



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de Gestión
Pública

(Esta Metodología no ha sido publicada en el Diario Oficial "El Peruano", se descargó de la página web de la ☐ Presidencia del Consejo de Ministros, con fecha 28 de octubre de 2011.)

METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Lima, enero de 2011

ÍNDICE

I.	PRESENTACIÓN	4
II.	OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	5
III.	MARCO NORMATIVO	6
IV.	ETAPAS DE LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	9
4.1.	ETAPA PREPARATORIA – PLANIFICANDO EL PROCESO	9
4.1.1.	FASE: IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DEL EQUIPO	10
4.1.2.	SEGUNDA FASE: CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE LOS EQUIPOS	13
4.1.3.	TERCERA FASE: IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS A SIMPLIFICAR	14
4.1.4.	CUARTA FASE: IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	25
4.1.5.	QUINTA FASE: PLAN DE TRABAJO DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN	27
4.2.	ETAPA DE DIAGNÓSTICO	28
4.2.1.	PRIMERA FASE: CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR	28
4.2.2.	SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO LEGAL	39
4.2.3.	TERCERA FASE: DIAGNÓSTICO DE EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA	40
4.2.4.	CUARTA FASE: DIAGNÓSTICO DE COSTOS	43
4.2.5.	QUINTA FASE: MAPEO DE LAS CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS	43
4.2.6.	SEXTA FASE: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS AL COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN	47
4.3.	ETAPA DE REDISEÑO	47
4.3.1.	PRIMERA FASE: ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	48
4.3.2.	SEGUNDA FASE: REDISEÑO	51
4.3.3.	TERCERA FASE: MODIFICACIÓN O ELABORACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE REGULE EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO REDISEÑADO	56
4.3.4.	CUARTA FASE: PROPUESTA DE ACONDICIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO	56
4.3.5.	QUINTA FASE: PROPUESTA DE NUEVO COSTEO	57
4.3.6.	SEXTA FASE: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	57
4.3.7.	SÉPTIMA FASE: PRESENTACIÓN AL COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN	58
4.3.8.	OCTAVA FASE: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL	58
4.4.	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	58
4.4.1.	PRIMERA FASE: CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN ESPECÍFICA A TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS	59
4.4.2.	SEGUNDA FASE: APROBACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE FUNDAMENTE EL NUEVO PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO REDISEÑADO	59
4.4.3.	TERCERA FASE: ADECUACIÓN DE AMBIENTES, DIFUSIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO SIMPLIFICADO Y TIC	59
4.4.4.	CUARTA FASE: DIFUSIÓN MASIVA DE LA REFORMA EMPRENDIDA	61
4.5.	ETAPA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	61
4.5.1.	SEGUIMIENTO	62
4.5.2.	EVALUACIÓN	64
4.6.	ETAPA DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y SOSTENIBILIDAD	65
4.6.1.	MEJORA CONTINUA	66
4.6.2.	SOSTENIBILIDAD	68
V.	RECOMENDACIONES FINALES	71



VI. ANEXOS	72
ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS	72
ANEXO 2: MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN Y EL EQUIPO DE MEJORA CONTINUA	75
ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA EL CIUDADANO	77
ANEXO 4: CONFORMACIÓN DEL EMC SEGÚN LOS ROLES	78

I. PRESENTACIÓN

La presente Metodología de Simplificación Administrativa constituye el documento orientador para todas las entidades de la Administración Pública que se proponen desarrollar procesos de simplificación administrativa.

Para su elaboración se ha revisado experiencias exitosas en simplificación administrativa desarrolladas en entidades públicas de los diferentes niveles de gobierno, así como metodologías internacionales y manuales nacionales. En este sentido, la metodología recoge las lecciones aprendidas de estas experiencias teniendo en cuenta las condiciones que favorecieron o limitaron su implementación en términos del contexto en el que se desarrollaron, los actores que participaron, la metodología empleada y las etapas en que se estructuraron, los elementos considerados para la sostenibilidad y mejora continua, entre otros.

La presente metodología es aplicable a los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad. Ambos, forman parte del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de las entidades públicas; no obstante, la simplificación administrativa no se limita solamente a la mejora de éstos sino que abarca además “todos los aspectos vinculados al desarrollo de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad en las entidades. Por ejemplo: la atención al ciudadano, el sistema de gestión documental, el soporte informático de tramitación, todo el proceso interno de tramitación de las solicitudes y adopción de decisiones o prestación de los servicios, capacitación del personal involucrado, notificaciones, etc.”.

A efectos de la presente metodología entiéndase como procedimiento administrativo tanto a al procedimiento administrativo como a los servicios prestados en exclusividad en las entidades públicas.

Asimismo, si bien la presente Metodología ha sido desarrollada para los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad contenidos en el TUPA, algunas herramientas y pautas contenidas en la Metodología pueden usarse para la simplificación de procedimientos internos así como de los servicios colectivos y públicos¹.

¹ De acuerdo con la Política Nacional de Simplificación Administrativa se define como **servicio colectivo**: servicio público a cargo de la entidad pública que consiste en la prestación brindada a un grupo de administrados sin

II. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo general:

Brindar pautas a las entidades públicas para la eliminación y simplificación de procedimientos administrativos utilizando un modelo estandarizado bajo un enfoque integral.

Objetivos específicos:

- Orientar a las entidades públicas en la eliminación y simplificación de procedimientos administrativos desde un enfoque integral que aborde el análisis de procesos, legal, costos, infraestructura y equipamiento, entre otros.
- Generar un modelo estandarizado de simplificación, que permita el intercambio de iniciativas y buenas prácticas respecto de procedimientos administrativos similares en entidades diferentes.
- Coadyuvar a la optimización de los costos de los procedimientos administrativos actuales en beneficio de la ciudadanía.
- Contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización.
- Facilitar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de las entidades públicas, como elemento fundamental en la relación Estado/Sociedad.
- Propender a la incorporación dentro de la función pública de la reflexión permanente respecto del valor público como elemento justificante de la existencia de los procedimientos administrativos.
- Promover la participación ciudadana ya sea como usuario o beneficiario de los servicios públicos o como legítimo participante en la formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social.
- Promover la participación del personal de las entidades públicas dedicado a la tramitación de procedimientos o prestación de servicios en contacto directo con el público.

exclusividad alguna. A su vez se define **servicio público**: actividad propia del Estado, cuya prestación positiva es de carácter esencial, debiendo desarrollarse con continuidad, en condiciones de igualdad para los administrados y en estricto cumplimiento de los estándares mínimos de calidad correspondientes por la naturaleza del servicio.

III. MARCO NORMATIVO

El marco legal de la Metodología de Simplificación Administrativa lo constituyen las siguientes normas:

- **Ley Nº 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.** Esta Ley regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollado en las entidades de la Administración Pública. Esta norma regula asimismo los principios y demás aspectos que rigen al procedimiento administrativo.
- **Ley Nº 29158 - Ley del Poder Ejecutivo (LOPE).** Esta Ley establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales y Locales; la naturaleza y requisitos de creación de las entidades públicas y los Sistemas Administrativos que orientan la función pública, en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización. Esta Ley regula el principio de servicio al ciudadano señalando que las entidades del Poder Ejecutivo están al servicio de las personas y de la sociedad; actúan en función de sus necesidades, así como del interés general de la nación. La LOPE crea dentro de los sistemas administrativos el Sistema de Modernización de la Gestión Pública.
- **Ley Nº 29060 - Ley del Silencio Administrativo.** Esta norma establece que el silencio administrativo positivo debe ser la regla en la calificación de los procedimientos administrativos.
- **Ley Nº 29091,** dispone la publicación obligatoria de los documentos de gestión en el Portal del Estado Peruano y en los portales institucionales de las entidades públicas. En el caso específico de los TUPA se establece la publicación obligatoria en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas y en el portal institucional de la entidad.
- **Decreto Legislativo Nº 1029,** modifica la Ley del Procedimiento Administrativo General y la Ley del Silencio Administrativo.
- **Ley Nº 28335 - Ley que crea el Índice de Barreras Burocráticas de Acceso al Mercado impuestas a nivel local.** Esta norma regula asimismo la competencia de la Ex Comisión de Acceso al Mercado, hoy Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas del INDECOPI para conocer de los actos de disposiciones de las entidades de la administración pública a que se refiere el artículo I del Título Preliminar de la Ley Nº 27444, que impongan barreras burocráticas que impidan u obstaculicen ilegal o irracionalmente el acceso o permanencia de los agentes económicos en el mercado o que contravengan las disposiciones generales

contenidas en el Capítulo I del Título II de la Ley N° 27444; de conformidad con lo establecido en el artículo 26º BIS del Decreto Ley N° 25868 y en normas afines.

- **Ley N° 28996 - Ley de eliminación de sobrecostos, trabas y restricciones a la inversión privada.** Dicha norma señala que constituyen barreras burocráticas los actos y disposiciones de las entidades de la Administración Pública que establecen exigencias, requisitos, prohibiciones y/o cobros para la realización de actividades económicas, que afectan los principios y normas de simplificación administrativa contenidos en la Ley N° 27444 y que limitan la competitividad empresarial en el mercado.
- **Decreto Supremo N° 027-2007-PCM,** define y establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas del Gobierno Nacional. La Política N° 10 se refiere a la simplificación administrativa.
- **Decreto Supremo N° 079-2007-PCM,** aprueba los Lineamientos para elaboración y aprobación de TUPA en el marco de la Ley N° 27444 y establece disposiciones para el cumplimiento de la Ley de Silencio Administrativo.
- **Decreto Supremo N° 096-2007-PCM,** establece las normas y lineamientos aplicables a las acciones de fiscalización posterior aleatoria de los procedimientos administrativos por parte del Estado.
- **Decreto Supremo N° 004-2008-PCM,** aprueba el Reglamento de la Ley N° 29091.
- **Decreto Supremo N° 062-2009-PCM,** aprueba el Formato del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y establece precisiones para su publicación.
- **Decreto Supremo N° 025-2010-PCM** que modifica el numeral 10 del artículo 2º del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM.
- **Decreto Supremo N° 064-2010-PCM,** que aprueba la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas, en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- **Resolución N° 274-2007/CAM-INDECOPI,** aprueba los Lineamientos de la Comisión de Acceso al Mercado del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) sobre Simplificación Administrativa (Actualmente la Comisión se denomina Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas).
- **Resolución Ministerial N° 228-2010-PCM,** aprueba Plan Nacional de Simplificación Administrativa.

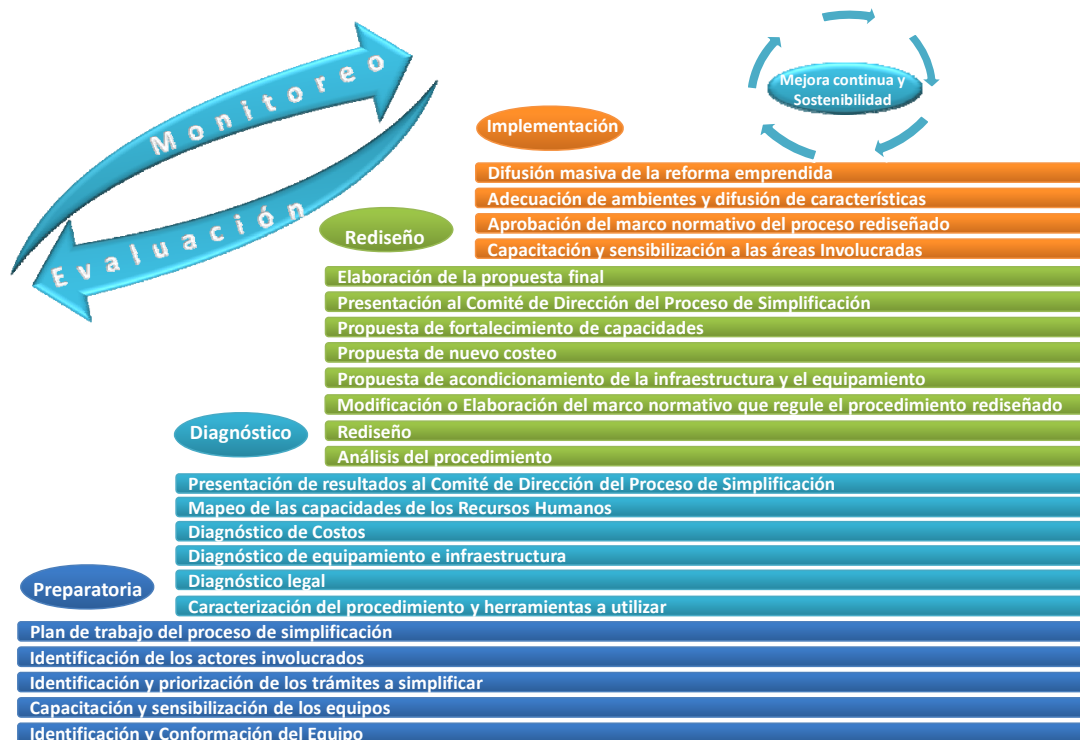
Adicionalmente, constituyen documentos de referencia los siguientes:

- **Código Iberoamericano de Buen Gobierno.** Aprobado por la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Montevideo, Uruguay, 22 y 23 de junio de 2006. Este Código señala que se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho.
- **Carta Iberoamericana de la Función Pública.** Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.** Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- **Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.** Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007.
- **Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.** Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado - Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009.

IV. ETAPAS DE LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

La simplificación administrativa se desarrolla en seis etapas: (i) Preparatoria, (ii) Diagnóstico, (iii) Rediseño, (iv) Implementación; (v) Seguimiento y Evaluación; y, vi) Mejoramiento continuo y sostenibilidad (ver Figura 1 que contiene el detalle de las etapas y fases necesarias para su ejecución).

Figura 1: Etapas del Proceso de Simplificación



A continuación se describe cada etapa, los objetivos que éstas deben perseguir, y las fases que las componen de ser el caso.

4.1. ETAPA PREPARATORIA – PLANIFICANDO EL PROCESO

El objetivo de esta etapa es planificar el proceso a desarrollar y delimitar su alcance. Las acciones estarán orientadas a lo siguiente: i) identificar y conformar el equipo a cargo de la simplificación; ii) identificar y priorizar los procedimientos a simplificar; iii) mapear a los actores involucrados en los procedimientos a simplificar; y, iv) planificar el proceso en general a efectos de determinar responsables, actividades, plazos, recursos, entre otros.

Al término de esta etapa los resultados esperados son los siguientes:

- Se cuenta con un equipo responsable sensibilizado y preparado para llevar adelante el proceso.
- Se cuenta con una lista de procedimientos identificados y priorizados.
- Se ha identificado a los actores relacionados directa e indirectamente con los procedimientos a simplificar, a efectos de conocer quiénes pueden ser aliados o no del proceso.
- Se cuenta con un plan de trabajo que contiene el detalle de las actividades a realizar, los responsables, los tiempos estimados y los recursos necesarios.

