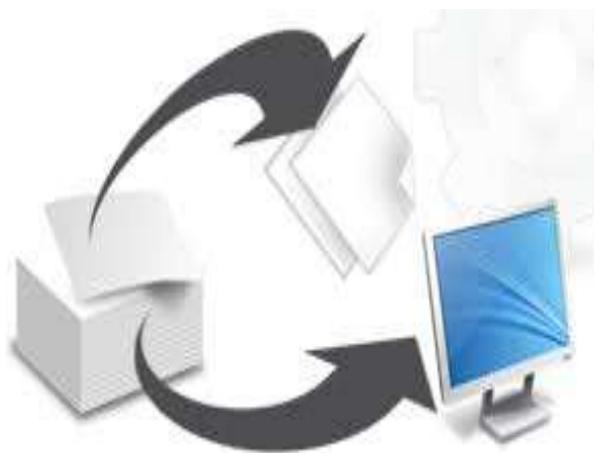


ALCALDÍA DE PEREIRA

ESTRATEGIA DE GOBIERNO DIGITAL

GUÍA ESTRATÉGICA DE RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS





FORMATO PRELIMINAR AL DOCUMENTO

Título:	GUÍA ESTRATÉGICA PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS		
Fecha de elaboración	01 - 11 - 2018		
Sumario	El presente documento surge de la aplicación de la guía GUIA METODOLÓGICA PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS. La Guía forma parte de la metodología del Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones de la República de Colombia, desarrolladas para la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea.		
Palabras Claves	Racionalización Trámites Servicios Política Anti trámites		
Formato:	PDF y DOC	Formato:	PDF y DOC
Dependencia:	Secretaría de Tecnologías de Información y Comunicaciones		
Código:	N/A	Código:	N/A
Categoría	Documento Técnico, Implementación de la Estrategia de Gobierno Digital en la ALCALDÍA DE PEREIRA: Componente: TIC para Servicios Logro: Participación Criterio: Alistamiento para la participación Sub criterio: La entidad elabora y divulga la guía de racionalización por medios electrónicos. Herramientas: GUIA ESTRATEGICA PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS		
Autor (es):	Administrador de Empresas Carlos Andrés Sepúlveda Castaño Magister Carlos Mario Arteaga Pacheco Profesional Especializado Ruby alba Ocampo		
Revisó:	Jaime Wainer Rentería SECRETARIO Tecnologías de Información y Comunicaciones Mesa de trabajo de Gobierno en Línea		
Aprobó:	Jaime Wainer Rentería SECRETARIO Tecnologías de Información y Comunicaciones		

CONTROL DOCUMENTAL

VERSIÓN	FECHA	CAMBIOS INTRODUCIDOS
1.0	13/11/2018	Emisión
2.0	1/06/2020	Emisión

CONTENIDO

Índice de ilustraciones	6
Índice de tablas	7
Índice de Anexos.....	8
Introducción	9
Objetivo.....	10
Alcance	11
Pasos para la racionalización de trámites	
1. Preparación.....	12
1.1 Compromiso de la Alta Dirección y conformación del equipo de	
1.2 Socialización y sensibilización	12
1.3 Concertación del cronograma de trabajo.....	13
2. Recopilación de información general	15
2.1 Documentación general de procesos y trámites.	15
2.1.1 Inventario de tramites.....	16
2.1.2 Mapa de procesos	16
2.1.3 Identificación de usuarios y necesidades.....	16
2.1.4 Recomendaciones para la recopilación de información.....	17
2.1.1 Inventario de tramites.....	16
3. Análisis y diagnóstico	19
3.1 Priorización de trámites	19
3.2 Priorización por un único criterio	20
3.3 Análisis detallado del trámite priorizado.....	22
3.4 Herramienta para el Análisis detallado del información	23
3.5 Documento priorizado.....	23
3.6 Diagnóstico del trámite priorizado.....	23
4. Formulación de acciones y rediseño del trámite	25
4.1 Criterios para la definición de acciones de racionalización.	25

4.1.1 Racionalización normativa.....	26
4.1.2 Racionalización administrativa.....	26
4.1.1 Racionalización tecnológica.....	27
4.2 Listado de acciones.....	28
4.3 Registro de la estrategia de racionalización.....	28
5. Implementación y monitoreo.....	30
6. Evaluación y ciclo continuo de racionalización.....	31
Bibliografía.....	60
Anexo 1: Matriz de procesos	
Anexo 2: Formato Información General del Trámite sin recaudo	
Anexo 3: Formato Información General del Trámite con recaudo	
Anexo 4: Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés	
Anexo 5: Diagrama PEPSU	
Anexo 6: Formato: Listado y priorización de acciones.	

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Pasos para la realización del trámite.....	11
Ilustración 2: Mapa de procesos.....	16

Índice de tablas

Tabla 1: Criterios para priorizar	19
Tabla 2: Tabulación inicial	21
Tabla 3: Tabulación organizada	22

INTRODUCCIÓN

La alcaldía de Pereira elaboró la Guía estratégica para la racionalización de trámites a través de la secretaría de las TIC, con el fin de fortalecer las políticas de racionalización de trámites, en sus respectivas fases. Lo anterior le da cumplimiento a lo establecido en la guía metodológica de racionalización de trámites y servicios del DAFP (departamento administrativo de la función pública) del 2017 en su última versión.

