceso de adecuación, ante los riesgos provocados por la pandemia de la COVID-19; es importante establecer las medidas de bioseguridad necesarias, para el resguardo de la salud e integridad de los colaboradores; especialmente, manteniendo el distanciamiento social necesario, estaciones de limpieza y desinfección, uso de alcohol en gel y la mascarilla, entre otras.

Con base en la evaluación y análisis de tecnología realizados en la etapa de diagnóstico, se pudo detectar le necesidad del equipo informático (hardware) así como los sistemas y programas (software) que se requiere en la dependencia para la gestión eficiente de los trámites. De esa cuenta, habrá que gestionar los recursos que sean necesarios, para la actualización del parque tecnológico de la dependencia; para lo cual, todas las dependencias deberán crear un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos en un plazo de seis meses, e incluir dentro de sus presupuestos, el monto necesario para la adquisición de software y hardware que sirva para la simplificación y automatización de los procesos[14].

Para la propuesta de adecuación de la tecnología, habrá que considerar a detalle, lo establecido en la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos; principalmente, en los artículos: 23. Medios electrónicos; 25. Trámites a distancia; 28. Expediente y archivo electrónico; 29. Acceso a la información que conste en registros públicos; 31. Interconectividad del Estado; 32. Portales Interinstitucionales; y 35. Catálogo electrónico, entre otros; todos ellos, relacionados directamente con la implementación de las tecnologías necesarias, para la utilización e implementación progresiva de medios electrónicos; los cuales, permitan la realización de trámites a distancia o la mejora de sus archivos, con las condiciones de seguridad procedentes.

[14] Artículo 42, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

Con base en lo anterior, debe considerarse la disposición del equipo y tecnología necesaria en la dependencia, para:

- Realización de trámite totalmente en línea;
- Uso de documentos digitalizados;
- Recepción y/o envío de documentos electrónicos;
- Disposición de formularios en línea;
- Interoperabilidad externa e interna;
- Automatización y/o sistematización de procedimientos;
- Reducción o eliminación del pago por el trámite;
- Modalidad de pagos en línea;
- Disponer de mecanismos de seguimiento en el avance del trámite;
- Respuesta electrónica e información al usuario (Trazabilidad);
- Seguimiento de reclamos y/o quejas por parte de los usuarios;
- Ventanilla única institucional;
- Utilización de la Firma Electrónica Avanzada; entre otros.

6.3.5 Diseño de un Plan de capacitación

A partir de la evaluación y determinación de las necesidades de capacitación realizadas en la etapa de diagnóstico, se deberá diseñar un Plan de capacitación con el objeto de fortalecer las capacidades del recurso humano de la dependencia; especialmente, de aquel personal que esté involucrado directa o indirectamente en la gestión de los trámites.

En este proceso, se debe definir una serie de actividades de capacitación a través de talleres, seminarios, conferencias, Webinar, Diplomados u otros que sean necesarios; privilegiando las actividades virtuales y el uso de las tecnologías de la información y comunicación, para alcanzar una mayor cobertura e impacto a nivel de la dependencia y/o los usuarios en general.

Considerando que toda reingeniería conlleva un proceso de cambio, se recomienda entre otras temáticas detectadas según el diagnóstico realizado, fortalecer las capacidades del recurso humano en aspectos legales y normativos, procedimientos administrativos, desarrollo de habilidades relacionadas con el uso de las tecnologías de la información y comunicación; pero, especialmente, sobre la gestión del cambio y el fortalecimiento de la identidad institucional, a fin de apropiarlos de los respectivos procesos y promover la mística de trabajo, teniendo como objetivo la mejora continua y la calidad del servicio público con énfasis en el ciudadano.

La temática del servicio al cliente y la intencionalidad del servidor público hacia la satisfacción del usuario, deben ser el motor principal en el fortalecimiento del recurso humano.

6.3.6 Estimación del costo y formas de pago del trámite

Es necesario llevar a cabo un análisis sobre el costo-beneficio del trámite simplificado, a fin de considerar el impacto social y económico que este conlleva, tanto para la Administración Pública como el usuario.