A continuación se detallan las fases de la etapa preparatoria:

4.1.1. FASE: IDENTIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DEL EQUIPO

A efectos de desarrollar el proceso de simplificación administrativa, se deberán conformar los siguientes equipos: Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa y Equipo de Mejora Continua (EMC).

Comité de Dirección de Simplificación Administrativa. Constituye la instancia política responsable de la puesta en marcha del proceso de simplificación y de supervisar y facilitar la labor del Equipo de Mejora Continua al que se aludirá más adelante. El Comité deberá estar conformado por:

- Los funcionarios con poder de decisión y conocimiento de la entidad (e.g. Secretario General, Viceministro, Asesor de Alta Dirección, Gerente General Regional, Gerente Municipal),
- Los representantes de los gremios representativos para la entidad o asociaciones de usuarios o de la sociedad civil. Pueden ser entidades privadas o públicas; y,
- El responsable de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la entidad².

² El representante ante el Comité es el responsable de la Oficina de Planificación y Presupuesto, no obstante el responsable del Equipo de Mejora Continua debe ser el responsable de racionalización de la entidad.

Equipo de Mejora Continua (en adelante EMC). Este equipo está encargado de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa. En el caso de entidades pequeñas o cuando los procesos de simplificación no son complejos; por ejemplo entidades que tengan 30 personas o cuando la simplificación del procedimiento administrativo elegido no es compleja, es decir no involucra el uso de herramientas informáticas, bastará que el EMC esté compuesto por un **equipo básico** de 3 personas de preferencia una con experiencia en procesos (responsable del área de racionalización de la entidad), otra en derecho administrativo y una tercera con experiencia en costos.

A continuación se detalla el perfil requerido en el **EMC básico**³:

- **Especialista en procesos:** dado que las herramientas utilizadas para el rediseño de los procedimientos administrativos requieren un buen nivel de conocimiento de éstas es necesario contar con un especialista en procesos capaz de utilizar estas herramientas y desarrollar soluciones creativas sobre la base de su conocimiento y experiencia. Este especialista se encargará de analizar los procesos, elaborar las propuestas de rediseño y su ejecución.
- **Especialista en costos:** se requiere una persona familiarizada con métodos de costeo de recursos que intervienen en el desarrollo del procedimiento administrativo.
- **Especialista legal:** se ha observado en varios procesos de simplificación que una de las trabas más importantes para la simplificación administrativa son las normas legales que regulan los procedimientos administrativos. En este sentido, la asesoría constante de un abogado especialista en derecho administrativo es muy importante para la buena marcha del proceso.

A este equipo básico se añadirán el o los **responsables del procedimiento o servicio**, es decir los representantes de las áreas donde se desarrollará la simplificación quienes proveerán de información específica sobre el procedimiento administrativo a simplificar, participarán en todas las etapas del proceso y ejecutarán las actividades señaladas por el EMC. Es importante señalar que su participación en el proceso será temporal.

³ El especialista en procesos debe asumir el rol conductor del proceso de simplificación. Puede darse el caso que una sola persona cuente con experiencia en dos o más áreas con lo cual sólo se requeriría para desarrollar un proceso de simplificación administrativa de un equipo mínimo de dos personas. De no contar la entidad con los especialistas para desarrollar el proceso de simplificación, se recomienda que la entidad desarrolle capacidades en su personal mediante cursos específicos en la materia para que desarrollen capacidades en este tema

Si la entidad es grande (más de 30 personas) o cuando el proceso de simplificación involucre el uso de TIC, se recomienda se amplíe este equipo incorporando a **especialistas de apoyo** por ejemplo: especialista de sistemas, facilitador de talleres, especialista en rediseño de infraestructuras y especialista en comunicaciones.

Tener en cuenta que...

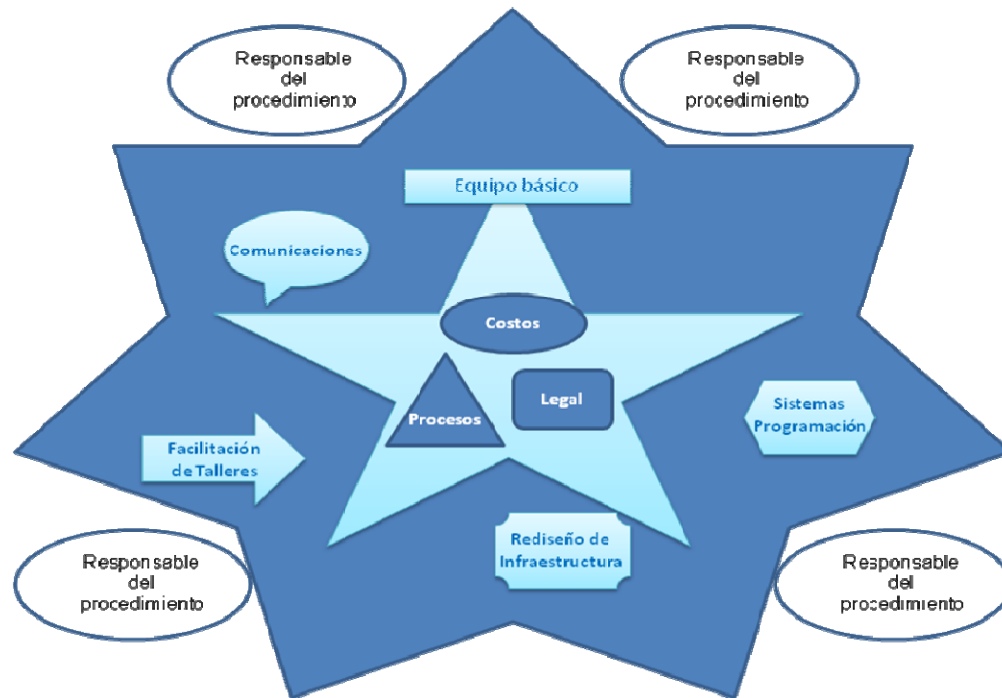
No es necesario contratar a los especialistas miembros del equipo, se deben usar los recursos humanos con que cuenta la entidad. Por ejemplo, el especialista en procesos debe ser el responsable del área de racionalización, el experto en sistemas debe ser destacado del área de informática para que colabore con el proceso, de la misma manera el especialista legal y de comunicaciones de sus respectivas áreas, etc.

El perfil del **equipo de apoyo** es el siguiente:

- **Facilitador de talleres:** para viabilizar las actividades que permitan involucrar a los diferentes miembros de la organización recogiendo aportes, consensuando hallazgos y/o propuestas, así como facilitando las diferentes actividades de capacitación.
- **Especialista en Sistemas / Programador:** destacado del área de informática o sistemas, para que pueda acompañar los procesos y plantear oportunidades de desarrollo de herramientas informáticas como un software *ad hoc*, o la adecuación de software existente dentro de la entidad, etc.
- **Especialista en rediseño de infraestructura:** que replantee la distribución del espacio de acuerdo con el rediseño del procedimiento administrativo.
- **Especialista en comunicaciones:** para desarrollar una estrategia de comunicación tanto interna como externa de los objetivos, avances y resultados del proceso. Asimismo, este experto asesorará al equipo sobre las herramientas que se pueden emplear y la oportunidad para la difusión del proceso.

La figura siguiente resume lo antes señalado:

Figura 2: Equipo de Mejora Continua básico y ampliado



Fuente: elaboración propia

La conformación del Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa y el Equipo de Mejora Continua deberá ser oficializada mediante una resolución (ver modelo en Anexo 2).

4.1.2. SEGUNDA FASE: CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE LOS EQUIPOS

El líder del EMC debe encargarse de que todos los miembros del equipo así como los responsables del procedimiento, se encuentren sensibilizados con el objetivo del proceso de simplificación. Para ello, es importante realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de la simplificación administrativa, el servicio al ciudadano y de gestión del cambio. Estos talleres deben complementarse con talleres de capacitación en los cuales se entrene al equipo sobre la Metodología de Simplificación Administrativa y la Metodología de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad.

Se debe buscar la participación activa de todos los miembros del equipo en estos talleres por cuanto ellos serán los encargados de capacitar y sensibilizar a los demás funcionarios y personal de la entidad.

4.1.3. TERCERA FASE: IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS A SIMPLIFICAR

Si revisamos los procedimientos administrativos contenidos en los TUPA de las entidades públicas, observaremos que existe una gran cantidad de procedimientos. Abordar la simplificación de todos estos procedimientos administrativos en un primer momento de manera simultánea puede resultar un esfuerzo difícil de gestionar. En este sentido, se recomienda que el esfuerzo inicial, se centre en identificar y priorizar procedimientos administrativos o servicios prestados en exclusividad para iniciar el proceso de simplificación.

Se sugiere los siguientes pasos: identificar primero los procedimientos a simplificar, luego eliminar los innecesarios, priorizar los restantes, y a este grupo de procedimientos aplicar la Metodología de la etapa de diagnóstico en adelante.

4.1.3.1. Primer paso: Identificar el universo de procedimientos

Para identificar los procedimientos administrativos a simplificar, se debe tomar como referencia el total de procedimientos contenidos en el TUPA de la entidad. De acuerdo con el marco normativo que rige la simplificación administrativa, todos los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad deben estar contenidos en dicho documento. No obstante, existen casos de entidades en las que los procesos de elaboración del TUPA no se realizan de forma adecuada por lo que debe realizarse un inventario de procedimientos administrativos previo a la simplificación de éstos. Para este efecto, es importante tener claros los conceptos de procedimiento administrativo y servicio prestado en exclusividad señalados en la introducción de la Metodología.

4.1.3.2.Segundo paso: Eliminar procedimientos administrativos innecesarios o que no añaden valor

El siguiente paso es determinar si estos procedimientos administrativos añaden valor⁴. Es importante tener en cuenta que los procedimientos administrativos se justifican si son relevantes en función al interés público y los beneficios para la comunidad que se derivan de su existencia⁵. Para este efecto se recomienda reflexionar respecto de la Misión y los Objetivos Estratégicos de la entidad en reuniones bajo el esquema de “lluvia de ideas”, en la que se deben analizar los siguientes aspectos:

- Valor del procedimiento administrativo para el interés público y la sociedad.
- Alineamiento del procedimiento administrativo con los procesos operativos o de realización de la entidad y estos a su vez alineados con la misión y objetivos estratégicos.
- Si el procedimiento administrativo cuenta con marco jurídico.
- Si corresponde a la entidad la gestión del procedimiento administrativo o sería conveniente que sea realizado por otra entidad de gobierno.
- Si el procedimiento administrativo ha sido usado o no en un período igual o mayor a un año.

A. Valor añadido del procedimiento administrativo para el interés público y la sociedad

El equipo debe responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el valor añadido del procedimiento administrativo para el interés público y la comunidad? Se debe buscar describir sus beneficios para la sociedad. Por ejemplo se puede analizar si los procedimientos administrativos cautelan que no se vulneren los siguientes aspectos: i) afectación del medio ambiente, ii) afectación a la salud, iii) afectación a los recursos naturales, iv) defensa nacional, v) seguridad ciudadana, vi) patrimonio cultural de la Nación, vii) afectación de intereses colectivos, etc.

⁴ El personal puede pensar que “eliminar procedimientos”, puede coincidir con “eliminar puestos de trabajo”, por lo que se debe reiterar que ese no es el objetivo del proyecto sino orientar la gestión al servicio del ciudadano.

⁵ Tomando en cuenta algunos de los criterios definidos por la Sala de Defensa de la Competencia del INDECOPI para la identificación de barreras burocráticas en el Precedente de Observancia Obligatoria establecido en la Resolución Nº 182-97/TDC.

En términos del valor para los usuarios, se debe analizar si el procedimiento administrativo contribuye por ejemplo a crear un entorno favorable para la competitividad de las empresas o el desarrollo armónico de los individuos.

Una pregunta que el equipo debe responder es si existen medios alternativos a la existencia del procedimiento administrativo; por ejemplo muchas veces se crean procedimientos administrativos en los cuales se obliga a los ciudadanos o empresas a inscribirse en registros con la finalidad de satisfacer las necesidades de información de las entidades cuando ello podría realizarse mediante cruces de información de bases de datos de la entidad o fuentes de información externas.

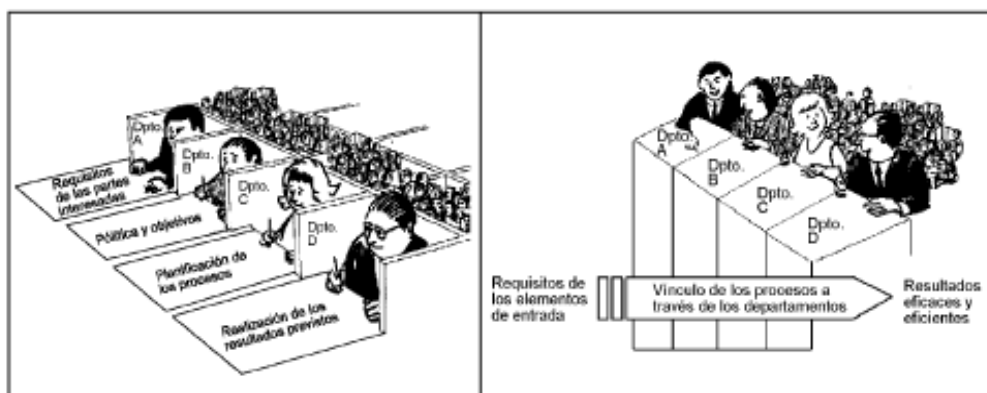
B. Alineamiento del procedimiento administrativo con los procesos operativos o de realización de la entidad

Normalmente el enfoque en las entidades públicas es un enfoque funcional y no de procesos. En ese sentido, las áreas dentro de las entidades funcionan como departamentos estancos, que “se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales (...) Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.”⁶.

De acuerdo con el documento “Orientación sobre el concepto y uso del *Enfoque Basado en Procesos* para los Sistemas de Gestión, Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, el enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces del proceso”.