La Guía brinda elementos metodológicos para facilitar la visualización, registro, análisis e intervención integral del trámite, así también, para planear acciones normativas, administrativas y tecnológicas que mejoren la ejecución del mismo, todo lo anterior en el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y a los requerimientos procedimentales y operacionales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Esta Guía se compone de un conjunto de herramientas organizadas en seis pasos que están alineados con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para el mejoramiento continuo de procesos y procedimientos administrativos, lo que permite garantizar un engranaje y un mejor funcionamiento de los trámites; dichos pasos son: 1) preparación, 2) recopilación de información general, 3) análisis y diagnóstico, 4) formulación de acciones de racionalización y rediseño del trámite, 5) implementación y monitoreo y 6) evaluación y ciclo continuo de racionalización; esta ruta facilita el proceso de diagnóstico y formulación de planes de mejora.

OBJETIVO

Orientar metodológicamente a la Alcaldía de Pereira en el análisis de los procesos y procedimientos que permitan establecer diagnósticos y diseñar acciones de mejora en la estrategia de racionalización de trámites.

ALCANCE

La Guía para la racionalización de trámites facilitará la planeación anual de las fases de priorización y racionalización de la política de trámites, así como la definición de las acciones de seguimiento correspondientes para la Alcaldía de Pereira.

La política de racionalización tiene como objetivo facilitar al ciudadano el acceso a los trámites y otros procedimientos administrativos que brinda la administración pública, por lo que la alcaldía de Pereira implementará acciones, administrativas o tecnológicas que tiendan a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites.

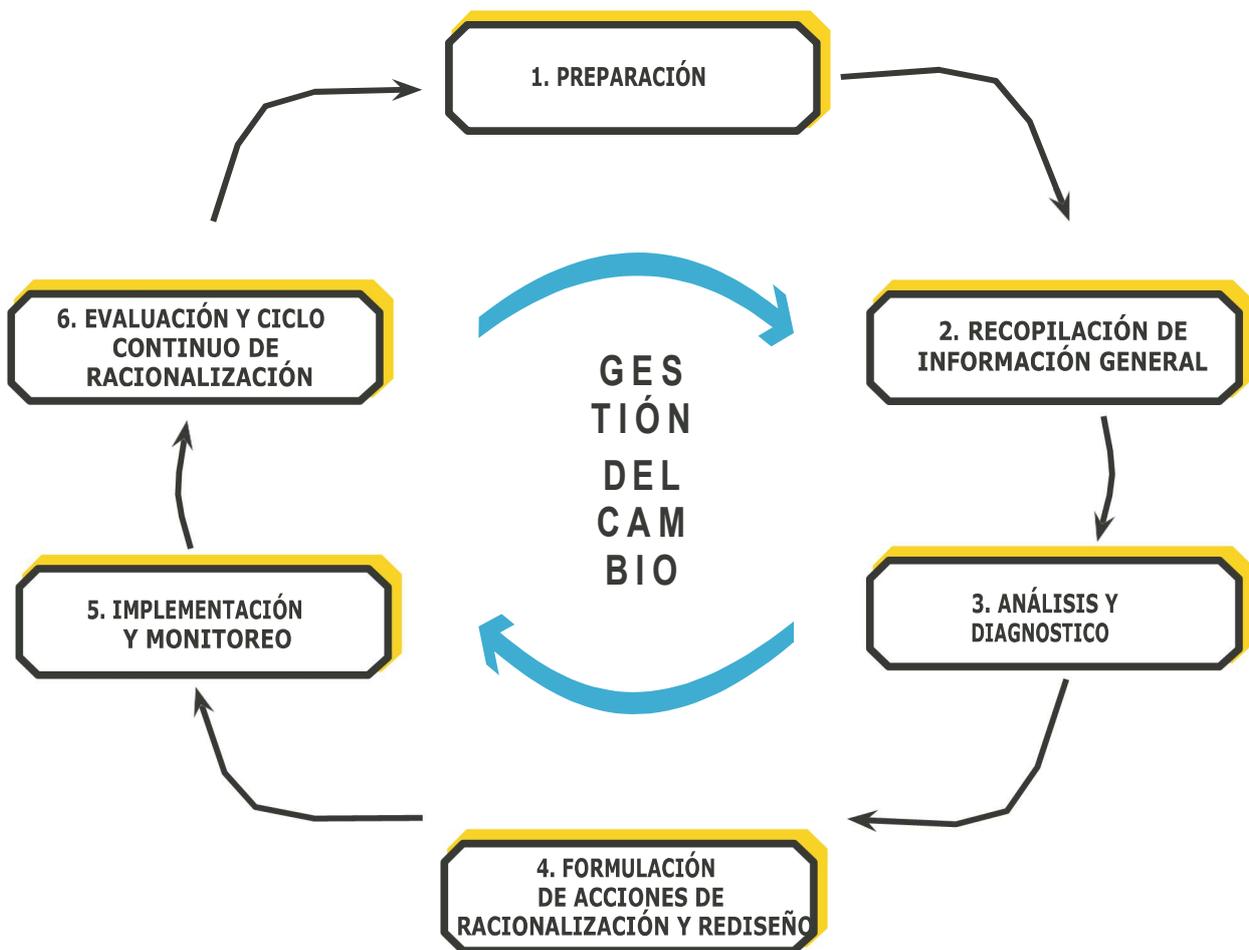
La política está compuesta por cuatro fases: 1ª) Identificación de trámites, 2ª) Priorización de trámites, 3ª) Racionalización de trámites y 4ª) Interoperabilidad.