Para el desarrollo de este proceso, se debe realizar un análisis de la naturaleza y el tipo de trámite: inscripción, registro, autorización, certificación, constancia, solvencia, entre otros; determinando a la vez, la estimación del costo que implica la realización de las distintas actividades requeridas el respectivo proceso; tomando en cuenta, las tasas, arbitrios, tarifas, aranceles u otras regulaciones vigentes y aquellas que deban ser creadas y/o modificadas.

Otro aspecto esencial, lo constituye poder definir la forma de pago del trámite; privilegiando en todo momento, el uso eficiente de los medios electrónicos mediante el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación; teniendo como premisa, facilitar interacción del usuario en la gestión de los trámites.

Relacionado con las modalidades de pago, para simplificar el pago de cualquier cobro a cargo de las dependencias, estas deberán poner a disposición de los usuarios una o más de las siguientes formas de cumplimiento de esta obligación[15]:

1. Pago electrónico mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito o similar.
2. Pago a través de banca virtual o aplicaciones de los bancos con que la dependencia trabaje.
3. Pago directo en cualquier sucursal de los bancos con que la dependencia trabaje.
4. Otros servicios de pago electrónico.

Las dependencias deberán mantener, el mismo costo tanto en los trámites físicos como en los electrónicos, pudiendo únicamente aumentar dicho costo, cuando según la modalidad de pago, existan comisiones y/o cargos por los servicios financieros prestados. Estas comisiones y/o cargos, serán cubiertos por el usuario y no se considerarán como parte del arancel.

[15] Artículo 21, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

6.3.7 Elaboración de la propuesta final

Una vez agotadas las actividades anteriores, el Comité de Simplificación de Trámites deberá elaborar una propuesta final del trámite rediseñado; en la cual, se debe incluir un diagrama de bloques, flujograma del proceso, cuadro comparativo de mejoras, normas legales e instrumentos de gestión aplicables, propuesta de adecuación de la infraestructura y tecnología, requerimiento de recurso humano, equipo y tecnologías de la información y comunicación (software y hardware), presupuesto necesario, Plan de capacitación y otros que sean considerados.

Bajo el principio de transparencia, las dependencias deberán proporcionar a los usuarios, toda la información relacionada con los trámites administrativos que se pueden gestionar en sus oficinas y/o sitios web[16]; para lo cual, previo a la creación o modificación de un trámite administrativo y en el marco de la Legalidad[17]; la dependencia deberá publicar en internet con un mes de anticipación, la propuesta del nuevo procedimiento, desde el punto de vista del usuario, con el objeto de darlo a conocer y recibir las observaciones correspondientes[18].

En todo caso, la realización del paso anterior, se llevará a cabo sin perjuicio de otros mecanismos de participación ciudadana, de recopilación de información y/o de medición de satisfacción por parte de los usuarios.

6.3.8 Presentación y aprobación de la propuesta del trámite rediseñado

Al disponer de la propuesta final del trámite rediseñado, esta deber ser presentada ante la máxima autoridad de la dependencia; quien, con el apoyo y asesoría de otros directivos institucionales, deberá realizar un análisis y aprobación de la referida propuesta; en la cual, de ser necesarios algunos ajustes de mejora y/o cambio que sean requeridos, el Comité de Simplificación de Trámites procederá a realizarlos.

[16] Artículo 3, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[17] Artículo 5, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[18] Artículo 10, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

6.4 Etapa 4. Implementación

Una vez se tenga la aprobación del trámite rediseñado, se procederá a la Etapa de Implementación; cuyo objetivo, es poner en marcha la propuesta diseñada en la etapa previa. Para tal efecto, se recomienda seguir las siguientes actividades:

1. Capacitación y sensibilización del personal involucrado;
2. Aprobación del marco normativo que sustenta el procedimiento rediseñado;
3. Adecuación de espacios físicos y medios electrónicos; y
4. Difusión del procedimiento administrativo simplificado.

6.4.1 Capacitación y sensibilización del personal involucrado

A través de esta fase, se busca capacitar y socializar el nuevo procedimiento administrativo simplificado, con el personal de la dependencia que está involucrado en el desarrollo del trámite; a fin de poder apropiarlos y empoderarlos del respectivo proceso y los roles que cada uno debe cumplir, para lograr la efectiva prestación del servicio a los usuarios.