⁶ “Orientación sobre el concepto y uso del *Enfoque Basado en Procesos* para los Sistemas de Gestión”. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2

Figura 3: enfoque funcional vs. enfoque por procesos



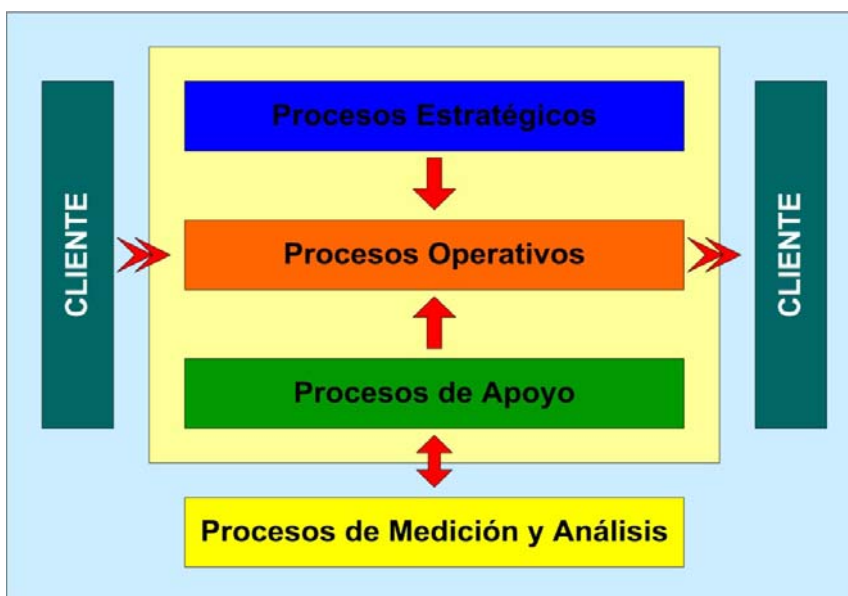
Fuente: Orientación sobre el concepto y uso del *Enfoque basado en procesos* para los sistemas de gestión.
Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2

De acuerdo con el enfoque de procesos, en las entidades públicas podemos encontrar diferentes tipos de procesos los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera⁷:

- **Procesos estratégicos o para la gestión de una organización.** Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos operativos o de realización.** Son los procesos relacionados con las funciones sustantivas de la entidad, es decir aquellas ejercidas directamente sobre su ámbito de competencia e indispensables para el cumplimiento de su finalidad resultando en la prestación de servicios a la población o la regulación o promoción de determinada actividad social o económica”, también conocidos como procesos esenciales⁸.
- **Procesos de apoyo o para la gestión de recursos.** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, operativos y de medición de la entidad.
- **Procesos de medición, análisis y mejora.** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

⁷ De acuerdo con los documentos: “Orientación sobre el concepto y uso del *Enfoque basado en procesos* para los sistemas de gestión”, documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 y “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado” aprobada mediante Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG.

⁸ Fuente: Guía metodológica complementaria para el análisis de las matrices de delimitación de competencias y distribución de funciones sectoriales.

Figura 4: Tipos de procesos

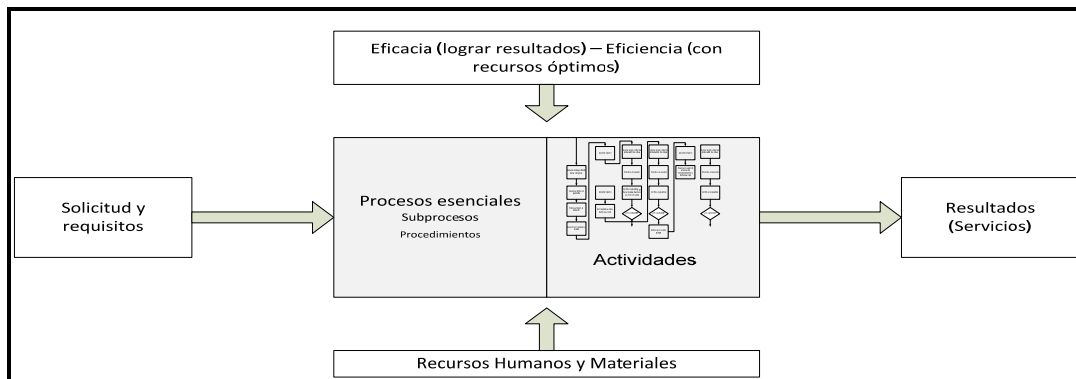
Fuente: elaboración propia

Para efectos de la Metodología, nos concentraremos en los procesos operativos por cuanto están relacionados con las funciones sustantivas de la entidad. ¿Cómo identificar estos procesos operativos?⁹ Para ello un primer paso es identificar las materias de competencia de la entidad, tarea que supone la revisión de la normativa sustantiva (Ley Orgánica y/o Reglamento de Organización y Funciones) que establece las distintas atribuciones de la entidad. Identificadas las materias de competencia de la entidad, se procede a la identificación de los procesos operativos. Para ello es importante tener claro qué es un proceso y cuáles son los elementos para identificarlo.

Un proceso es el “conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que transforman insumos añadiendo valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, usuario externo o interno, optimizando los recursos de la organización”¹⁰. Estas actividades requieren la asignación de recursos humanos y materiales. Ver en la siguiente figura la representación gráfica de un proceso genérico.

⁹ De acuerdo con la Guía Metodológica antes citada.

¹⁰ Fuente: Guía Metodológica complementaria para el análisis de las matrices de delimitación de competencias y distribución de funciones sectoriales.

Figura 5: proceso genérico

Fuente: elaboración propia

En las entidades públicas, las dependencias tienen nombres definidos pero los procesos no. En ese sentido, los procesos se fragmentan por áreas. Un enfoque de procesos parte de analizar cuáles son los insumos usados, y cuál es el resultado independientemente del área que lo ha realizado. En ese sentido, para definir los procesos operativos es importante tener claro los siguientes elementos de la caracterización de un proceso:

- Entrada/Insumos/Requisitos: Qué insumos se han usado para iniciar el proceso.
- Salida/Resultados: Cuál es el producto o servicio creado por el proceso.
- Cliente: Para quién hacemos el proceso.
- Objetivo: Para qué hacemos el proceso.
- Propietario: Quién es el responsable del proceso.

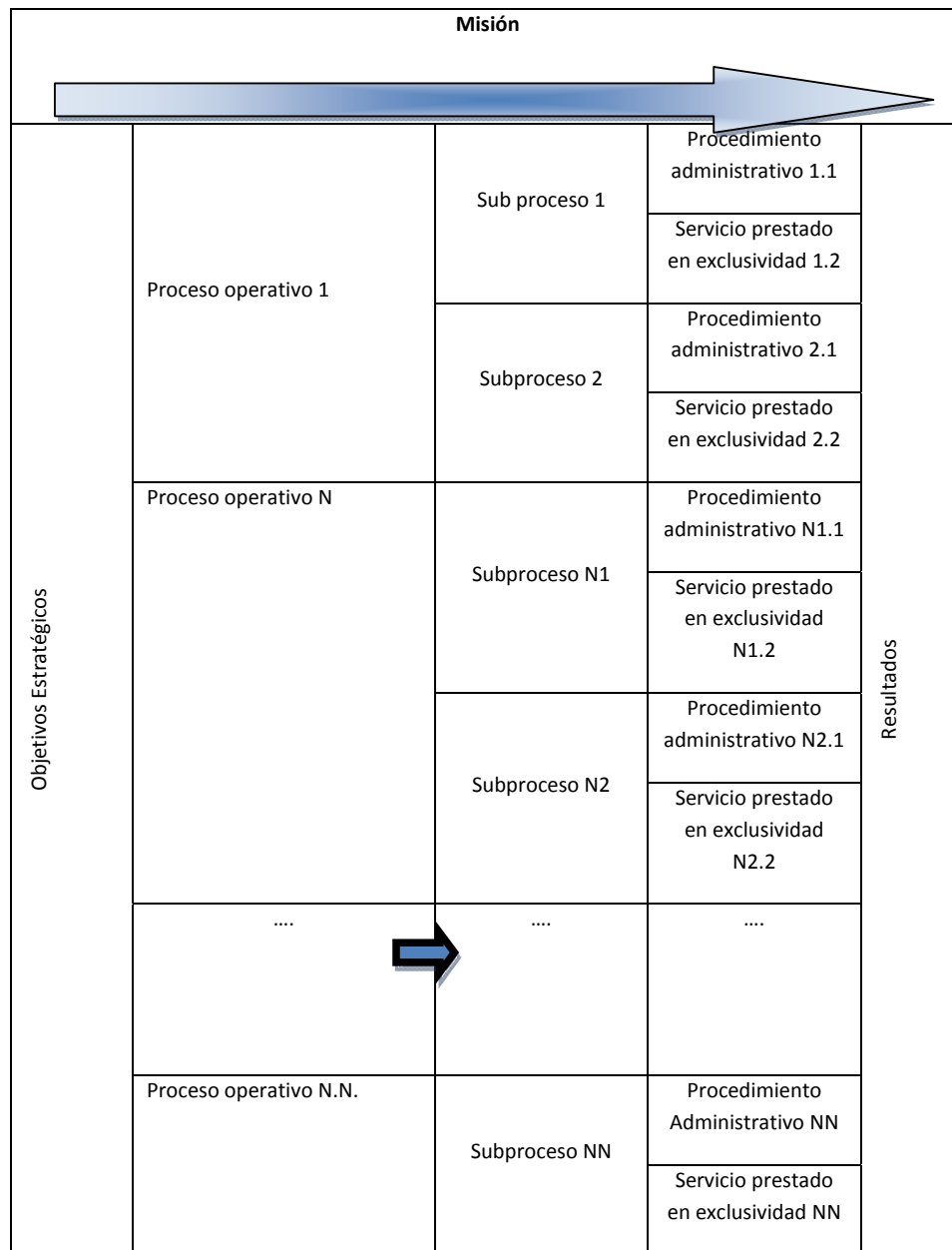
Los procesos pueden estar compuestos por varios sub procesos y estos a su vez englobar varios procedimientos administrativos o servicios prestados en exclusividad. Los procedimientos administrativos deben necesariamente relacionarse con algún proceso operativo de tal manera que coadyuven al logro de objetivos de la entidad. No obstante, puede haber procesos operativos que no engloben necesariamente procedimientos administrativos.

En este sentido, un siguiente paso en línea con la eliminación de los procedimientos administrativos es alinearlos con los procesos operativos de la entidad. Para ello se sugiere que el EMC desarrolle reuniones bajo el esquema de “lluvia de ideas”, para discutir sobre la misión y los objetivos estratégicos de la entidad¹¹, al definir estos aspectos con claridad y revisar las

¹¹ Aunque algunos consideran que los documentos de gestión, en general no se desarrollan con la debida profundidad, es posible, encontrar adecuadas orientaciones sobre la Misión y Objetivos Estratégicos de la entidad en dichos documentos de gestión, especialmente los vinculados al planeamiento y los contenidos en el Reglamento

normas que definen las competencias de la entidad, se podrá determinar cuáles son los procesos operativos de la entidad, que son los que generan los principales “resultados”, y a partir de ello, los subprocesos y los procedimientos administrativos alineados con ellos. Aquellos procedimientos administrativos que no estén alineados con los procesos operativos deben eliminarse.

Figura 6: De los Objetivos Estratégicos a los Resultados



Fuente: elaboración propia

de Organización y Funciones. Como se ha explicado también se debe analizar las normas sustantivas que definen las competencias de la entidad.

C. Marco jurídico del procedimiento administrativo

Se debe analizar dos aspectos: el primero está referido a si la entidad es competente para realizar el procedimiento administrativo y en segundo lugar si se ha observado la forma legal correcta para su creación.

Competencia de la Entidad: consiste en la identificación de las normas que otorgan competencia a la entidad para la creación o tramitación del procedimiento administrativo.

Base legal del procedimiento administrativo: de acuerdo con la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, los procedimientos, requisitos y costos administrativos se establecen exclusivamente mediante decreto supremo o norma de mayor jerarquía, norma de la más alta autoridad regional, de Ordenanza Municipal o de la decisión del titular de las entidades autónomas conforme a la Constitución, según su naturaleza.

Aquellos procedimientos administrativos que no cumplan con esta disposición deben eliminarse. Es importante señalar que el TUPA no es la herramienta para crear procedimientos. Ver recuadro con lo que señala al respecto la Ley del Procedimiento Administrativo General.

Ley del Procedimiento Administrativo General

Artículo 36.- Legalidad del procedimiento

36.1 Los procedimientos, requisitos y costos administrativos se establecen exclusivamente mediante decreto supremo o norma de mayor jerarquía, norma de la más alta autoridad regional, de Ordenanza Municipal o de la decisión del titular de las entidades autónomas conforme a la Constitución, según su naturaleza. Dichos procedimientos deben ser compendiados y sistematizados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos, aprobados para cada entidad.

Sin perjuicio del marco legal es pertinente que el Equipo se pregunte si corresponde a la entidad la gestión del procedimiento administrativo o sería conveniente que sea realizado por otra entidad de gobierno. En ese sentido, se pueden eliminar procedimientos administrativos que corresponden a otra instancia de gobierno, de mayor o menor rango, o de otro sector que debe o puede ejecutarlo mejor. Puede que exista la tentación, de pensar que la entidad puede hacer mejor un procedimiento, que otra entidad, pero recuerde la frase de Peter Drucker¹² : *“No hay nada más estéril, que hacer eficientemente lo que no es necesario hacer”*.

¹² Reconocido académico, considerado el creador del pensamiento administrativo moderno.

D. Demanda del procedimiento administrativo

Finalmente, se debe revisar si el procedimiento administrativo ha sido demandado en un período igual o mayor a un año. En muchos TUPA de entidades existen procedimientos administrativos que no son solicitados. De esta manera se pueden eliminar procedimientos administrativos innecesarios, que durante años se han consolidado en la entidad, por la inercia, la fuerza de la costumbre, o porque el contexto o la misión de la entidad en el pasado, eran diferentes a los actuales. Teniendo en cuenta los aspectos planteados, en mente, de manera consensuada, se debe proceder a eliminar procedimientos administrativos innecesarios. Para ello deberá observarse los pasos establecidos en la Ley del Procedimiento Administrativo General.

4.1.3.3. Tercer paso: Priorizar procedimientos administrativos a simplificar

Eliminados los procedimientos administrativos de acuerdo con las pautas señaladas anteriormente, se cuenta con un nuevo universo de procedimientos administrativos. Se procede entonces a priorizar aquellos con los que se iniciará la simplificación administrativa. Para priorizar los procedimientos administrativos, se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios¹³:

1. **Alineamiento a los objetivos y procesos operativos de la entidad.** Es decir escoger los procedimientos administrativos que forman parte del “negocio principal de la entidad” y que sean consistentes con las prioridades estratégicas.
2. **Demanda del procedimiento administrativo.** Elegir los procedimientos administrativos que presentan una alta frecuencia de uso anual en comparación con los demás procedimientos administrativos de la entidad.
3. **Población usuaria del procedimiento administrativo.** Elegir los procedimientos administrativos solicitados por población considerada de alta prioridad para el Estado en razón a su vulnerabilidad y/o para la Entidad en razón a su misión.
4. **Impacto en una o varias actividades económicas.** Procedimientos administrativos que tienen un efecto significativo en una o varias áreas de actividad económica.
5. **Tiempos de respuesta elevados.** Se puede priorizar procedimientos administrativos cuya gestión se realiza fuera de los plazos legales establecidos.

¹³ Algunos de estos criterios se han tomado como referencia de las metodologías de simplificación de Colombia y México.

6. **Elevado costo.** Los procedimientos administrativos más costosos para los ciudadanos, derivados del pago de derechos, de los documentos que se tengan que presentar, y de otros costos asociados a su gestión.
7. **Elevado número de quejas y sugerencias del servicio.** Se pueden priorizar procedimientos administrativos respecto de los que los usuarios presentan el mayor número de quejas.