Los pasos y herramientas propuestos en la Guía permitirán realizar ciclos de racionalización constantes que contribuyen a hacer más eficiente la prestación de servicios al ciudadano. Igualmente, permite llevar a cabo algunos ciclos de racionalización cuando se presentan situaciones que requieren la mejora de los trámites y la actualización del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

PASOS PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS

A continuación, se presentan los pasos para el análisis y racionalización de los procesos institucionales asociados a la realización de trámites.

Ilustración 1. Pasos para la racionalización de trámites



Fuente: DAFP 2017. Guía metodológica de racionalización de trámites y servicios

1. PREPARACIÓN

El primer paso del proceso de racionalización consistirá en planear, analizar y socializar la importancia del enfoque por procesos para el análisis de trámites y el cumplimiento de la política de racionalización.

1.1 Compromiso de la alta dirección y conformación del equipo de trabajo para la racionalización de Trámites.

La primera actividad es establecer el diálogo con la Alta Dirección con el objetivo de comunicar los beneficios de la implementación de esta metodología, tanto en la gestión de los trámites, como en el planteamiento de estrategias de racionalización dentro del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Este compromiso se enmarca en la gestión que debe realizar el Comité Institucional de Gestión y Desempeño dentro de la dimensión “Gestión para resultado con valores” donde la Alcaldía debe mantener una constante interacción con la sociedad de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información.

Bajo este compromiso, la Alta Dirección designará a los servidores públicos que liderarán esta iniciativa mediante la conformación de un comité técnico para la racionalización de trámites durante cada ciclo de racionalización, este será el principal responsable de la recolección de información, análisis, diagnóstico y apoyo para el cumplimiento de los diferentes pasos de la metodología, además, deben servir como enlace entre las diferentes áreas administrativas y misionales que intervengan en el trámite, y el comité institucional de gestión y desempeño para la validación y aprobación de la estrategia de racionalización a incorporar en el Plan Anticorrupción.

Este comité será el principal responsable de la recolección de información, análisis, diagnóstico y apoyo para el cumplimiento de los diferentes pasos de la estrategia, además, Este comité técnico podrá variar y ajustarse para cada ciclo de racionalización, teniendo en cuenta los objetivos y trámites a priorizar en cada ciclo

Las áreas de planeación, o quien haga sus veces o ejerza las funciones respectivas, deben liderar los parámetros para la construcción, ejecución y seguimiento a la gestión por procesos de la entidad, y serán las responsables de los trámites o los procesos ligados a este, con el fin de lograr una integración adecuada, enfocar recursos y esfuerzos de racionalización en trámites debidamente priorizados, acogiendo los lineamientos del “Manual operativo. Diseño, implementación y fortalecimiento de las dimensiones operativas”. En algunas ocasiones se podrá contar con personal experto, externo a la organización, que podrá acompañar y apoyar el ciclo de racionalización,

sin embargo, la meta es lograr que este proceso sea motivado y gestionado internamente.

1.2 Socialización y Sensibilización

La socialización de los esfuerzos de racionalización y de mejoramiento constante con todos los niveles de la organización representa un aspecto importante, en tanto posibilita un ambiente de colaboración, compromiso y empoderamiento. Esta labor es un compromiso permanente y se realiza durante los diferentes pasos de aplicación de toda la metodología.

Ahora bien, el cambio continuo y constante solo se logrará con el involucramiento y compromiso del personal ejecutor del proceso, así como del personal de apoyo y la estructura organizacional de la entidad, por esta razón es muy importante generar espacios de comunicación y libre participación en todos los niveles de la organización.

Para la identificación y validación de alternativas de racionalización, factibilidad de implementación y seguimiento, se necesita del compromiso de los ejecutores de los mismos, debido a que se requerirá información precisa y detallada de los procesos.

Esto se logra mediante charlas, reuniones informativas, material y creación de espacios de compromiso que resalten la importancia del enfoque por procesos y la visión sistémica de la entidad en la realización de los trámites institucionales y su significado en términos de bienestar y garantía de derechos ciudadanos.

La Matriz Procesos de la Alcaldía (Anexo 1: Matriz procesos) permite contextualizar las interrelaciones de procesos y el impacto que se tiene en los resultados globales de la entidad. Los mecanismos de participación y transparencia de la información, tanto al interior como al exterior de la entidad, también son entradas para comprender las relaciones existentes y centrar los objetivos y estrategias en la generación de valor público (canales de atención con el usuario y servidores públicos como ventanillas de atención, buzones de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes (PQRS), participación en comités de planeación y mejoramiento, iniciativas y proyectos de mejoramiento motivados por el personal operativo, entre muchos otros).

Una vez se cuente con el compromiso, apoyo directivo, empoderamiento, comunicación y libre participación, el proceso de racionalización y mejoramiento tendrá las bases principales para su realización.