En este proceso, se debe poner en marcha e implementar el Plan de capacitación que ha sido elaborado en la etapa de Rediseño; priorizando aquellas temáticas, vinculadas con el o los trámites simplificados que se pondrán a disposición de los usuarios. En las referidas actividades de capacitación, se recomienda incluir al personal que directa e indirectamente está vinculado en el trámite; dado que, en cualquier momento pueden y deben brindar la orientación necesaria, al personal de la dependencia y/o a los usuarios.

6.4.2 Aprobación del marco normativo que sustenta el procedimiento rediseñado

Con base en la propuesta de modificación del marco normativo e instrumentos de gestión, elaborada en la etapa anterior; así como agotado el paso previo a la creación o modificación de un trámite administrativo, donde la dependencia publica en internet la propuesta del nuevo procedimiento, para darlo a conocer y recibir observaciones; por parte de la máxima autoridad de la dependencia y con el apoyo del área jurídica, se procederá a la emisión de un Acuerdo, Resolución u otro documento legal que corresponda, para realizar la aprobación y/o adecuación del marco normativo que sustenta el procedimiento rediseñado.

Seguidamente, por parte de la dependencia, se deberá trasladar copia del documento legal que aprueba el procedimiento rediseñado, al ente rector

encargado de impulsar la simplificación de trámites administrativos, quien llevará los respectivos registros y controles, en el proceso de supervisión y evaluación a las dependencias.

6.4.3 Adecuación de espacios físicos y medios electrónicos

Como parte de la reingeniería de procesos y con base en el diagnóstico elaborado en la etapa de rediseño, se debe realizar una adecuación de los espacios físicos donde se ubica el personal involucrado en el trámite; procurando que, éstos se encuentren distribuidos de una forma lógica y secuencial, de acuerdo al nuevo procedimiento administrativo, a fin de minimizar cuanto sea posible, el tiempo a invertir en movilización y/o coordinación entre los diferentes actores.

El espíritu de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, es trascender a la virtualidad mediante el uso eficiente de las tecnologías de la información y comunicación para la gestión de los trámites; sin embargo, en tanto eso se logra y se avanza de manera progresiva; la adecuación de los espacios físicos y especialmente, la implementación de la ventanilla única para atender a los usuario de una forma adecuada y eficiente, debe ser una prioridad para todas las dependencias; hasta llegar, a disponer de esta ventanilla única de forma virtual en sus respectivos portales web.

Como parte de este proceso, las dependencias deberán realizar la adecuación correspondiente en los medios electrónicos que utilizan; principalmente, en los portales web institucionales e interinstitucionales, a fin de dar cumplimiento a la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos; especialmente, lo establecido en los siguientes artículos:

- Artículo 7. Atención al público.
- Artículo 11. Mecanismos de evaluación del servicio.
- Artículo 23. Medios electrónicos.
- Artículo 25. Trámites a distancia.
- Artículo 26. Formularios.
- Artículo 28. Expediente y archivo electrónico.
- Artículo 29. Acceso a la información que conste en registros públicos.
- Artículo 31. Interconectividad del Estado.
- Artículo 32. Portales Interinstitucionales.
- Artículo 33. Funciones de los portales interinstitucionales.
- Artículo 38. Del trámite de denuncias y quejas.

6.4.4 Difusión del trámite administrativo simplificado

Para apropiar y empoderar al recurso humano de la dependencia, inicialmente deberá realizarse una difusión masiva del trámite administrativo simplificado hacia adentro de la institución; a fin de romper con los paradigmas que se generan al modificar la manera de hacer las cosas; es decir, el rechazo al cambio por parte de los colaboradores. Asimismo, se busca provocar el compromiso de todos en la dependencia, para asegurar la prestación de un servicio público en condiciones de calidad y eficiencia, de cara a la satisfacción del usuario.