A efectos de facilitar la aplicación de estos criterios, se propone la siguiente matriz (Ver siguiente cuadro). Asigne un puntaje del 1 al 5 a los primeros cuatro criterios, donde 5 tiene una valoración positiva y 1 negativa. A los tres criterios restantes, asigne un puntaje del 1 al 5 donde 5 es mayor tiempo de respuesta o costo o quejas respectivamente y 1 corresponde a menor. El puntaje total determina qué procedimientos administrativos obtuvieron mayor puntaje y deben priorizarse.

Cuadro 1: Matriz de priorización

Criterio de priorización	Procedimiento 1	Procedimiento 2	Procedimiento N
Alineamiento a misión y objetivos de la entidad, es un proceso esencial	5	3	1
Demanda del procedimiento	3	5	1
Criterio N	5	3	5
Total	13	11	7

Una vez elaborada la lista de los procedimientos administrativos priorizados, el EMC debe someter dicha relación de procedimientos administrativos a consideración de las áreas que participan en estos procedimientos y/o servicios de manera participativa, pues ello genera una sinergia de reflexión y creatividad¹⁴. Se recomienda para tal efecto, la organización y ejecución de un taller de validación de los procedimientos administrativos priorizados a simplificar.

¹⁴ Es recomendable usar una pizarra o papelotes para que la lista sea visible a todos los participantes. No es recomendable invitar a más de 2 personas por área, pues el taller se podría derivar a otros temas, que escapan al objetivo del proceso de simplificación.

Figura 7: Reunión de trabajo

Fuente: Archivo del equipo

Realizada la validación con las áreas, la relación de procedimientos administrativos a simplificar debe ser validada con el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa que como se ha señalado anteriormente está integrado por representantes de los usuarios, en ese sentido, en esta instancia se podrá conocer su parecer sobre los procedimientos administrativos priorizados.

4.1.3.4. Cuarto paso: Elija el primer procedimiento administrativo a ser simplificado

El EMC y el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación deberán elegir aquel procedimiento administrativo sobre el cual se aplicará primero la simplificación¹⁵. Para la elección se deben tomar en cuenta diversas consideraciones, pues no necesariamente es recomendable, aplicar la simplificación sobre el procedimiento administrativo más trascendente o el que salió elegido primero en la lista, pues este podría ser muy complejo y estando en un proceso de aprendizaje de la Metodología, podría generarse una frustración en el equipo de trabajo. Si el ambiente institucional, tiene por ejemplo una carga política contraria muy acentuada, se recomienda elegir primero un procedimiento administrativo sencillo, pero que genere un impacto positivo y de rápido resultado, etc. Se proponen algunas consideraciones, a tomar en cuenta para elegir el primer procedimiento administrativo a simplificar:

- El que no es muy complejo.
- El que no abarca demasiadas áreas.

¹⁵ La metodología propuesta, sugiere que no se simplifiquen inicialmente más de 10 procedimientos, e ir haciéndolo de uno a uno, pues será una forma de presentar resultados de rápido impacto, y además, será un proceso de aprendizaje valioso, que luego podrá aplicarse a otros procedimientos paulatinamente.

- El que menos impacto respecto a suposiciones de reducción de personal puede ocasionar.
- El que es altamente simbólico, y cuya simplificación puede generar un corriente favorable proceso para la simplificación.
- El que políticamente generará más apoyo para continuar con la simplificación en la entidad.
- El que tiene mayor impacto mediático y generará más apoyo a la reforma.
- El que vincula áreas con personal motivado hacia el cambio.
- El que posteriormente resultará muy sencillo de automatizar.
- El de mayor demanda.
- El que no requiere modificaciones legislativas importantes para su simplificación.
- El que no implicará mayores gastos para la implementación de su versión simplificada.

Es importante elegir bien el procedimiento administrativo, pues la simplificación de éste, puede implicar el inicio más o menos favorable, de un proceso de reforma y modernización más ambicioso y los primeros pasos, influenciarán positiva o negativamente, en los siguientes. Es importante que el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación informe a las autoridades, sobre el procedimiento administrativo elegido, a efectos de contar con su apoyo para proceder a la etapa de diagnóstico.

4.1.4. CUARTA FASE: IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Identificado el o los procedimientos administrativos con los que se iniciará la simplificación es importante identificar a los actores. ¿Quiénes son los actores? son personas u organizaciones que están relacionados con los procedimientos administrativos y/o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución de la simplificación administrativa. Estos pueden influir sobre los objetivos y resultados del proceso; en este sentido, es muy importante que el EMC identifique a los actores claves y analice sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados.

La identificación de los actores servirá para conocer quiénes serán los que apoyen la simplificación o quiénes podrían desarrollar un papel opositor eventualmente. Los actores pueden ser: externos o internos:

i) Los actores externos son las personas que se relacionan de alguna manera con los procedimientos administrativos a simplificar pero se encuentran fuera de la entidad; por ejemplo: los usuarios los que pueden ser personas naturales o jurídicas (empresas, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, etc.), los que dependiendo del tipo de

procedimiento administrativo pueden estar agremiados o no¹⁶; los patrocinadores que pueden ser entidades públicas, privadas, agencias de cooperación internacional o asociaciones de la sociedad civil, interesadas en la simplificación del procedimiento administrativo y dispuestas a proporcionar recursos humanos, financieros y/o asesoría técnica para el logro de este objetivo; los medios de prensa, los cuales, si son correctamente involucrados en el proceso, pueden ser aliados valiosos que contribuyan en la sostenibilidad de los procesos de simplificación; entre otros.

ii) Los actores internos son aquellas personas dentro de la entidad que están relacionados con los procedimientos administrativos y pueden influir favorable o desfavorablemente en la buena marcha del proceso de simplificación, por ejemplo: las autoridades (Ministros, Alcaldes, etc.); los funcionarios que ejercen una función directiva; el personal responsable de los procedimientos administrativos a simplificar (área donde se realiza el pronunciamiento); el personal de las áreas de atención al ciudadano; el personal de las áreas de apoyo y asesoramiento como la Oficina General de Administración y el área legal, líderes informales (aquellos que no tienen una designación formal pero ejercen un liderazgo en las áreas), entre otros.

Una vez identificados los actores, se debe analizar cuáles son sus actitudes respecto del proceso de simplificación, es decir si están a favor, en contra si son indecisos o indiferentes. Posteriormente, es importante estimar su nivel de influencia en los otros actores en alta, mediana o baja¹⁷. Luego con estos elementos se recomienda elaborar la matriz de mapa de actores:

Cuadro 2. Matriz de Actores

GRUPO DE ACTORES	ACTOR	ROL EN EL PROCESO	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Clasificación de los diferentes actores	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proceso NOMBRE	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones	Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) 1. A FAVOR 2. INDIFERENTE 3. EN CONTRA	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones 1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO

Fuente: Pozo Solís, Antonio (2007). Mapeo de Actores Sociales

¹⁶ Conocer a los usuarios, especialmente cuando son entidades, o tienen algún grado de representatividad permitirá ser más preciso en las acciones a tomar para el rediseño de los procesos, ajustándose de mejor manera a una mejor atención a los requerimientos del ciudadano o colectivo.

¹⁷ Tomado de Simplificación de Licencia de Funcionamiento, Caja de Herramientas: Manual de Simplificación. Manual de Capacitación de Consultor. Programa de Capacitación a Consultores y Funcionarios Líderes. Guía del Funcionario – TRAMIFACIL

El Equipo debe gestionar las expectativas de estos actores, lo cual puede resultar difícil ya que, a menudo, los actores tienen objetivos muy diferentes o contradictorios; por ello es importante identificar con claridad esos intereses y desarrollar estrategias y tácticas que permitan la conclusión del proceso satisfaciendo los intereses de los actores en la medida de lo posible.

Es importante resaltar que la identificación de los actores es permanente. La mayoría de los actores serán identificados en la etapa preparatoria y en la de diagnóstico, pero durante las otras etapas se pueden identificar actores que no se consideraron previamente. El Equipo y en especial el líder de dicho Equipo deberán estar siempre atentos para identificar a estos actores, gestionar sus intereses, y lograr el apoyo de la mayor cantidad de personas al proceso.

4.1.5. QUINTA FASE: PLAN DE TRABAJO DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN

Una vez que el EMC esté conformado, el líder del Equipo procederá a realizar reuniones para la planificación de las actividades a desarrollar durante el proceso de simplificación. Para este efecto se sugieren seguir los siguientes pasos:

1. Establecer las etapas y asociarlas con actividades específicas.
2. Establecer el plazo en que debe ser desarrollado el proceso de simplificación, asociándolo a cada uno de las actividades señaladas.
3. Identificar los recursos con los que se cuenta para realizar estas actividades. Recursos humanos, financieros y tecnológicos.
4. Identificar las restricciones, desafíos y logros esperados sobre los que se deberá trabajar.
5. Ajustar las actividades y plazos establecidos en los pasos primero y segundo sobre la base de la información de los pasos tercero y cuarto.
6. De ser necesario hacer ajustes y redactar el documento final del plan.
7. Elaborar un Plan de Seguimiento y Evaluación sobre la base del Plan del Proceso de Simplificación. El Plan de Seguimiento deberá establecer fechas en las que se revisará el avance del proceso, los indicadores y herramientas que se definirán para esa medición y los responsables de desarrollarlo. También deberá elaborarse un Plan de Evaluación en el que se identificarán los momentos en que se analizará la información recogida en el seguimiento y las estrategias que se seguirán para realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento del Plan del Proceso de Simplificación.
8. Informar sobre el Plan al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación.

4.2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

En esta etapa, se realiza el diagnóstico detallado del procedimiento administrativo o procedimientos administrativos priorizados por áreas de intervención a fin de contar con una visión integral de la problemática del procedimiento administrativo y abordar la estrategia de simplificación con un enfoque sistémico. Esta etapa comprende el mapeo de los pasos del procedimiento administrativo, los recursos que intervienen, el marco legal del procedimiento administrativo y sus requisitos, el equipamiento e infraestructura, etc.

Al inicio de esta etapa se pueden fijar como indicadores de línea de base los siguientes:

- Número de pasos del procedimiento administrativo.
- Número de requisitos solicitados.
- Costo del procedimiento administrativo.
- Tiempo del procedimiento administrativo.
- Número de actos administrativos que han dado fin al procedimiento administrativo tales como autorizaciones, registros, licencias, entre otros, expedidos al momento de elaborar el diagnóstico.

Concluido el diagnóstico del procedimiento administrativo o procedimientos administrativos elegidos, el EMC debe presentar los resultados al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación. Este Comité definirá si será necesario realizar una reunión adicional para presentar los resultados al líder de la entidad y otros actores clave para sensibilizarlos respecto de la necesidad de simplificar el procedimiento administrativo, y además recoger sus opiniones y definir prioridades.

A continuación se detallan las fases de la etapa de diagnóstico:

4.2.1. PRIMERA FASE: CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Esta fase consiste en la “caracterización” detallada del procedimiento administrativo, es decir las actividades que éste comprende, las áreas involucradas, el tiempo que demanda y los recursos que se requieren para su realización.

Para la caracterización del procedimiento administrativo, es necesario realizar los siguientes pasos: primero se debe realizar el recorrido físico de inicio a fin del procedimiento administrativo, luego se debe construir la Tabla ASME (que permite listar y caracterizar detalladamente, cada una de las actividades que conforman un procedimiento administrativo),

y finalmente se debe elaborar el Diagrama de Bloques, que ilustra gráficamente el procedimiento administrativo, mostrando en flujo las actividades que éste comprende.

En el Anexo 05, encontrará un ejemplo completo de aplicación de estas herramientas.

4.2.1.1. Primer paso: Recorrido físico

Se identifica el punto de partida o inicio del procedimiento administrativo y se hace un “recorrido” a lo largo de las actividades que éste implica hasta su punto final. En este “recorrido”, se observarán las actividades realizadas por el personal, el público usuario, los documentos que utilizan, reciben y generan, y con ello se va construyendo un mapa mental inicial del procedimiento administrativo.

Es importante que se realicen pequeñas entrevistas al personal que gestiona el procedimiento administrativo, a fin de conocer las razones de por qué ejecutan las actividades de una u otra forma; asimismo, es recomendable conversar con el público usuario, respecto de su percepción del procedimiento administrativo.

Las siguientes preguntas ayudarán en el proceso de caracterización:

- ¿Qué objetivo tiene este procedimiento administrativo?
- ¿En qué área se inició?
- ¿Por cuáles áreas ha pasado?
- ¿Hacia qué área se dirige?
- ¿Cuánto tiempo ha pasado desde que se inició hasta que llegó a este punto?
- ¿Qué requisitos se solicitaron en el área de inicio?
- ¿Se solicita en esta área un requisito adicional?
- ¿Para qué sirve cada uno de los requisitos de este procedimiento? ¿Cuál es la norma que los establece?
- ¿Qué formatos, útiles de oficina, equipos, recursos humanos participan para atender este procedimiento administrativo en esta área?
- ¿Cuándo calcula que terminará este procedimiento administrativo?
- ¿Dónde y cuándo termina este procedimiento administrativo?

El análisis de los documentos y/o requisitos solicitados como parte del procedimiento administrativo, facilitan la comprensión del procedimiento, pues al revisarlos se encuentran datos de interés (muchas veces, hay documentos o formularios diferentes que registran la

misma información), también las firmas, fechas y sellos de los documentos, permiten identificar las áreas, funcionarios y tiempos asociados a cada actividad, así como los recursos que se van utilizando.

Se recomienda revisar el TUPA y/o el MAPRO (Manual de Procedimientos), para una mejor comprensión del procedimiento administrativo. Para ampliar la comprensión de los objetivos que persigue el procedimiento, resulta valioso revisar también el Reglamento de Organización y Funciones y el Manual de Organizaciones y Funciones de la entidad, para conocer las áreas competentes del procedimiento administrativo bajo estudio.

Es importante que el EMC o el responsable del proceso, de ser el caso, antes del “recorrido” para caracterizar el procedimiento administrativo, sensibilice y explique al personal cuál es el objetivo de lo que se está realizando, pues por temor a ser auditados, pueden dificultar el levantamiento de información. Se recomienda que el personal participe en el proceso de levantamiento de la información. Para este efecto se les puede encargar tareas específicas relacionadas con el levantamiento de información. Es importante que sean parte del proceso de simplificación, por cuanto ello facilitará las siguientes etapas del proceso de simplificación.

4.2.1.2.Segundo paso: Construcción de la Tabla ASME-VM

La tabla ASME-VM permite registrar ordenada y secuencialmente las actividades que se han encontrado a lo largo del “recorrido físico” y que conforman el “procedimiento administrativo”. También permite registrar características de cada una de estas actividades: áreas, tiempo, recursos y calificación del tipo de actividad. En la siguiente Figura 8 se ve un ejemplo de la tabla ASME-VM.