1.3 Concertación del cronograma de trabajo

Cada esfuerzo de racionalización y mejoramiento cíclico implica una organización del trabajo que se debe plasmar, inicialmente, en un cronograma que permita realizar seguimiento y monitoreo al alcance y ejecución del proceso de mejoramiento continuo. Luego, se deben definir objetivos medibles y comparables, así como planear las acciones, responsables, fechas de realización y formatos o herramientas a utilizar.

A partir de la experiencia en cada racionalización se podrán proponer mejores prácticas metodológicas, nuevos formatos, adecuaciones y necesidades adicionales para obtener mejores resultados.

2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL

En este segundo paso la Alcaldía de Pereira puede abarcar diferentes niveles de profundización, así como diferentes herramientas aplicables. El objetivo es obtener toda la información general que pueda requerirse para entender y analizar los trámites y procesos asociados, para posteriormente priorizarlos y enfocarse en las diferentes oportunidades de racionalización e interoperabilidad.

Así mismo, se deberá contar con la identificación del inventario de trámites, a partir del cual se analizarán otros insumos que ayudarán a que el proceso sea más eficiente (Ej.: mapa de procesos de la entidad, caracterización de usuarios, experiencias pasadas de racionalización, estudios de PQRS, en general, el análisis de la voz del usuario y ciudadanos, entre otros).

2.1 Documentación general de procesos y trámites

En esta instancia, la entidad debe obtener la información y documentación de los procesos asociados a los trámites existentes en la organización. Para la aplicación de los pasos de la racionalización de trámites se espera que cada entidad cuente con la información relacionada a continuación, en su defecto, deberá recurrir a su elaboración:

- Consultar el inventario de trámites que debe estar registrado en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), según lo definido en la política de racionalización de trámites.
- Consultar el mapa de procesos de la entidad para entender el funcionamiento general y los procesos que la componen (visión sistémica).
- Recolectar la documentación de respaldo, esta puede consistir en descripciones escritas, Formatos Integrados de Trámites (FIT) registrados en el SUIT, diagramas, base normativa, datos de operación, entre otras. En caso de que no exista esta documentación, el primer paso consistirá en levantarla, definir el trámite y registrarlo en el SUIT.
- Revisar la caracterización de usuarios y necesidades respecto a los trámites que presta la entidad.
- Verificar la información documentada con la colaboración de los actores internos principales del proceso, y modificarla o ajustarla para garantizar su actualización.

2.1.1 Inventario de trámites

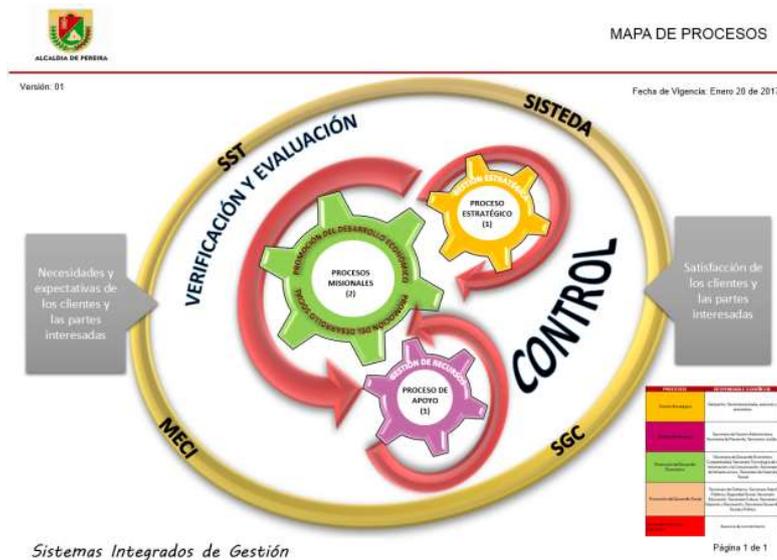
El inventario de trámites de la Alcaldía de Pereira debe realizarse a través del Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), de acuerdo con lo establecido en la fase de identificación de la política de racionalización de trámites.

Este inventario permite analizar la forma como la entidad se interrelaciona con sus usuarios y grupos de valor para priorizar, racionalizar y mejorar su interacción con la ciudadanía. Los trámites realizados por la entidad deben estar debidamente definidos y documentados, contar con los soportes de procesos y normativos que dan origen al trámite o que lo definen y reglamentan, así como descripciones y flujos de los procesos administrativos requeridos para su realización.

Todos los trámites de la entidad deben estar inscritos en el SUIT y contar con su respectiva validación y aprobación. Para esta actividad la alcaldía cuenta con un formato para levantamiento de la Información General del Trámite. En caso de que no exista la documentación del trámite, se procederá a establecerla en dicho formato, luego, se definirá el trámite y posteriormente se surtirá el proceso de registro e inscripción en el SUIT, para lo cual se deberá seguir lo definido en la normativa vigente.

2.1.2 Mapa de procesos

Ilustración 2: Mapa de procesos



2.1.3 Identificación de usuarios y necesidades

Teniendo en cuenta la caracterización de sus grupos de valor, la entidad debe identificar, respecto a los trámites que presta, quiénes son y cuáles son sus características principales (demográficas, de comportamiento, preferencias propias de cada segmento de usuarios, entre muchas otras).