Por otra parte, esta fase de difusión tiene como objetivo fundamental, comunicar a los usuarios en general (ciudadanos, iniciativa privada, gremios, academia, actores gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos e individuos, grupos vecinales, entre otros) la reforma realizada con la simplificación de requisitos y trámites administrativos; a fin de que conozcan y se familiaricen con el nuevo procedimiento administrativo y puedan utilizarlo de una manera efectiva.

El proceso de difusión del trámite simplificado, podrá realizarse a través de la radio, televisión, conferencias de prensa, seminarios, talleres, capacitaciones, Webinar, cápsulas informativas, portales institucionales, redes sociales y otras modalidades virtuales; asimismo, mediante revistas, folletos, afiches y más, ubicados en los lugares estratégicos que sean identificados.

Como se ha indicado reiteradas veces en la presente Guía Metodológica, la difusión de la simplificación del trámite administrativo, también conlleva la participación ciudadana regulada desde los principios rectores de la Ley; asimismo, bajo el proceso de transparencia establecido en su artículo 10.

6.5 Etapa 5. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación, son elementos fundamentales en todo proceso de implementación; dado que, se constituyen en un mecanismo esencial para gestión, seguimiento, control y rendición de cuentas del mismo.

De cara al impulso de la Transformación Digital del Estado, se recomienda a las dependencias del Organismo Ejecutivo, la utilización de metodologías ágiles de gestión en plataformas virtuales, para el proceso de implementación, monitoreo y evaluación de sus respectivos trámites administrativos; con lo cual, se busca entregar los productos y/o servicios de una mayor calidad, con costes y tiempos mucho más reducidos al ciudadano.

6.5.1 Monitoreo

Con base en el Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos, el Comité de Simplificación de Trámites de cada dependencia, deberá elaborar un sistema de monitoreo y evaluación que facilite la medición del avance y logro de las aspiraciones previamente definidas; principalmente, el alcance de los objetivos, metas, resultados, indicadores y actividades.

La información que se utiliza para realizar el monitoreo es de tipo cualitativa y cuantitativa, pudiendo referirse a determinados aspectos relacionados con:

- Gestión del proceso: medir si se están cumpliendo las actividades, los plazos, los objetivos y metas planteadas.
- Avance del procedimiento administrativo rediseñado: medir los indicadores trazados como línea basal en la etapa de diagnóstico, contra los indicadores propuestos en un determinado periodo.

El proceso de monitoreo, se llevará a cabo a través de la definición de un set de indicadores para el trámite simplificado; sobre el cual, se podrá ir midiendo de manera progresiva, el avance de los logros alcanzados en los plazos establecidos; permitiendo así, poder identificar las posibles desviaciones y a su vez, diseñar e implementar las medidas correctivas que fueren necesarias.

Tabla 2. Ejemplo de Indicadores

Tipo de Indicador	Ejemplo de Indicadores
Gestión del proceso de simplificación	• Porcentaje de avance de actividades realizadas de acuerdo con el plan. • Número de metas cumplidas. • Porcentaje de presupuesto ejecutado.
Resultados de la simplificación en términos del procedimiento rediseñado	• Número de pasos del procedimiento. • Número de requisitos solicitados. • Costo del procedimiento. • Tiempo del procedimiento. • Número de actos administrativos que han dado fin al procedimiento como autorizaciones, registros, licencias, entre otros, expedidos al momento de elaborar el diagnóstico.

Fuente: Metodología de Simplificación Administrativa, Honduras (2016).

A continuación, se presentan algunas preguntas que pueden considerarse en la fase de monitoreo:

- ¿Conducen los resultados o productos al logro de los efectos directos?;
- ¿Qué piensan los beneficiarios de la intervención?;
- ¿Aportan las actividades el producto previsto?;
- ¿Las actividades se llevan a cabo dentro del presupuesto y los plazos previstos?;
- ¿Se dispone del personal, de los materiales y los recursos financieros con la calidad requerida en forma oportuna y en la cantidad necesaria?;
- ¿Cuáles son las causas de las demoras o los resultados imprevistos?;
- ¿Ha ocurrido algún acontecimiento a raíz del cual, los responsables de la gestión deberían modificar el plan de ejecución de la operación?, entre otras.