Figura 8: Ejemplo de Tabla ASME-VM

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos					Otros Recursos		Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7								
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1	0	0	1	0	0	0	0	●					1		
2	Preguntar al usuario sobre trámite que desea	Informes	2	0	0	1	0	0	0	0	●					1		
3	Escuchar al usuario	Informes	5	0	0	1	0	0	0	0	●					1		
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	10	0	0	1	0	0	0	1	●	●					1	
5	Indicar al usuario que pase a Orientación	Informes	1	0	0	1	0	0	0	0	●							1
6	Llamar al usuario	Orientación	1	0	1	0	0	0	0	0	●					1		
7	Verificar requisitos que trae	Orientación	10	0	1	0	0	0	1	1	●	●					1	
8	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15	0	1	0	0	1	1	1	●					1		
9	Archivar expediente	Orientación	3	0	1	0	0	0	1	0					●	1		
10	Firmar cargo a usuario	Orientación	1	0	1	0	0	0	1	0	●					1		
			49	0	5	5	0	1	4	3						7	2	1

Fuente: elaboración propia

Para completar la tabla ASME-VM, primero se prepara una hoja de papel, con líneas verticales y horizontales, tal como se ve en la Figura 9. Esta hoja sirve para registrar secuencialmente, cada una de las actividades durante el “recorrido” del procedimiento administrativo, siendo cada ítem un “paso”. Las actividades se van anotando con el verbo infinitivo de la acción, por ejemplo: llamar, preguntar, escuchar, registrar, firmar, marcar, orientar, etc. Se anota también el área donde se desarrolla esa actividad, y el tiempo requerido para ejecutarla.

Figura 9: Registro de actividades en la Tabla ASME-VM

Paso	Actividad	Área	Tiempo (Min)
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1
2	Preguntar al usuario sobre el trámite que desea	Informes	2
3	Escuchar al usuario	Informes	5
4			
5			
6			

Fuente: elaboración propia

El registro del tiempo de cada actividad, debe hacerse con varios medios de verificación, que permitan una mejor aproximación al tiempo real¹⁸:

- Tomar tiempo con reloj. Se recomienda el seguimiento de varios expedientes en ejecución, para verificar su real duración, en su traslado y procesamiento en cada área.
- Revisar los expedientes finalizados, donde normalmente están registradas fechas y horas de recepción y despacho.
- Contrastar la información brindada con los usuarios.
- Contrastar la información brindada por el personal.

Paralelamente o posteriormente, se cuentan y registran los recursos requeridos para cada una de estas actividades: Personal directo, material fungible y servicios directos identificables, tal como se muestra en la Figura 10. La identificación de los recursos servirá para el costeo posterior de los procedimientos administrativos el que deberá desarrollarse de acuerdo con la Metodología de Costos aprobada por la PCM¹⁹. Los recursos han sido divididos en: personal directo, material fungible y servicio directo. Se pueden añadir cuantas columnas como recursos se necesite identificar para el costeo posterior.

En la tabla ASME clásica se utiliza para el recurso personal la nominación R1, R2, R3, R4 y R5; mientras que en la tabla ASME adaptada a la nueva metodología de costos se utiliza la denominación P1, P2, P3, P4 y P5, dependerá de cada entidad la asignación de cada sigla al personal que trabaje en la entidad de acuerdo con su CAP, y demás herramientas de gestión de personal como la política remunerativa²⁰

En la tabla ASME adaptada, se ha reemplazado “Otros recursos” por “Material Fungible” y “Servicio Directo”. A manera de ejemplo las columnas M1 y M2 así como S1 y S2 y corresponderá a cada entidad añadir las columnas necesarias de manera de contar los recursos que luego serán costeados de acuerdo con la metodología de costos antes indicada.

¹⁸ Al respecto es importante resaltar que busca identificar el tiempo real y éste no necesariamente tiene que coincidir con lo establecido en el TUPA.

¹⁹ Decreto Supremo N° 064-2010-PCM que aprueba la Metodología de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios prestados en Exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas, en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44º de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

²⁰ No es posible plantear una división de categorías uniforme por cuanto además de las categorías planteadas por la Ley Marco del Empleo Público está el personal contratado bajo la modalidad de contratación CAS y otras modalidades que interviene en el procedimiento.

A modo de ejemplo, en la siguiente figura, en la actividad 4 “Verificar los requisitos que trae”, se señala que participan 01 persona de tipo P3, y usa el recurso M3 para ayudarse en esta verificación²¹.

Figura 10: Se registran los recursos requeridos en el cuadro “Contador de Recursos”

Figura 10: Se registran los recursos requeridos en el cuadro “Contador de Recursos”

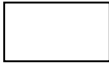
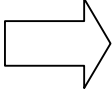
Paso	Actividad	CA	Tiempo (min)	Personal Directo										Material Fungible				Servicio Directo			
				P1		P2		P3		P4		P5		M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3	S4
				Nº	t	Nº	t	Nº	t	Nº	t	Nº	t	UM	UM	UM	UM	UM	UM	UM	UM
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
2	Preguntar al usuario sobre tramite que desea	Informes	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Escuchar al usuario	Informes	5	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	10	0	0	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
5	Indicar al usuario que pase a Orientación	Informes	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
6	Llamar al usuario	Orientación	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Verificar requisitos que trae	Orientación	10	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15	0	0	1	8	0	0	0	0	1	7	1	1	0	0	0	0	0	0
9	Archivar expediente	Orientación	3	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
10	Firmar cargo a usuario	Orientación	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
TOTAL			49	0	0	5	23	5	19	0	0	1	7	3	1	4	2	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Cuando se ha terminado de registrar secuencialmente las actividades, área, tiempo y recursos, se procede a calificar cada actividad. De acuerdo a los principios del ASME, una actividad puede ser de: operación, revisión, espera, traslado y archivo, y le corresponde un símbolo para su identificación, como se ve en el siguiente cuadro.

²¹ Se reitera que en el anexo 01, hay un ejemplo de aplicación completo.

Cuadro 3. Símbolos ASME, usados para identificar el tipo de actividad

Uso del símbolo	Símbolo
Operación: identifica a las actividades más relevantes del procedimiento. Ejemplo: orientar a un administrado, consultar una base de datos o firmar un documento.	
Revisión: identifica a las actividades que son dedicadas a verificar la “calidad” de algo. Ejemplo: verificar que los requisitos estén completos y sean los correctos.	
Traslado: identifica actividades en la que documentos o personas deben trasladarse. Es útil diferenciarlas, pues permite analizar, si este traslado es realmente inevitable.	
Espera: identifica a las actividades que no revisten acción y que detienen temporalmente el flujo del procedimiento. Ayuda a detectar cuellos de botella, pues las actividades de “espera” debieran ser idealmente pocas o de corta duración.	
Archivo: identifica acciones orientada a archivar documentos o expedientes; el detectar que se archivan demasiados documentos o expedientes, sugiere analizar si realmente es necesario solicitarlos.	

Fuente: elaboración propia

Para cada actividad se analiza si ésta es de operación, revisión, traslado, espera o archivo, y según ello se marca un punto en la columna correspondiente. Los puntos se unen a través de una línea, como se ve en la figura siguiente²². Esta forma gráfica, sirve para analizar las características de cada actividad con mayor profundidad, para ir detectando cuáles pueden eliminarse.

²² Lo ideal sería, que la línea sea vertical en la columna correspondiente a operación, que indicaría efectividad del procedimiento.

Figura 11: Luego de definir el tipo de actividad, se traza una línea que las une

Paso	Actividad	Centro de Actividad	Tiempo (min)	Contador de Recursos												Tipo de Actividad					Tipo de Valor							
				Personal Directo					Material Fungible				Servicio Directo			Operación	Revision	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA					
				P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3									S4				
				No t	No t	No t	No t	No t	UM	UM	UM	UM	UM	UM	UM									UM				
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1							1		
2	Preguntar al usuario sobre tramite que desea	Informes	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							1		
3	Escuchar al usuario	Informes	5	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1							1		
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	10	0	0	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0								1	
5	Indicar al usuario para que pase a orientación	Informes	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0									1
6	Llamar al usuario	Orientación	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							1		
7	Verificar los requisitos que trae	Orientación	10	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								1	
8	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15	0	0	1	8	0	0	0	0	1	7	1	1	0	0	0	0							1		
9	Archivar expediente	Orientación	3	0	0	1	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0							1		
10	Firmar cargo a usuario	Orientación	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0							1		
	TOTAL		49	0	0	5	23	5	19	0	0	1	7	3	1	4	2	0	0	0						7	2	1

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se completan las tres columnas del extremo derecho, que clasifican a la actividad según la calificación de valor que aporta al procedimiento administrativo; para ello se utilizan los conceptos del siguiente cuadro.

Cuadro 4. Calificación del valor de la actividad

Valor	Descripción
VA = valor añadido.	Actividad cuya realización contribuye al resultado final del procedimiento. Por ejemplo: firmar un expediente, confirmar que los documentos requeridos están completos, orientar a un administrado respecto de los pasos a seguir.
Control = si es una actividad de control.	Actividad cuya realización permite garantizar la calidad del procedimiento. Por ejemplo: revisar un expediente para garantizar que está completo antes que se produzca la siguiente actividad. Se debe estar atento, pues en general, en muchas entidades, se detectan actividades de control repetidas.
SVA = sin valor añadido.	Actividad cuya realización no genera valor al procedimiento. Por ejemplo: poner VºBº a un expediente, que ya tiene un VºBº de otro funcionario autorizado, es una actividad SVA (sin valor añadido).

Fuente: elaboración propia

Al tener registrada toda la información del procedimiento administrativo en la tabla ASME-VM, se suma verticalmente las columnas, lo que nos da información valiosa respecto del procedimiento administrativo: tiempo, total de recursos por cada categoría, total de actividades con valor añadido (VA), total de actividades de control y total de actividades sin valor añadido (SVA).

Este tiempo total debe coincidir con el plazo máximo de atención previsto en el TUPA.

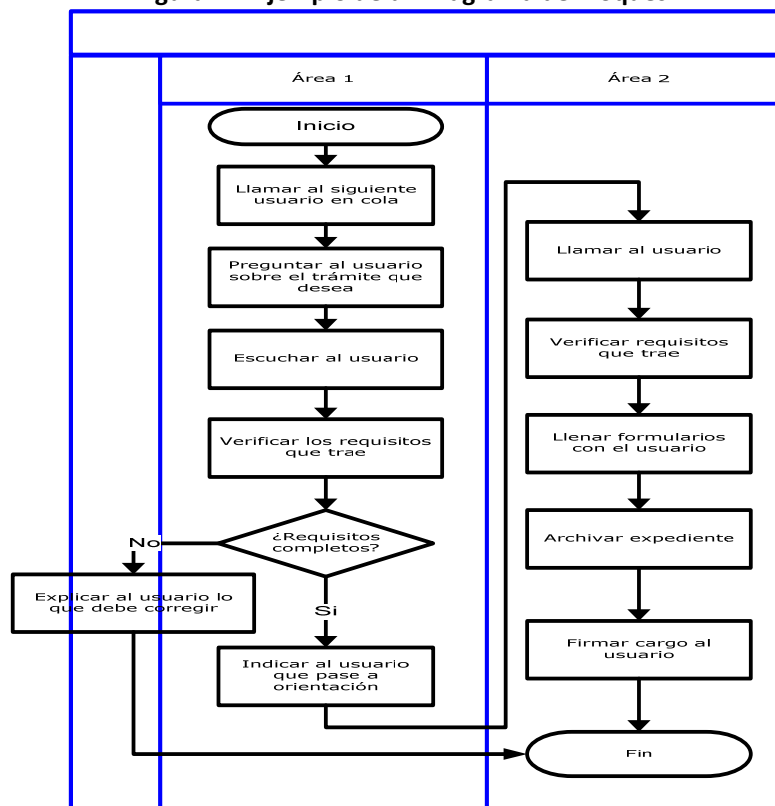
Completada la tabla ASME-VM, se puede iniciar el análisis para decidir las eliminaciones o cambios de actividades necesarios para optimizar el procedimiento administrativo.

4.2.1.3. Tercer paso: Construcción del Diagrama de Bloques

La otra herramienta a utilizar para caracterizar el procedimiento administrativo, es el **Diagrama de Bloques**, que sirve para ilustrar gráficamente el procedimiento administrativo, mostrando el flujo de las actividades que fueron recogidas con la Tabla ASME-VM, según el acápite anterior.

Para construir el diagrama de bloques, en una hoja se dibujan líneas verticales, señalando las áreas que participan en el procedimiento administrativo; en los rectángulos verticales que se generan (correspondientes a cada área) se registran las actividades representadas por “bloques”, unidos por flechas, siguiendo el flujo del procedimiento administrativo, que es la secuencia de actividades de la tabla ASME-VM. En la siguiente figura, se muestra un ejemplo.

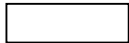
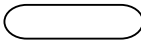
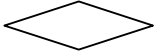
Figura 12: Ejemplo de un Diagrama de Bloques



Fuente: elaboración propia

Los símbolos que se utilizan para dibujar un diagrama de bloques, se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Símbolos que se utilizan en un Diagrama de Bloques

Uso del símbolo	Símbolo
Rectángulo: es un “bloque” que registra una actividad específica del procedimiento.	
Símbolo que se utiliza para graficar el inicio y el fin del procedimiento.	
Rombo: se utiliza para ilustrar una decisión, la misma que puede llevar el flujo en dos direcciones diferentes.	
Flecha: muestra el flujo lógico del procedimiento.	

Como se puede apreciar en la siguiente figura, desde la lista de actividades recogidas en la tabla ASME-VM, se puede construir el Diagrama de Bloques, ya que cada bloque corresponde a una “actividad”.

Pas	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos										Tipo de actividad					Tipo de valor		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Observación	Revisión	Trámite	Repetir	Archivos	VA	Control	SVA
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
2	Preguntar al usuario sobre trámite que desea	Informes	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
3	Escuchar al usuario	Informes	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	10	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0				
5	Indicar al usuario que pase a Orientación	Informes	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			1	
6	Llamar al usuario	Orientación	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
7	Verificar requisitos que trae	Orientación	10	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0			1	
8	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0			1	
9	Archivar expediente	Orientación	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0			1	
10	Firmar cargo a usuario	Orientación	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0			1	
			49	0	5	5	0	0	1	4	3	2	1	1	0	0					

```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> L1[Llamar al siguiente usuario en cola]
    L1 --> P1[Preguntar al usuario sobre el trámite que desea]
    P1 --> E1[Escuchar al usuario]
    E1 --> V1[Verificar los requisitos que trae]
    V1 --> D1{¿Requisitos completos?}
    D1 -- No --> E2[Explicar al usuario lo que debe corregir]
    E2 --> V1
    D1 -- Si --> I1[Indicar al usuario que pase a orientación]
    I1 --> L2[Llamar al usuario]
    L2 --> V2[Verificar requisitos que trae]
    V2 --> L3[Llenar formularios con el usuario]
    L3 --> A1[Archivar expediente]
    A1 --> F1[Firmar cargo al usuario]
    F1 --> Fin([Fin])
  
```

Tener la información de manera visual, facilita el análisis del procedimiento administrativo para reconocer pasos redundantes, participación excesiva y reiterada de diversas áreas, entre otros. Por otro lado, el gráfico permite ilustrar rutas alternativas del procedimiento administrativo cuando cierta condición para la consecución del procedimiento administrativo no se cumple, por ejemplo, necesidad de un documento, un permiso, una autorización de un funcionario de mayor rango o similares.