La caracterización de usuarios permite identificar, entre muchos aspectos, necesidades en común, puntos de contacto con los ciudadanos, comportamientos y criterios de decisión similares. Para esta caracterización la Alcaldía cuenta con el documento Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés elaborada según guía del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Adicionalmente, se debe considerar la voz del ciudadano como el insumo principal para generar valor público en la entidad y los servicios que prestan, es muy importante identificar, entre otros aspectos, los siguientes:

- **Momentos de verdad:** son los momentos de contacto entre el usuario y la organización.
- **Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes (PQRS):** mediante el análisis de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes de los usuarios, o grupos de interés, se pueden identificar aspectos que añaden valor para ellos, así como falencias al respecto.
- **Contacto con el usuario:** otra alternativa es contactar mediante cuestionarios o entrevistas a los usuarios anteriores o potenciales, y preguntar abiertamente qué esperan del trámite y qué aspectos consideran relevantes para que se les preste un mejor servicio.

2.1.4 Recomendaciones para la recopilación de información general

Existen diferentes guías o lineamientos que se pueden aplicar para recopilar la información general sobre el trámite o realizar su elaboración:

Para el caso del inventario de trámites, que debe estar registrado en el SUIIT, se cuenta con el formato Anexo 2: Información General del Trámite sin recaudo y Anexo 3: Información General del Trámite con recaudo. A demás el SUIIT ofrece guías y videos con orientación al respecto.

Para el caso del mapa de procesos, la entidad cuenta con el Decreto 834 del 2016 para su consulta y se encuentra en construcción la matriz de productos por procesos

por parte del equipo de Sistemas Integrados de Gestión.

Para el caso de la caracterización de usuarios la entidad cuenta con dicho documento Anexo 4: Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

El tercer paso consiste en la priorización de los trámites identificados, el análisis detallado de la información recopilada en el punto anterior para los trámites priorizados y la elaboración del diagnóstico de la situación actual para los trámites priorizados.

3.1 Priorización de trámites.

Después de contar con el inventario de trámites de la entidad, se deben seleccionar aquellos con los cuales se enfocarán los esfuerzos en los ciclos de racionalización ciclos, Lo más recomendable es realizar el proceso de racionalización por ciclos, centrándose en algunos objetivos limitados en cada uno de ellos, con el fin de mantener bajo control el alcance del proceso.

Para establecer la priorización de los trámites y sus correspondientes procesos, así como definir el alcance de cada ciclo de racionalización, se considerarán algunos criterios de priorización definidos en el SUIT.

Tabla 1: Criterios para priorizar

Trámites que generan mayor valor al usuario
Trámite insignia de la entidad
Trámites de gran impacto para la ciudadanía
Trámites con mayor número de errores y/o devoluciones
Trámites con mayor tiempo de ciclo
Trámites con mayor frecuencia de solicitud
Trámites con mayores costos para el usuario y/o entidad
Trámites relacionados con la implementación del Acuerdo de Paz
Trámites susceptibles de riesgos de corrupción
Trámites identificados mediante los diferentes espacios de participación ciudadana

Trámites identificados en auditorías externas e internas

Fuente: DPTSC Función Pública (2017)

A continuación, se expone la alternativa para seleccionar los trámites a priorizar:

3.2 Priorización por un único criterio

Para priorizar los trámites a partir de un único criterio, se recomienda emplear un diagrama de Pareto. Esta herramienta estadística se basa en la identificación de los “pocos vitales” (pocas causas, o en este caso, trámites) que originan los mayores impactos en el criterio a medir. Por ejemplo, unos pocos trámites pueden estar generando la mayoría de los errores o los mayores tiempos de funcionamiento. Para su elaboración se recomienda seguir los siguientes pasos:

Pasos para priorizar por único criterio usando el diagrama de Pareto

- Definir el criterio de priorización bajo el cual se evaluarán los diferentes trámites.
- Para cada uno de los trámites del inventario se cuantifica dicho criterio. Esto se debe realizar, en lo posible, empleando datos y mediciones objetivas (tiempo del trámite, costos para el usuario, costos para la entidad, número de errores, etc.). En algunos casos en los que no se cuente información cuantitativa, se deberá asignar una valoración ordinal (por ejemplo, muy bueno, bueno, regular o malo; o una escala de 0 a 10 según el grado de aporte o cumplimiento del trámite para dicho criterio).
- Esta información se tabula en una hoja de cálculo y se organiza ascendente o descendientemente. Para su organización, se debe considerar la naturaleza del criterio y la forma como aporta a la generación de valor. Por ejemplo, si vamos a priorizar por tiempos, se debe considerar priorizar los trámites de mayor a menor tiempo de realización. Por el contrario, si se va a priorizar según escalas de satisfacción del usuario, se deberá priorizar los trámites de menor a mayor grado de satisfacción.
- Con la información tabulada y organizada se podrán identificar los pocos trámites que mayor impacto tienen. Si se desea, se puede realizar un gráfico de barras para la representación visual.