6.5.2 Evaluación

El proceso de evaluación, es un medio valioso que permite generar información relevante para la toma de decisiones por parte de las autoridades, a fin de orientar los esfuerzos a mejorar la eficacia de los trámites administrativos con relación a los objetivos y resultados propuestos, a través de una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la dependencia. Por lo anterior, cabe indicar que, la evaluación no es un fin en sí misma, sino es un medio para optimizar la gestión de los respectivos trámites.

Las dependencias, deberán implementar mecanismos para que los usuarios evalúen la atención recibida[19]; especialmente, donde puedan presentar sus denuncias y/o quejas derivadas de la realización de trámites administrativos ante la autoridad competente o designada a cargo de dicho trámite[20]. De esa cuenta, cada cuatrimestre, las dependencias deberán informar a la entidad encargada de ejercer la rectoría en materia de simplificación administrativa, sobre los reclamos y/o quejas presentadas por los usuarios y las acciones adoptadas para su atención.

El proceso de evaluación al interno de la dependencia, estará a cargo del Comité de Simplificación de Trámites, quien deberá establecer los mecanismos de trabajo que sean necesarios, para la adecuada ejecución de los planes de simplificación de trámites y servicios administrativos; debiendo generar los respectivos informes, los cuales trasladará a la máxima autoridad de la

[19] Artículo 11, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[20] Artículo 38, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

dependencia en los meses de marzo y septiembre; asimismo, al ente encargado de impulsar la simplificación de trámites administrativos, quien además, deberá evaluar periódicamente los resultados de la ejecución de los planes de simplificación de trámites y servicios administrativos[21].

En los referidos informes, se deberá consignar el avance en el logro de los objetivos, resultados y metas con base en el cronograma elaborado; asimismo, el informe sobre los reclamos y/o quejas presentadas por parte de los usuarios; con el cual, el ente encargado de impulsar la simplificación de trámites administrativos, debe generar un ranking de las dependencias en el que se indique las que tienen mayor cantidad de denuncias o quejas ciudadanas[22].

La cantidad y frecuencia de las evaluaciones a realizar, estarán determinadas por el tamaño de la dependencia, los recursos disponibles y la complejidad del trámite administrativo a simplificar; de esa cuenta, tendrán que establecerse los diferentes momentos en que se puede realizar dicha evaluación: antes del proceso (ex – ante), durante el proceso (durante) y/o posterior al proceso (ex – post). Asimismo, se deberá realizar una evaluación de impacto para medir especialmente, la calidad del servicio y la satisfacción ciudadana.

Seguidamente, se describen los referidos tipos de evaluación:

- **Evaluación Ex – ante:** corresponde a la evaluación que se realiza antes del proceso de simplificación; es decir, el momento en que se evalúan y analizan las condiciones previas a la puesta en marcha del trámite simplificado.

- **Evaluación Durante:** es la evaluación que se realiza durante el proceso de simplificación y/o la implementación del proceso simplificado, permitiendo llevar el control y medición sobre el logro de lo planificado. Este tipo de evaluación, permite identificar y analizar las lecciones aprendidas y así aportar los ajustes correspondientes, para el perfeccionamiento del trámite administrativo rediseñado.

- **Evaluación Ex – post:** corresponde a la evaluación que se lleva a cabo después del proceso de simplificación e implementación de trámite simplificado. Se busca medir el alcance de los objetivos y demostrar los cambios generados producto del rediseño del trámite.

[21] Función 3, Artículo 34, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.
[22] Función 11, Artículo 34, de la Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.

- **Evaluación de impacto:** este tipo de evaluación, está orientado a la medición de la calidad del servicio y la satisfacción ciudadana con el servicio prestado.

6.6 Etapa 6. Mejora continua y sostenibilidad

Se proponen la mejora continua y la sostenibilidad de procesos, como herramientas fundamentales que orientan la implementación exitosa del trámite simplificado; brindando especial relevancia, al uso eficaz y eficiente de los recursos de las dependencias, para lograr un incremento significativo en la calidad de los servicios públicos, orientados a promover un alto nivel de satisfacción y participación de la ciudadanía.