Resulta práctico usar instrumentos básicos como lápiz o plumones y papel, para construir el Diagrama de Bloques, y luego se puede pasar a procesadores de texto, hojas de cálculo, que tienen facilidades para estos diagramas, e incluso, se pueden usar programas gráficos genéricos o especializados para dibujar este tipo de diagramas. Se recomienda, por la facilidad de su posterior análisis en equipo, imprimir los diagramas de bloques en hojas de formato más grande como DIN A3 o hasta DIN A1.

38

procesos de simplificación, el uso de las mismas permite una mayor optimización de la simplificación que se quiere realizar

4.2.2. SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO LEGAL

Esta fase se puede desarrollar de manera paralela a la caracterización del procedimiento administrativo. La idea es identificar la normativa relacionada con el procedimiento administrativo que se está caracterizando así como los requisitos solicitados. Realizar esta labor es importante por cuanto la normativa puede ser un obstáculo para la simplificación del procedimiento administrativo y es importante que al momento de plantear el rediseño del procedimiento administrativo se plantee también con claridad qué normas deben modificarse o derogarse. La información que se sugiere recopilar es la siguiente:

- Número, descripción, fecha y artículos relevantes de las principales normas que regulan el procedimiento administrativo: Normas sectoriales (leyes y decretos), ordenanzas regionales o municipales que regulan los procedimientos administrativos, etc.
- TUPA, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), MAPRO vigentes por cuanto la simplificación de un procedimiento administrativo puede incluir modificación de dichos documentos.
- Registro sobre la existencia de propuestas de modificación de cada una de las normas descritas y descripción del estado de las propuestas de modificación.

Se presenta, a modo de ejemplo, un modelo de formato para el levantamiento de la información legal. Es importante que esta información se recoja de primera mano con los funcionarios responsables del área legal de la entidad y del área responsable del procedimiento administrativo.

Cuadro 6. Formato para el diagnóstico legal

Nombre del procedimiento:		
Normas	Fecha	Modificaciones
Ley/ordenanza N° que regula el procedimiento		
Decreto Supremo N° que regula el procedimiento		
Otros:		
Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA, aprobado por		
Reglamento de Organización y Funciones de la entidad, aprobado por..... N° .		
Otros:		
FUNCIONARIO RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO:		

Fuente: Simplificación de Licencia de Funcionamiento, Caja de Herramientas: Manual de Simplificación. Manual de Capacitación de Consultor. Programa de Capacitación a Consultores y Funcionarios Líderes. Guía del Funcionario - TRAMIFACIL

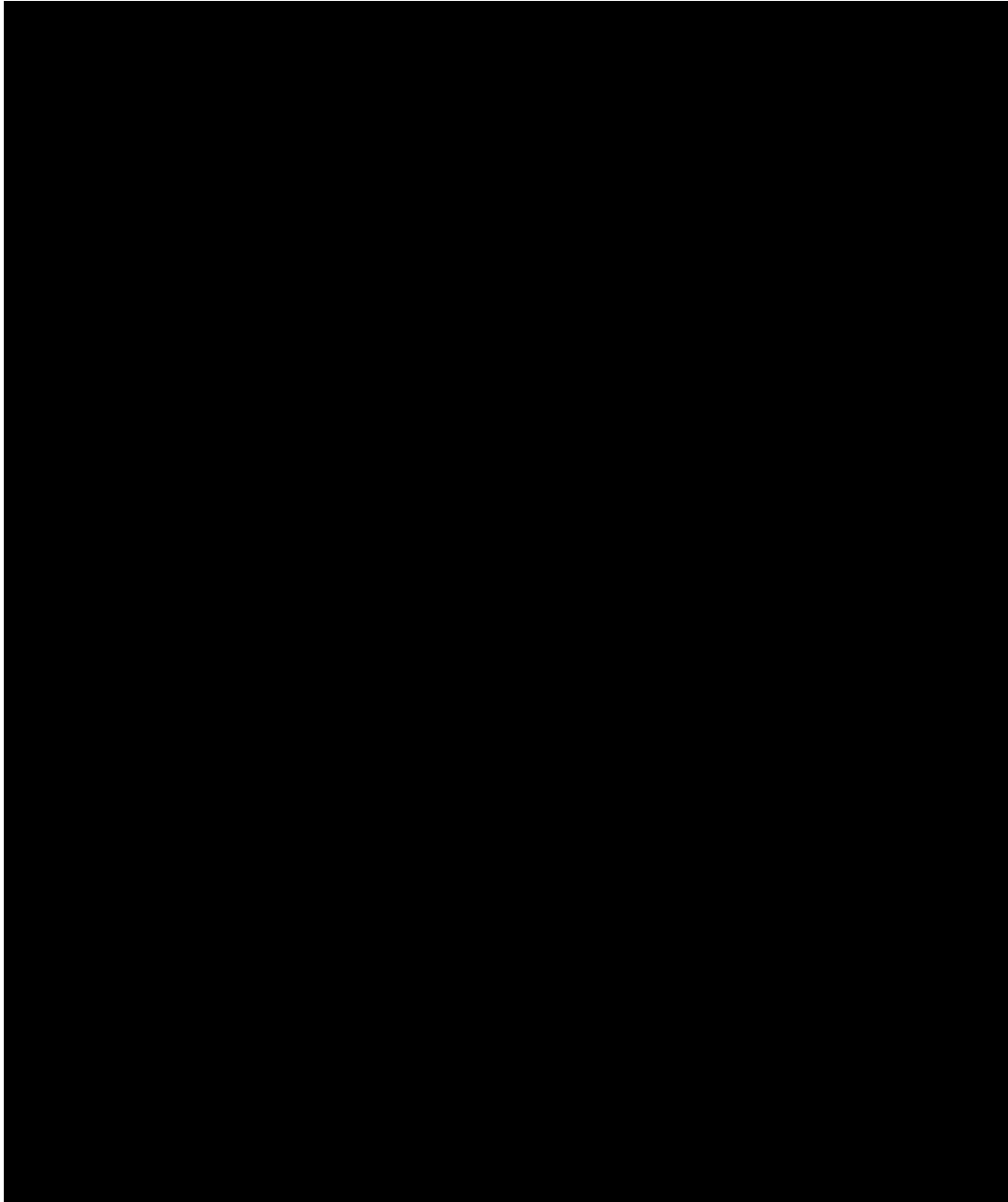
4.2.3. TERCERA FASE: DIAGNÓSTICO DE EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA

Si bien se ha observado en las experiencias exitosas analizadas que la mejora de la infraestructura no es condición necesaria ni limitante para exhibir resultados de buenas prácticas de simplificación administrativa, mejorar la infraestructura puede potenciar los resultados alcanzados en el rediseño de un procedimiento administrativo. De la misma forma, el uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones tampoco constituye una condición imprescindible para simplificar y mejorar los procedimientos administrativos. Se pueden realizar ajustes sin que se cuente con herramientas informáticas de por medio; no obstante, como se ha señalado para el caso de la infraestructura, el diseño de una herramienta *ad hoc* puede potenciar los resultados del procedimiento administrativo rediseñado. En ese sentido, se recomienda realizar de manera paralela a la caracterización de procedimientos administrativos y legales, la caracterización del equipamiento y la infraestructura.

En lo que respecta al equipamiento, es importante conocer al detalle el parque informático de las áreas involucradas (hardware), si existe algún sistema que gestione el procedimiento administrativo (software), los lenguajes de programación utilizados para el desarrollo de los sistemas, las restricciones o facilidades para que los sistemas conversen (interface), las

necesidades y competencias del personal y funcionarios, los planes que tiene el área informática y las competencias de su personal, entre otros aspectos, conforme se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 7. Levantamiento de Información de Sistemas Informáticos



Asimismo, en lo que se refiere a la infraestructura, se sugiere recopilar información sobre el acondicionamiento del área en la cual laboran las personas responsables del procedimiento administrativo priorizado así como del área en la cual se brinda el servicio de orientación al usuario. Por ejemplo conocer la distribución y calidad del espacio físico, el estado del

mobiliario, los sistemas eléctricos, cableado y sanitario, vitrinas informativas, sistematización de la atención al público, área de espera, entre otros, permitirán se plantee una propuesta integral sobre el mejor aprovechamiento de los espacios²³. Se recomienda tomar fotografías a los ambientes para registrar la actual situación del mobiliario, la ubicación del personal y la utilización de los espacios y poder posteriormente plantear propuestas de rediseño.

Cuadro 8. Levantamiento de Información del estado de la infraestructura

Información relevante		
Instalaciones u Oficina de Trabajo		
Existe una oficina o espacio físico adecuado para las tareas administrativas (espacioso, ventilado, iluminado, cómodo para los trabajadores y público en general).	SI	NO
Existe una zona diferenciada o plataforma de atención a la ciudadanía, con ventanillas para los diferentes trámites.	SI	NO
Se han implementado una plataforma de atención a la ciudadanía, con personal asignado para tal fin.	SI	NO
Estado y mantenimiento de las instalaciones		
Las paredes de la oficina o materiales de separación de ambiente se encuentran sin roturas, pintados y en buen estado de mantenimiento.	SI	NO
Los cables e instalaciones eléctricas se encuentran expuestos a simple vista.	SI	NO
Las sillas y demás muebles de la oficina se encuentran en buen estado de mantenimiento.	SI	NO
Señalización		
Existe señalización adecuada y actualizada para identificar las principales áreas en la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad.	SI	NO
Existe una señalización adecuada y actualizada para identificar las principales zonas de	SI	NO

²³ Adaptado del Plan Metodológico para la Simplificación de Procesos y Procedimientos para el Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento.

seguridad así como puertas de salida.		
Existe un sistema de señalización adecuado y actualizada para identificar las principales áreas de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad; así como los principales servicios dirigidos a la ciudadanía.	SI	NO
Condiciones de seguridad en la entidad (interna y externa)		
Existe un encargado de seguridad que establece condiciones mínimas de seguridad, para el ingreso y salida del personal y de los ciudadanos que acuden a la entidad.	SI	NO
Existe un plan de seguridad, implementado para atender las necesidades de los trabajadores y de la ciudadanía que acude a la entidad.	SI	NO

4.2.4. CUARTA FASE: DIAGNÓSTICO DE COSTOS

Con la información levantada en la primera fase de caracterización del procedimiento administrativo y usando la Metodología de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad se puede realizar el diagnóstico del costo del procedimiento administrativo.

4.2.5. QUINTA FASE: MAPEO DE LAS CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para el diseño de una estrategia eficiente de simplificación es importante conocer las capacidades del personal involucrado con el procedimiento²⁴ a fin de poder maximizar sus habilidades en provecho del objetivo de simplificación y optimización planteado. Asimismo, contar con información sobre las capacidades del personal permitirá, diseñar un plan de capacitación integral complementario, con el fin de reforzar los puntos débiles. En este sentido, los objetivos planteados en esta fase son:

- Identificar las habilidades y destrezas del personal.
- Contar con información veraz sobre el nivel de asimilación por parte de los funcionarios del proceso de simplificación, con el fin de reforzar los puntos débiles y aclarar las dudas en futuros talleres.

²⁴ Fuente: Málaga Webb & Asociados "Asistencia Técnica para el Fortalecimiento y Sostenibilidad del Proceso Simplificado de Acceso al Mercado y la Adecuación a la Nueva Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. Informe final preparado de actividades desarrolladas en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho" elaborado para PROPOLI.

- Detectar futuras necesidades de capacitación.
- Identificar personas que puedan ejercer las funciones de orientadores o gestores del procedimiento administrativo.

El proceso de mapeo de capacidades debe circunscribirse al personal de las áreas involucradas en el procedimiento administrativo a simplificar. La idea es que participen aquellas personas que efectivamente inciden en la mejora del servicio brindado. Es importante que este levantamiento de información no sea percibido como un mecanismo de separación o despido de personal. Se debe partir de reuniones previas a manera de sensibilización, en donde se haga énfasis en que el objetivo es simplificar el procedimiento administrativo para brindar un mejor servicio al ciudadano.

Pasando al diagnóstico de las competencias del personal propiamente dicho, éste debe partir de un análisis de las habilidades y capacidades para adaptarse al cambio y manejarse bajo presión; así como de los conocimientos técnicos del proceso a simplificar y de su manejo de las TIC.

En lo referido a habilidades y capacidades, la evaluación se debe realizar a partir de pruebas psicológicas que midan la facilidad del trabajador a adaptarse y relacionarse con el entorno. De esta manera se debe medir las siguientes habilidades:

- **Habilidad Intrapersonal²⁵:** es la capacidad para construir una percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.
- **Habilidad Interpersonal²⁶:** la capacidad para entender a otras personas, que les motiva, y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.
- **Capacidad de adaptarse al cambio:** capacidad de adecuarse a las nuevas situaciones.
- **Manejo de estrés:** es la capacidad de sobrellevar situaciones de presión motivadas por el cambio.

²⁵ Guía de la Prueba de Habilidades Interpersonales e Intrapersonales. Secretaría de la Función Pública de México (SFP) y Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), México.

²⁶ Op cit.

Cada una de estas habilidades y capacidades debe contemplar lo siguiente:

Intrapersonal	Interpersonal	Capacidad de adaptarse al cambio	Manejo del estrés
Comprensión de sí mismo: La persona conoce y entiende sus sentimientos y emociones	Empatía: La persona es consciente de los sentimientos y necesidades de los otros	Solución de problemas: La persona tiene la habilidad de reconocer y definir problemas, así como para generar e implementar soluciones potencialmente efectivas	Tolerancia al estrés: La persona enfrenta situaciones estresantes de manera activa y positiva
Asertividad: La persona es capaz de expresar sus sentimientos, pensamientos y creencias abiertamente	Relaciones interpersonales: La persona es capaz de establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias	Prueba de realidad: La persona es realista y “con los pies en la tierra”	Control de impulsos: La persona rara vez se impacienta o sobresalta
Autorrealización: La persona está comprometida en procesos que le dan significado a su vida	Responsabilidad social: La persona es colaboradora y miembros constructivos de grupos sociales	Flexibilidad: La persona es capaz de adecuar sus emociones, sentimientos, pensamientos y comportamiento a situaciones y condiciones cambiantes	
Independencia: La persona es autónoma y confía en sí misma. No dependen de los demás para tomar decisiones			

A partir de los resultados obtenidos con las pruebas, se debe completar el siguiente cuadro en el cual se encuentra todo el personal evaluado. Cada fortaleza debe marcarse con color verde, y cada área a mejorar debe marcarse con color rojo. Esto nos permitirá saber hacia dónde apuntar esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos del proceso de simplificación.



Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de Gestión
Pública

**NOMBRE DE LA ENTIDAD PÚBLICA Y ÁREA
RESUMEN DE HABILIDADES**

Fecha:

#	Funcionario/ empleado(a)	Componente Intrapersonal				Componente Interpersonal			Capacidad de adaptarse al cambio			Manejo del estrés		Comen- tarios
		Com- pren- sión de sí mismo	Aserti- vi- dad	Autorreali- zación	Indepen- dencia	Empatía	Relaciones interper- sonales	Responsa- bilidad social	Solución de problemas	Prueba de realidad	Flexibili- dad	Tolerancia al estrés	Control de impulsos	
1	Funcionario 1													
2	Funcionario 2													
3	Funcionario N													
5	Empleado 1													
6	Empleado 2													
...	Empleado N													



Áreas de mejora²⁷



Fortalezas

²⁷ Cabe aclarar que los casilleros marcados en rojo no descalifican la labor que el personal vienen desempeñando, sino que únicamente indican áreas de mejora que pueden ser abordadas en futuros programas de capacitación.

En lo que respecta a la evaluación de conocimientos técnicos, el objetivo es conocer el nivel de comprensión del personal de las áreas involucradas en el procedimiento administrativo a simplificar. Se sugiere aplicar evaluaciones escritas o entrevistas que incluyan temas como:

- Descripción del procedimiento administrativo, requisitos, costos y plazo para resolver.
- Marco legal general de la simplificación administrativa (Ley 27444 y Ley 29060) y específico del procedimiento administrativo.
- Consecuencias derivadas de simplificar el procedimiento administrativo.
- Uso de TIC.

Conocer las habilidades y conocimientos del personal nos permite identificar los aspectos en los que debe enfatizarse y reforzar mediante actividades de capacitación al momento de implementar el procedimiento administrativo rediseñado.

4.2.6. SEXTA FASE: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS AL COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN

El objetivo de esta etapa es dar a conocer al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación, la situación que se ha encontrado en la etapa de diagnóstico. Es importante llevar preparado un Diagrama de Bloques detallado en un hoja de papel tamaño A3 o A1, según corresponda, pues dicha herramienta da una idea más clara de la complejidad del procedimiento administrativo, señalando que es probable que muchos de los procedimientos administrativos en la entidad, se encuentran en similar situación. Asimismo, debe presentarse información sobre las normas e instrumentos de gestión que regulan el procedimiento administrativo, la realidad encontrada en términos de equipamiento e infraestructura así como la referida a las capacidades de los recursos humanos y si el costo establecido en el TUPA vigente realmente refleja lo que se ha encontrado al hacer el costeo.

El objetivo de presentar los resultados es lograr el respaldo político para proceder con las siguientes etapas del proceso de simplificación. Es importante, que a esta reunión se inviten a los funcionarios a cargo de las áreas donde se ha realizado el diagnóstico. Asimismo, es importante que se invite a los funcionarios responsables de las áreas de apoyo y asesoramiento a efectos que éstos brinden el apoyo necesario en las siguientes etapas del proceso.

4.3. ETAPA DE REDISEÑO

Concluida la etapa de diagnóstico, con el respaldo del Comité y teniendo detallado el procedimiento administrativo, con apoyo del Diagrama de Bloques y la tabla ASME-VM, se inicia la

reingeniería del mismo, cuyo objetivo es simplificarlo lo más posible, con la menor cantidad de pasos, recursos y requisitos, pero manteniendo la seguridad y control necesario de tal manera que el procedimiento administrativo cumpla con los objetivos para el que fue creado.

Ésta es una actividad que requiere mucho criterio, por lo que debe ser acompañada siempre de la reflexión respecto de la *Misión*, los *Objetivos Estratégicos* y los resultados esperados de la entidad. Se recomienda que además del Equipo Básico participen los responsables del proceso y otros representantes del área a fin de conocer su opinión y lograr la apropiación de la propuesta del procedimiento administrativo rediseñado.

Para el diseño de la nueva propuesta, se deben realizar las siguientes fases: en primer lugar se debe analizar el procedimiento administrativo, luego se procede al rediseño propiamente, posteriormente se elabora la modificación del marco normativo e instrumentos de gestión de ser el caso y las adecuaciones de infraestructura y equipamiento también en caso correspondan; asimismo en esta fase, se diseña el plan de capacitación correspondiente. Posteriormente, se presentan los resultados al Comité de Dirección, y finalmente se elabora la propuesta final.

4.3.1. PRIMERA FASE: ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

El objetivo de esta fase es analizar el procedimiento administrativo caracterizado de acuerdo con la información proporcionada por la tabla ASME-VM y el Diagrama de Bloques. A fin de realizar el análisis, se pueden plantear las siguientes preguntas:

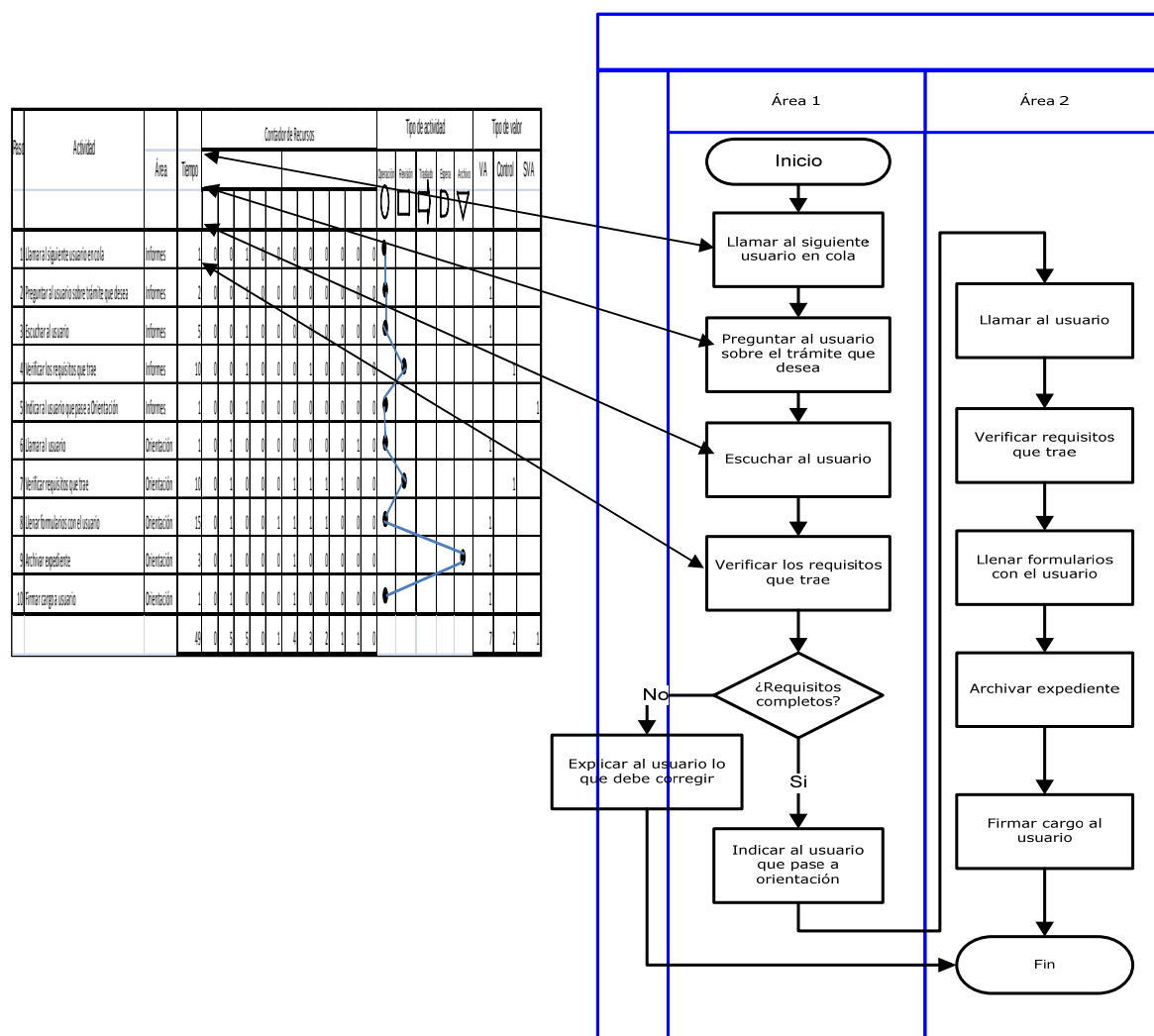
- ¿Es necesaria esta actividad?
- ¿No es redundante con una anterior y no lo será con una subsiguiente?
- ¿Cuál será la lógica más eficiente que deba seguir el procedimiento administrativo para que éste sea seguro y eficiente a la vez?

Considerando que el objetivo del procedimiento administrativo del ejemplo que estamos usando es “verificar que los requisitos de un expediente están completos, antes de aceptar su tramitación y llenar el formulario correspondiente”, observando los dos diagramas en la Figura 16, se pueden plantear las siguientes reflexiones:

- ¿Por qué dos funcionarios deben revisar los requisitos que se presentan?
- ¿Por qué el usuario debe pasar por dos áreas, donde la actividad que realizan es la misma?
- ¿Por qué el formulario no puede llenarse en el área de informes?
- ¿Cuánto tiempo le significará al usuario este procedimiento administrativo?

- ¿Cuánto tiempo le tomará al usuario obtener los requisitos, los tiempos de traslado a la entidad, etc.?
- ¿En que beneficia al usuario y la sociedad en general, la ejecución de este procedimiento administrativo?

Figura 16: Diagrama de Bloques y Tabla ASME-VM para analizar un procedimiento administrativo



Fuente: elaboración propia

Se debe hacer el análisis de una manera estructurada, usando las preguntas del siguiente cuadro.

Cuadro 9. Propuesta de análisis del procedimiento administrativo a través del Diagrama de Bloques y la Tabla ASME-VM

Tabla ASME-VM	Diagrama de Bloques
• ¿Hay demasiadas etapas de revisión? • ¿Hay demasiadas etapas de traslado? • ¿Hay demasiadas etapas de espera? • ¿Demora demasiado esta operación? • ¿Es excesivo el tiempo de espera? • ¿Hay actividades que se repiten? • ¿Participa demasiado personal en la actividad? • ¿Participan demasiados recursos de tecnología? • ¿Las actividades de control son repetidas? • ¿Hay actividades sin valor añadido?	• ¿Es necesaria la participación de estas áreas? • ¿Hay retroceso en el flujo del procedimiento? • ¿El flujo del procedimiento regresa sobre áreas que ya pasó? • ¿Se están repitiendo actividades? • ¿Deben pasar tantas actividades para llenar el formulario?

Fuente: elaboración propia

Al tener la información de cada actividad, se puede analizar y tomar la decisión de eliminación o modificación del procedimiento administrativo, requisitos, etc., para luego pasar a la etapa del rediseño.

Para decidir la eliminación de requisitos innecesarios: los que se solicitan al usuario al inicio del procedimiento administrativo, o aquellos que a lo largo del procedimiento administrativo, una área, le solicita a otra área; los miembros del Equipo, deben tener en cuenta que un requisito debe solicitarse, solamente si cumple las siguientes condiciones:

- Está estipulado por ley. De acuerdo con la Ley del Procedimiento Administrativo General, los requisitos que deben ser exigidos para la realización de cada procedimiento administrativo son aquellos que razonablemente sean indispensables para obtener el pronunciamiento correspondiente, atendiendo además a sus costos y beneficios. La referida Ley señala en su artículo 40 qué requisitos están prohibidos de solicitar a los usuarios.
- Permite obtener información de valor para cumplir el objetivo del procedimiento administrativo, que no fue aportada ya por otro requisito o que la entidad no tiene.
- Permite un control, que no fue aportado ya por otro requisito.

4.3.2. SEGUNDA FASE: REDISEÑO

El objetivo de esta fase es esbozar el nuevo procedimiento administrativo, luego de eliminar actividades innecesarias y/ o modificando la secuencia correspondiente. Teniendo en cuenta el ejemplo que se viene utilizando, se puede considerar que todas las actividades se pueden realizar en el área de “Informes”, sin que el administrado tenga que pasar al área de “Orientación”.

Por esa razón, se puede eliminar las actividades 5, 6 y 7. Estas actividades se eliminan, pues es posible llegar al objetivo final: “verificar que los requisitos de un expediente están completos, antes de aceptar su tramitación y llenar el formulario correspondiente”, sin realizarlas. Las consideraciones para eliminarlas son las siguientes:

- Actividad 5: “Indicar al usuario que pase a Orientación”, se puede eliminar, pues no es necesario que el usuario pase al área de Orientación, pues las actividades que siguen, se pueden realizar en el área de Informes.
- Actividad 6: “Llamar al usuario”, se puede eliminar, pues se ha determinado previamente, que todo se puede realizar en el área de “Informes”.
- Actividad 7: “Verificar los requisitos que trae”, se puede eliminar, pues esta sería una actividad duplicada, pues ya se ha ejecutado en la actividad 4, en el área de “Informes”.

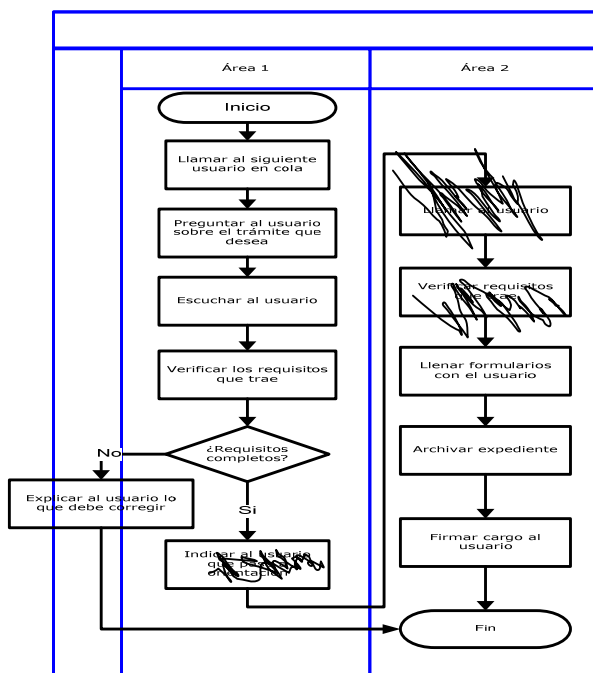
Véase las Figuras 17 y 18, donde se muestra la eliminación de las actividades 5, 6 y 7.

Figura 17: Eliminación de actividades innecesarias

Paso	Actividad	Centro de Actividad	Tiempo (min)	Contador de Recursos														Tipo de Actividad					Tipo de Valor																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
				Personal Directo					Material Fungible				Servicio Directo					Operación	Revision	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
				P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3	S4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
				No t	No t	No t	No t	No t	UM	t	UM	t	UM	t	UM	t	UM									t																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

Fuente: elaboración propia

Figura 18: Eliminación de actividades innecesarias



Fuente: elaboración propia

Modificado el procedimiento administrativo, debe generarse la nueva tabla ASME-VM y el nuevo Diagrama de Bloques, quedando el nuevo procedimiento administrativo rediseñado como se ilustra en las figuras 19 y 20.