GUÍA ESTRATÉGICA DE RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS

Las siguientes tablas (2 y 3) se presentan como ejemplo base para la posterior representación gráfica según el diagrama de Pareto:

Tabulación inicial. Ejemplo priorización aplicando el diagrama de Pareto

Tabla 2. Tabulación inicial. Ejemplo priorización aplicando el diagrama de Pareto

Criterio: Número de errores en el último año

#	Trámite	Cuantificación criterio	Porcentaje sobre el total	Porcentaje acumulado
1	Trámite 1	1	1%	
2	Trámite 2	20	18%	
3	Trámite 3	5	4%	
4	Trámite 4	0	0%	
5	Trámite 5	2	2%	
6	Trámite 6	0	0%	
7	Trámite 7	0	0%	
8	Trámite 8	35	31%	
9	Trámite 9	10	9%	
10	Trámite 10	1	1%	
11	Trámite 11	1	1%	
12	Trámite 12	3	3%	
13	Trámite 13	7	6%	
14	Trámite 14	9	8%	
15	Trámite 15	18	16%	

GUÍA ESTRATÉGICA DE RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS

Totales	112	00%	
---------	-----	-----	--

Fuente: DPTSC Función Pública (2017)

Tabla 3. Tabulación organizada. Ejemplo priorización aplicando el diagrama de Pareto

Criterio: Número de errores en el último año

	Trámite	Cuantificación criterio	Porcentaje sobre el total	Porcentaje acumulado	A priorizar
8	Trámite 8	35	31%	31%	SÍ
2	Trámite 2	20	18%	49%	SÍ
15	Trámite 15	18	16%	65%	SÍ
9	Trámite 9	10	9%	74%	SÍ
14	Trámite 14	9	8%	82%	
13	Trámite 13	7	6%	88%	
3	Trámite 3	5	4%	93%	
12	Trámite 12	3	3%	96%	
5	Trámite 5	2	2%	97%	
1	Trámite 1	1	1%	98%	
10	Trámite 10	1	1%	99%	
11	Trámite 11	1	1%	100%	
4	Trámite 4	0	0%	100%	
6	Trámite 6	0	0%	100%	

7	Trámite 7	0	0%	100%	
---	-----------	---	----	------	--

Fuente: DAFP (2017)

3.3 Análisis detallado del trámite priorizado.

Una vez identificado el trámite o trámites priorizados se debe proceder a realizar un análisis detallado de la documentación relacionada con el trámite. Puede que se requiera la aplicación alguna de las siguientes herramientas para profundizar con mayor detalle en el trámite y su proceso relacionado:

3.4 Herramienta para el análisis detallado de la información del trámite

Existen diferentes herramientas para realizar un análisis más detallado de la información relacionada con los procesos y trámites priorizados. La aplicación de cada una de ellas dependerá del grado de conocimiento y profundización que se desee lograr.

Entre las herramientas más empleadas para el análisis de información de procesos y trámites se encuentran la siguiente:

Cuestionarios o entrevistas: Para servidores que conozcan o interactúen con el proceso o trámite. Mediante estas herramientas se busca saber cómo se están realizando las actividades/etapas del proceso, los instrumentos utilizados, las interrelaciones, la información, los requisitos y de- más tareas que se están llevando a cabo. A menudo la aplicación de entrevistas y cuestionarios arrojan oportunidades iniciales de racionalización o puntos en los cuales se puede profundizar

3.5 Documento priorizado

Para dar mayor claridad a la representación y análisis del proceso, Se recomienda la utilización de un diagrama sencillo, que sea fácilmente comprensible por todo el personal: Diagrama PEPSU (Proveedores – Entradas – Proceso. Anexo 5: Formato Diagrama PEPSU:

3.6 Diagnóstico del trámite priorizado

El diagnóstico se realizará mediante una sesión de trabajo con el personal operativo y directivo del proceso asociado al o a los trámites priorizados, con el acompañamiento del equipo de trabajo para la racionalización de trámites.

Para realizar este diagnóstico se plantean las siguientes acciones:

- El diagrama PEPSU se deben imprimir o ubicar en un tablero en tamaño grande, de tal forma que sea visible para todos los asistentes. Con la ayuda del equipo de trabajo para la racionalización de trámites, se debe iniciar una sesión de lluvia de ideas y comentarios al proceso. Esta actividad se realizará a partir de las sugerencias del personal participante en la sesión.
- Con la participación del personal ejecutor del proceso se comentarán los diferentes aspectos del proceso, se aclararán inquietudes y se profundizará en su forma de ejecución. En caso de que se haya decidido emplear la herramienta opcional de los formatos anteriores, se deben diligenciar de una manera detallada y si se presentan debates o comentarios se debe brindar espacio para su realización. Finalmente, la información que se registre en el formato será aquella que por consenso se defina, teniendo en cuenta las opiniones e ideas de los asistentes.
- Los comentarios, ideas y sugerencias encontradas se registrarán en la matriz de comentarios. Si se usaron los formatos opcionales
- A partir del análisis realizado, se procederá a realizar un diagnóstico de los proveedores, entradas, proceso, salidas y usuarios. Se buscará identificar aquellos puntos que pueden estar presentando incrementos en tiempos, costos, desperdicios, entre otros. Cada actividad del proceso se debe clasificar en:

Actividades de valor añadido: son esenciales para agregar valor al usuario y cumplir sus expectativas. Estas actividades no son eliminables, al contrario, se pueden enfocar recursos en optimizarlas y hacerlas más eficientes, de tal forma que agreguen mayor valor al usuario.