6.6.1 Mejora continua

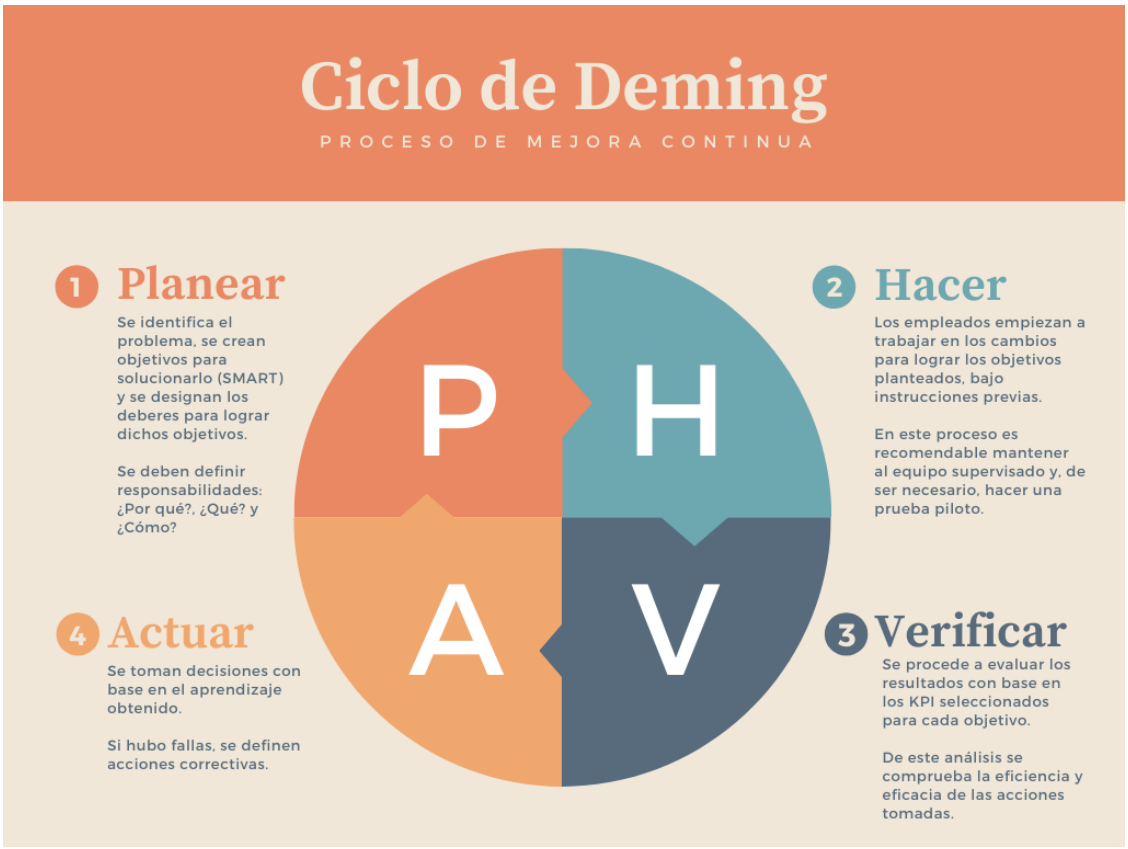
Para impulsar un proceso de mejora continua, se debe iniciar generando un cambio de mentalidad y cultura organizacional, por parte de los colaboradores involucrados directamente la gestión de los trámites; quienes regularmente, se tornan escépticos y con una actitud de rechazo al cambio, ante los nuevos procedimientos y directrices de trabajo. De esa cuenta, es esencial el involucramiento y compromiso de todos en la dependencia, especialmente de directivos y las altas autoridades, quienes deberán liderar los respectivos procesos.

Una herramienta valiosa para este proceso, es la utilización del Ciclo de Deming; el cual, *"es un sistema que busca la optimización constante de las actividades empresariales a través de cuatro etapas. Una vez que se llega a la última etapa, la empresa debe volver a comenzar, promoviendo así una autoevaluación continua que le permita identificar oportunidades de mejora en cada proceso"* [23].