Actividades necesarias, pero sin valor añadido: no agregan valor al usuario, pero son requeridas como soporte para ejercer los procesos de apoyo o estratégicos y se requieren por razones de seguridad o motivos normativos.

Actividades sin valor añadido e innecesarias: no agregan valor ni son necesarias por requisitos normativos o de gestión, por lo que se constituyen en actividades eliminables: primeras alternativas de racionalización identificadas.

- A partir de la sesión de ideas y comentarios realizada, se debe llegar a un consenso sobre el mayor problema/oportunidad identificado teniendo en cuenta aspectos como el tiempo, costo, número de actividades que no añaden valor, el número de desperdicios, entre otros. Es importante aclarar que las actividades de racionalización y mejoramiento no deben enfocarse en atacar los problemas, si no en identificar sus causas y solucionarlas de raíz.

4. FORMULACIÓN DE ACCIONES Y REDISEÑO DEL TRÁMITE

En la misma sesión de trabajo, y a partir de las causas identificadas en el paso anterior, se continúa con la identificación de acciones para atacar dichas causas y, por ende, minimizar los efectos negativos de los problemas y añadir mayor valor al usuario.

Dependiendo del alcance definido en el ciclo de racionalización se pueden enfocar en un número limitado de acciones, no obstante, si se trata de los primeros esfuerzos de mejoramiento del proceso en cuestión, es recomendable plantear tantas acciones como se identifiquen, las cuales serán priorizadas y aquellas que no se implementen inmediatamente se tendrán inventariadas para ciclos futuros o plazos de implementación mayores.

Las primeras acciones pueden corresponder a aquellas actividades que no agregan valor, son innecesarias y que se identificaron en el diagnóstico. Las otras acciones podrán venir del análisis de causa- efecto realizado en el paso anterior o a partir de sugerencias del personal basado en su experiencia.

Este paso se corresponde con la fase III de la política de racionalización cuyo objetivo es contar con trámites optimizados; e incluso, puede abarcar la fase IV, que consiste en mecanismos de interoperabilidad entre entidades para el caso de cadenas de trámites optimizados y ventanillas únicas virtuales.

4.1 Criterios para la definición de acciones de racionalización

Para la definición de posibles acciones de racionalización se brinda la siguiente guía con algunas ideas de acciones que pueden aplicar. Esta lista es enunciativa y se deberán buscar acciones adicionales a las planteadas.

La definición de actividades de racionalización debe implicar:

- Disminución de costos.
- Disminución de requisitos para llevar a cabo el trámite.
- Disminución de tiempos de ejecución del trámite.
- Evitar la presencia del ciudadano en las ventanillas del Estado haciendo uso de medios tecnológicos y de comunicación.
- Ampliación de la vigencia de certificados, registros, licencias, documentos, etc.

Otros aspectos que representen una menor carga para el ciudadano y un mayor valor agregado.

Las acciones de racionalización que efectivamente se identifiquen pueden estar categorizadas así:

- Racionalización normativa.
- Racionalización administrativa.
- Racionalización Tecnológica

4.1.1 Racionalización normativa

Son acciones o medidas de carácter legal para mejorar los trámites asociadas a la modificación, actualización o emisión de normas, dentro de las cuales se encuentran:

- Eliminación del trámite.
- Fusión del trámite u otros procedimientos administrativos.
- Reducción y/o eliminación del pago.
- Incentivos de pago.
- Eliminación de requisitos (verificaciones).
- Eliminación de documentos.
- Ampliación de cobertura.
- Reducción del tiempo de duración del trámite.
- Ampliación de vigencia del trámite.
- Entre otros.

4.1.2 Racionalización administrativa

Son actividades de racionalización que buscan simplificar y mejorar procesos internos, horarios de atención, puntos de atención, tiempos de ejecución, costos asociados al trámite para el usuario, costos internos para la entidad, requisitos asociados, formularios, formatos y medios de pago:

- Reducción de tiempos de duración del trámite.
- Aumento de canales o puntos de atención.

- Extensión de los horarios de atención.
- Reducción de costos administrativos para la institución.
- Estandarización de formularios.
- Reducción u optimización de formularios.
- Reducción de pasos en procesos o procedimientos internos.
- Reducción de pasos (momentos) para el usuario.
- Eliminación de requisitos (verificaciones).
- Eliminación de documentos.
- Estandarización de trámites u otros procedimientos administrativos.
- Fusión del trámite u otros procedimientos administrativos.
- Aumento de medios de pago.
- Entre otros.

4.1.3 Racionalización tecnológica

Son actividades de racionalización que implican el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para agilizar los procesos y procedimientos que soportan los trámites, lo que permite la modernización interna de la entidad mediante la adopción de herramientas tecnológicas (hardware, software y comunicaciones):

- Trámite totalmente en línea.
- Descarga o envío de documentos electrónicos.
- Formularios diligenciados en línea.
- Interoperabilidad externa.
- Interoperabilidad interna.
- Automatización parcial.
- Reducción o eliminación del pago.
- Pago en línea.
- Disponer de mecanismos de seguimiento al estado del trámite.
- Respuesta electrónica.
- Ventanilla única institucional.
- Firmas digitales.

registrarán en la estrategia de racionalización del Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), teniendo en cuenta el manual del usuario; así mismo, se llevará a cabo la actualización del componente de racionalización del Plan Anticorrupción de la Entidad y su correspondiente articulación con el Plan de Acción Institucional. Previo al registro de la estrategia en el SUIT, se puede realizar un ejercicio de participación con usuarios para validar las acciones propuestas.

Es necesario mencionar que se pueden formular acciones de racionalización por fases que tomen más de una vigencia y registrarlas en el SUIT, siempre y cuando inicien en la vigencia correspondiente. También puede descargar el archivo registrado en el SUIT para publicarlo en su sitio web junto con los demás componentes de Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y del Plan de Acción Institucional.

Las acciones de racionalización que se implementarán en el mediano y largo plazo y que no cuenten con acciones concretas a realizar durante la vigencia, deben tenerse en cuenta para la elaboración del Plan Anticorrupción y la estrategia de racionalización del SUIT de vigencias futuras.

Las acciones catalogadas como “otras acciones”, que no implican una racionalización del trámite, se deberán tener identificadas e implementarse, pero no se registrarán en la Estrategia de Racionalización del Plan Anticorrupción de la Entidad.

5. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

El listado y priorización de acciones de racionalización definido en el paso 4 y el registro realizado en el módulo de racionalización de trámites en el SUIIT, constituyen el derrotero para realizar la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones de racionalización definidas, según su plazo de implementación.

Dependiendo de la complejidad de la acción propuesta, se recomienda usar pruebas pilotos e implementar los cambios por etapas y hacer un monitoreo constante. Esto permitirá refinar las acciones de racionalización, así como entender y minimizar posibles correlaciones o efectos significativos sobre otras actividades del proceso. Por ejemplo, un cambio en una actividad puede tener como consecuencia efectos o necesidades de adecuación en otras actividades; es posible que se hayan tenido en cuenta previamente o no.

La acción se podrá implementar completamente en tanto se ejecuten las pruebas piloto, se realice el monitoreo y se confirme la racionalización. Todas las novedades y avances en la implementación de las acciones deberán actualizarse en la estrategia de racionalización del SUIIT.

Adicionalmente, se deben tener en cuenta los lineamientos de las políticas relacionadas con la participación, la transparencia, la rendición de cuentas y demás, que puedan implicar procesos de publicación de agenda normativa para propiciar la participación ciudadana como las consultas previas, manifestaciones de impacto regulatorio, entre otras. Esto también va acompañado por campañas de difusión y apropiación de las acciones de racionalización para los servidores públicos responsables de la prestación de trámites y otros procedimientos administrativos; así como la difusión de las mejoras y nuevas formas de acceder a los mismos para los usuarios.

Las labores de implementación requieren una evaluación y monitoreo del proceso continuo, pues el ciclo de racionalización no finaliza con la implementación de las acciones identificadas, si no que se extiende en el tiempo, por lo tanto, se debe realizar un monitoreo y evaluación constante, comparar los resultados reales con los esperados, se debe verificar continuamente que el proceso modificado se sigue realizando de manera eficiente y cumpliendo con los objetivos planteados.

Es importante tener en cuenta que el monitoreo y seguimiento se deberá realizar de manera coordinada con la Oficina de Planeación y la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, de conformidad con lo establecido en los artículos 2.1.4.5 y 2.1.4.6 del Decreto 1081 de 2015.

6. EVALUACIÓN Y CICLO CONTINUO DE RACIONALIZACIÓN

Para la actividad de evaluación se recomienda formular un grupo de indicadores internos del proceso y/o trámite que permita conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de la Mega de los objetivos, de los resultados y sus efectos en la ciudadanía. Estos indicadores se deben alinear con los objetivos estratégicos y tener en cuenta el alcance del proceso.

De esta manera se podrá contar con información acerca de la eficacia, eficiencia, calidad, tiempo, flexibilidad y grado de cumplimiento del proceso respecto a las expectativas del usuario u objetivos planteados en términos de tiempo, y que puede ser comparable para identificar variaciones o alertas que indiquen necesidades de corrección o mejoras posteriores. Se recomienda el uso de la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión elaborada por Función Pública y disponible su página web.

En este paso, también se debe analizar todo el ciclo de racionalización realizado y extraer aquellas experiencias y prácticas replicables en futuros ciclos o aquellas que deberán corregirse. Para este análisis se sugiere identificar algunos criterios como los siguientes:

- Contexto o antecedentes.
- Situación anterior.
- Análisis de causas.
- Objetivo de la mejora.
- Acciones de racionalización.
- Evidencias.
- Resultados de la implementación.
- Entre otros.

Posteriormente, se deberán seguir realizando ciclos de racionalización continuos, analizando nuevas oportunidades de racionalización, priorización de otros trámites, análisis del grado de ajuste del trámite a nuevos cambios presentados, etc. El proceso de mejoramiento es continuo: pequeñas mejoras, constantes y continuas, pueden tener un impacto significativo en los resultados y satisfacción de los usuarios.

Bibliografía

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Guía metodológica para la racionalización de trámites*.