El ciclo de Deming, es también conocido como espiral de mejora continua, o ciclo PDCA (por sus siglas en inglés) o PHVA (por sus siglas en español); es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, basada en cuatro pasos: P: Planear; H: Hacer; V: Verificar; y, A: Actuar.

[23] Tomado de: https://www.beetrack.com/es/blog/ciclo-de-deming-etapas-ejemplos

Figura 4. Ciclo de Deming o Espiral de mejora continua



Fuente: elaboración propia, Comisión GAE (2021).

6.6.2 Sostenibilidad

Luego de echar a andar el proceso de simplificación administrativa, es necesario asegurar la continuidad de los respectivos avances que se vayan logrando; los cuales, a través de los ejercicios de mejora continua: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, una y otra vez; permitirán ir evolucionando positivamente de manera gradual los respectivos procedimientos, hasta lograr mantenerse en el tiempo y con ello, la sostenibilidad de los trámites.

Entre los mecanismos que ayudarán a la sostenibilidad de la simplificación administrativa, están:

1. **Documentar el proceso de simplificación:** una acción importante, es que el proceso de simplificación se encuentre debidamente documentado y sistematizado; teniendo claramente definidos los mecanismos de medición a

partir de una línea basal, para poder realizar con facilidad el monitoreo y evaluación del avance y los resultados.

2. **Máxima difusión:** una vez realizado el rediseño del trámite, es necesaria su máxima difusión a nivel interno en la dependencia, así como al público en general que hará uso del trámite; resaltando, las bondades, beneficios, características y oportunidades del trámite administrativo simplificado, promoviendo su utilización y cambio de paradigmas para ganar la confianza y aceptación por parte de los usuarios. De esa cuenta, mediante la calidad y eficiencia en el servicio prestado, podrá lograrse también mayor transparencia, control y rendición de cuentas al usuario.

3. **Reglamentar el procedimiento administrativo:** para asegurar la continuidad del procedimiento administrativo simplificado, a fin de garantizar que futuras acciones no atenten contra el avance y los logros alcanzados; es prioritario emitir las regulaciones que sean necesarias, en el marco de las competencias de las respectivas dependencias; es decir, emitir o actualizar reglamentos de ley, Reglamento Orgánico Interno –ROI-, manuales administrativos (Manual de Organización y Funciones –MOF-, Manual de Normas y Procedimientos –MNP-), entre otros, según corresponda.

7. Listado de Siglas

COVID-19	*Coronavirus disease (por sus siglas en inglés)* o 'enfermedad del coronavirus'.
Durante	Durante el proceso.
Ex – ante	Antes o anterior al proceso.
Ex – post	Después o posterior al proceso.
Hardware	Palabra inglesa que significa: conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.
MNP	Manual de Normas y Procedimientos.
MOF	Manual de Organización y Funciones.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
PDCA	*Plan, Do, Check, Act (por sus siglas en inglés).*
PHVA	Planear, Hacer, Verificar, Actuar.
ROI	Reglamento Orgánico Interno.
Software	Palabra inglesa que significa: conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
Webinar	Palabra inglesa que significa: curso, taller, charla, conferencia, seminario, o cualquier actividad similar, a través de Internet en un formato de vídeo.

8. Bibliografía

Andalucía, J. d. (2010). *Manual de Simplificación Administrativa y Agilización de Trámites de la Junta de Andalucía.* Andalucía, España: Consejería de Justicia y Administración Pública.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (2007). *Simplificación de trámites para la creación de empresas: la experiencia de Fundes.* Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Congreso de la República de Guatemala. (2021). *Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos (Decreto 5-2021).* Guatemala, Guatemala: Diario de Centro América.

Departamento Administrativo de la Función Pública, G. (2017). *Guía Metodológica para la Racionalización de Trámites* (Versión 1 ed.). Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Gobierno de Navarra, E. (2013). *Plan General de Simplificación Administrativa.* Navarra, España: Gobierno de Navarra.

Ministerio de Administración Pública, R. (2020). *Metodología de Simplificación Administrativa.* Santo Domingo, República Dominicana: Gobierno de la República Dominicana.

Secretaría de Coordinación General de Gobierno, G. (2015). *Metodología de Simplificación Administrativa y Agilización de Trámites.* Tegucigalpa, Honduras: Gobierno de la República de Honduras.

Secretaría General, P. (2011). *Metodología de Simplificación Administrativa.* Lima, Perú: Diario Oficial "El Peruano".

9. Anexos

Anexo 1.

Tabla 3. Modelo de Matriz de Priorización de Trámites Administrativos

Criterios de priorización	Trámite 1	Trámite 2	Trámite 3	Trámite 4	Trámite N
Grado de servicio directo a la misión de la institución					
Grado de consecución de los objetivos estratégicos de la institución					
Grado de utilización por la población					
Tiempo de respuesta					
Número de quejas y reclamos					
Impacto en una o varias actividades económicas					
Impacto político					
Otros criterios					
Total					

Fuente: Ministerio de Administración Pública, República Dominicana (2020).

Pasos para completar la matriz de priorización:

1. Colocar el nombre del respectivo trámite en el encabezado de cada columna (Se debe crear la cantidad de columnas que sean necesarias, según la cantidad de trámites identificados: Trámite 1, Trámite 2, Trámite 3, Trámite 4, Trámite N).
2. Colocar en cada celda, la calificación de los trámites conforme a los criterios establecidos.
3. Colocar el resultado de la sumatoria de cada columna en la fila de “Total”.
4. Seleccionar el/los trámites de mayor ponderación.

La calificación se realiza con la siguiente escala:

- 1 punto: Bajo impacto.
- 3 puntos: Mediano impacto.
- 5 puntos: Alto impacto.

Anexo 2.

Propuesta de contenido

Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos

Portada
Índice
Presentación
1. Marco Legal
2. Marco Institucional
   2.1 Misión
   2.2 Visión
   2.3 Objetivos
   2.4 Servicios que brinda la dependencia
3. Proceso de simplificación de requisitos y trámites administrativos
   3.1 Planificación
4. Presupuesto
5. Cronograma de Trabajo
6. Sistema de Seguimiento
7. Anexos
   7.1 Documento de aprobación del Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos.
   7.2 Otros relacionados.

Anexo 3.

Tabla 4. Modelo de Cronograma

Logo de la dependencia

Cronograma de Trabajo
Proceso de simplificación de requisitos y trámites administrativos

Objetivos	

Metas				
Indicadores				

Etapas / Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Recursos	Resultados	Responsables	Observaciones
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
I. Planificación																								
1.1. Conformación del Comité de Simplificación de Trámites																								
1.2. Capacitación del Comité de Simplificación de Trámites																								
1.3. Elaboración de un inventario de trámites de la dependencia																								
1.4. Priorización de los trámites de la dependencia																								
1.5. Selección de trámites a simplificar																								
1.6. Elaboración de un Plan de simplificación de trámites y servicios administrativos																								
II. Diagnóstico																								
2.1. Diagnóstico general																								
2.2. Documentación y diagramación del proceso																								
2.3. Análisis del proceso																								

Etapas / Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Recursos	Resultados	Responsables	Observaciones
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
III. Rediseño																								
3.1. Análisis del procedimiento administrativo																								
3.2. Rediseño del trámite																								
3.3. Modificación del marco normativo e instrumentos de gestión																								
3.4. Propuesta de adecuación de la infraestructura y tecnología																								
3.5. Diseño de un Plan de capacitación																								
3.6. Estimación del costo y formas de pago del trámite																								
3.7. Elaboración de la propuesta final																								
3.8. Presentación y aprobación de la propuesta del trámite rediseñado																								
IV. implementación																								
4.1. Capacitación y sensibilización del personal involucrado																								
4.2. Aprobación del marco normativo que sustenta el procedimiento rediseñado																								
4.3. Adecuación de espacios físicos y medios electrónicos																								
4.4. Difusión del procedimiento administrativo simplificado																								
V. Monitoreo y Evaluación																								
5.1. Monitoreo																								
5.2. Evaluación																								
VI. Mejora Continua y Sostenibilidad																								

Etapas / Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Recursos	Resultados	Responsables	Observaciones
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
6.1. Mejora continua																								
6.2. Sostenibilidad																								