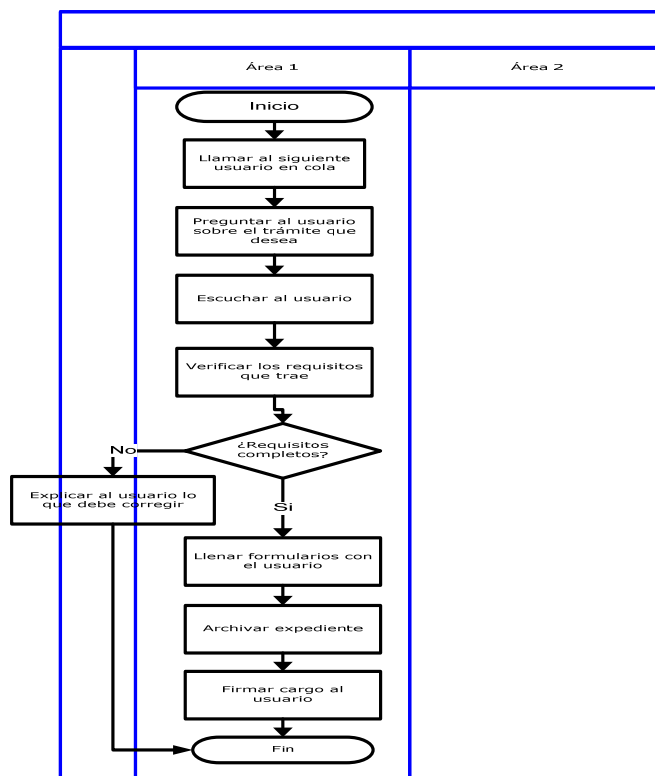
El tiempo total del procedimiento rediseñado debe calcularse del mismo modo que se calculó el tiempo total del procedimiento en la etapa de diagnóstico. Este nuevo tiempo total es el que debe considerarse como plazo máximo de atención del procedimiento en el TUPA. Si el tiempo resultante superase el plazo máximo previsto en el marco legal, debe ajustarse dicho tiempo al plazo máximo previsto en la norma que regula el procedimiento o evaluar la modificación de la norma

Figura 19: Nuevo procedimiento administrativo luego del rediseño

Paso	Actividad	Centro de Actividad	Tiempo (min)	Contador de Recursos												Tipo de Actividad					Tipo de Valor					
				Personal Directo					Material Fungible				Servicio Directo			Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
				P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3									S4		
				No	t	No	t	No	t	No	t	UM	UM	UM	UM									UM	UM	UM
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1			1			
2	Preguntar al usuario sobre tramite que desea	Informes	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			1			
3	Escuchar al usuario	Informes	5	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1			1			
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	10	0	0	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0				1		
5	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15	0	0	1	8	0	0	0	0	1	7	1	1	0	0	0	0	0			1			
6	Archivar expediente	Orientación	3	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0			1			
7	Firmar cargo a usuario	Orientación	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0			1			
TOTAL				37	0	0	3	12	4	18	0	1	7	3	1	3	1	0	0	0	0			6	1	0

Fuente: elaboración propia

Figura 20: Nuevo procedimiento administrativo luego del rediseño



Fuente: elaboración propia

Se tiene ahora una propuesta de procedimiento administrativo rediseñado. Es valioso mostrar los indicadores, que permiten comparar la situación actual, respecto a la propuesta luego del rediseño. Esta comparación de indicadores, se puede ver en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	10	7	-3
• Con valor añadido	7	6	-1
• De control	2	1	-1
• Sin valor añadido	1	0	-1
Tiempo	49 minutos	37 minutos	-12 minutos
Número de requisitos			
Costo			
Cantidad de áreas participantes	2	1	-1
Recursos			
Personal Directo			
P1	0	0	0
P2	23	12	-11
P3	19	18	-1
P4	0	0	0
P5	7	7	0
Material Fungible			
M1	3	3	0
M2	1	1	0
M3	4	3	-1
M4	2	1	-1
Servicio Directo			
S1	0	2	2
S2	0	2	2
S3	0	2	2
S4	0	2	2

Fuente: elaboración propia

En esta etapa se recomienda organizar talleres con la participación del personal involucrado en el procedimiento administrativo, incluyendo tanto a aquellos que orientan e informan al público como a quienes procesan internamente el procedimiento administrativo. El objetivo de estos talleres es validar la propuesta, recoger los aportes de los participantes y lograr la apropiación de la misma.

Opciones para los talleres de validación de la propuesta

Existen dos alternativas:

La primera es entregar el diagnóstico del procedimiento a los participantes en los siguientes formatos: i) Diagrama de Bloques actual y ii) ASME-VM actual y luego de explicarles los objetivos de la simplificación administrativa y las preguntas que deben hacerse para reducir actividades y requisitos, invitarlos a plantear una propuesta de procedimiento simplificado. Es conveniente, que los participantes tengan un papel activo en el taller y dibujen la propuesta (usando papelotes, plumón y similares) y luego expongan cuáles serían los cambios que plantearían y los recursos necesarios para implementarla.

La segunda alternativa es entregar a los participantes, el diagnóstico y la propuesta elaborada por el EMC. En este caso, se invita a los grupos a revisar ambos documentos y validar o plantear mejoras.

Figura 21: participantes dibujan nueva propuesta de Diagrama de Bloques



Fuente: archivo SGP-PCM

En el rediseño, se puede descubrir que existen procedimientos administrativos que son requisitos de otros de la misma entidad. Bajo un enfoque de una mejor atención al ciudadano y de acuerdo al marco normativo²⁸, estos procedimientos administrativos deben integrarse en uno sólo. Para lo cual debe tenerse en cuenta cuál es el objetivo del procedimiento administrativo y cuál es el resultado que busca el usuario.

²⁸ Artículo 40 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

4.3.3. TERCERA FASE: MODIFICACIÓN O ELABORACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE REGULE EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO REDISEÑADO

Sobre la base de la información obtenida en el diagnóstico y en función a la propuesta de rediseño del nuevo procedimiento administrativo, se recomienda elaborar una norma legal que documente el procedimiento administrativo rediseñado de tal manera que al aprobarse sea obligatoria para el personal. Adicionalmente se debe modificar el MAPRO en lo que respecta al procedimiento administrativo rediseñado. En el caso que las normas legales obstaculicen el rediseño del procedimiento administrativo, se recomienda elaborar las propuestas normativas correspondientes para modificar el marco legal vigente y los instrumentos de gestión de ser necesario.

4.3.4. CUARTA FASE: PROPUESTA DE ACONDICIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO

En lo que respecta al equipamiento, en la etapa de diagnóstico, se ha definido la situación del hardware y software de las áreas donde se realiza el procedimiento administrativo así como las competencias del personal de sistemas. El análisis de dicha información así como la propuesta de rediseño del procedimiento administrativo nos permitirán tomar decisiones respecto de la necesidad del uso y/o cambios en TIC en la propuesta de simplificación del procedimiento administrativo.

En ese sentido de identificarse que las condiciones de equipamiento en términos de hardware no son las óptimas para emprender la simplificación, en esta fase deberá proponerse la relación de equipamiento mínimo con que deberá contar el área para simplificar el procedimiento administrativo. Asimismo, se debe iniciar el diseño del software en línea con la propuesta de rediseño del procedimiento administrativo. Es importante indicar que esta etapa de diseño debe continuar durante la etapa de implementación de la reforma para recoger las propuestas de mejora que surjan de la aplicación del nuevo procedimiento administrativo. Más aún se recomienda que la implementación del software y el diseño final del mismo se realicen una vez que se haya validado el nuevo procedimiento administrativo simplificado con la aprobación de la norma que lo regula.

Del mismo modo, se debe plantear la redistribución del espacio físico orientado a la optimización del proceso, la adecuada atención al público y un buen clima laboral. Es recomendable que el diseño de la infraestructura la realice un profesional especialista en este rubro y que tome en consideración la propuesta de flujograma para considerar las funciones conexas o complementarias. Entre los aspectos a tener en cuenta para el diseño están: la señalización dentro del local, la ubicación de las oficinas, la facilidad de acceso al local, servicios adicionales que brinda

la municipalidad (fotocopiadoras, servicios higiénicos, otros), la actitud de los trabajadores de la municipalidad con el usuario (vigilante, recepción de documento, ventanilla de información y atención al cliente, entre otros), las colas y tiempos de espera para ser atendidos, el tiempo de atención, la entrega de material informativo, entre otros.

4.3.5. QUINTA FASE: PROPUESTA DE NUEVO COSTEO

Sobre la base de la información obtenida en el diagnóstico y en función a la propuesta de rediseño del nuevo procedimiento administrativo, se costea el nuevo procedimiento administrativo utilizando la metodología de costo aprobada por Decreto Supremo N° 064-2010-PCM. Esta información deberá incorporarse en la propuesta de modificación de la norma correspondiente y posteriormente en el TUPA. Recordemos que los derechos de tramitación al ser tasas de acuerdo con el Código Tributario “deben ser aprobados mediante Decreto Supremo u Ordenanza Regional o Municipal, según corresponda, previamente a su incorporación en los respectivos Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las entidades. Las entidades pueden incluir un artículo en la norma del TUPA, que apruebe los derechos de tramitación, la misma que será aprobada conforme a las disposiciones del Código Tributario. Por ejemplo, las de los municipios distritales serán ratificadas por el provincial respectivo”²⁹.

4.3.6. SEXTA FASE: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

En la etapa de diagnóstico se ha identificado información relacionada a las carencias del personal en términos de conocimiento así como información referida a sus habilidades. En esta fase se deberá diseñar las actividades de capacitación necesarias para lograr que los administradores del proceso adquieran mayores y/o nuevos conocimientos y habilidades necesarios para operar el nuevo procedimiento administrativo.

El plan de fortalecimiento de capacidades debe incluir actividades de capacitación, a través de talleres, que incidan en el conocimiento de los aspectos normativos relacionados con el procedimiento administrativo así como en las habilidades y capacidades identificadas en la etapa de diagnóstico, además de actividades que apoyen al aprendizaje y puesta en marcha del nuevo procedimiento administrativo rediseñado. Entre los temas que deben tenerse en consideración en este plan figuran: sensibilización sobre importancia del cambio, normativa específica del

²⁹ “Manual Metodológico para la elaboración del Texto Único de Procedimientos Administrativos” – TUPA, Presidencia del Consejo de Ministros (2006).

procedimiento administrativo así como la general (como la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley del Silencio Administrativo), simulación de casos, atención al cliente, entre otros.

4.3.7. SÉPTIMA FASE: PRESENTACIÓN AL COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN

El objetivo es presentar el procedimiento administrativo rediseñado al Comité, a través del Diagrama de Bloques y la tabla ASME-VM, además del cuadro comparativo del acápite 4.3.2, que muestren con claridad las bondades de la propuesta. En esta reunión también se recomienda que se señale cuáles serán las normas que requieren modificación y/o derogación de ser el caso para facilitar la simplificación del proceso. En el caso que el procedimiento administrativo rediseñado suponga la mejora del equipamiento, infraestructura y TIC como paso previo a la implementación, este aspecto también debe ser comunicado al Comité así como las necesidades de capacitación del personal a efectos que se cuente con los recursos necesarios para su realización así como para que los responsables de las áreas den las facilidades al personal para el desplazamiento a dichos talleres.

4.3.8. OCTAVA FASE: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL

Con la opinión del Comité, se procede a ajustar la propuesta final, la misma que incluye el Diagrama de Bloques y ASME-VM, el cuadro comparativo de mejoras, las normas legales³⁰ e instrumentos de gestión, las adecuaciones del ambiente físico, los requerimientos de equipamiento y TIC y el plan de capacitación.

4.4. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

El **objetivo general** de esta etapa es poner en marcha la propuesta diseñada en la etapa previa. Para este efecto se recomienda seguir las siguientes fases: capacitar y sensibilizar al personal involucrado con el procedimiento administrativo rediseñado, aprobar el marco normativo que sustente el procedimiento rediseñado, adecuar los ambientes físicos en caso fuese necesario y difundir el procedimiento administrativo.

³⁰ Conforme lo establecido en el D.S. 079-2007-PCM

4.4.1. PRIMERA FASE: CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN ESPECÍFICA A TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS

El objetivo de esta capacitación y sensibilización es compartir y socializar la propuesta del nuevo procedimiento administrativo y entrenar al personal respecto del rol que cumplirá en el procedimiento administrativo rediseñado. Es aconsejable hacer la capacitación a través de talleres organizados y dirigidos por el EMC. Debe participar el personal que está involucrado en el procedimiento administrativo, desde aquellos que orientan e informan al público sobre el procedimiento administrativo hasta los que procesan internamente el mismo.

4.4.2. SEGUNDA FASE: APROBACIÓN DEL MARCO NORMATIVO QUE FUNDAMENTE EL NUEVO PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO REDISEÑADO

El objetivo de esta fase es formalizar la propuesta de procedimiento administrativo rediseñado realizando todos los cambios normativos necesarios para su implementación. Esto es necesario, porque en la cultura organizacional de las entidades públicas, el aspecto “normativo” juega un papel importante para llevar a cabo y dar sostenibilidad a los procesos de reforma. Como se ha señalado, estas modificaciones del marco normativo pueden implicar la modificación de las siguientes normas:

- Instrumentos de gestión: muchas veces el ROF y el MOF tendrán que modificarse; en casos más específicos, habrá que modificar el CAP.
- Manual de Procedimientos.
- Norma que regula el procedimiento: la que corresponda.
- Texto Único de Procedimientos Administrativos.
- Norma que aprobó los derechos de tramitación.

Para la eliminación o simplificación de un procedimiento se deberá considerar lo establecido en los artículos 36.3 y 38.5 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

4.4.3. TERCERA FASE: ADECUACIÓN DE AMBIENTES, DIFUSIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO SIMPLIFICADO Y TIC

Para que la propuesta de simplificación tenga un impacto importante en los trabajadores así como el público usuario, es importante que ésta vaya acompañada de la adecuación o reorganización de ambientes que estén alineados a la lógica del nuevo procedimiento administrativo. Las áreas involucradas en el procedimiento administrativo deben estar ubicadas siguiendo la lógica de flujo que se ilustra en el diagrama de bloques del procedimiento administrativo rediseñado.

En este sentido, en esta etapa se debe poner en marcha la propuesta de readecuación de ambiente planteada en la etapa de rediseño. Como se ha señalado anteriormente, para ello no se requieren grandes inversiones ni modificaciones, algunos arreglos menores -como el pintado de ambientes y cambio de sillas- pueden tener un impacto en los trabajadores y público usuario.

Es posible, que la implementación del nuevo procedimiento administrativo implique cambios más significativos en la infraestructura y en la distribución de ambientes y equipos. Aquí debe evaluarse el “apoyo político” con el que se cuenta y actuar acorde con ello: en el caso que exista un claro apoyo político y recursos para el proceso, debe hacerse las modificaciones físicas necesarias. Si la percepción de apoyo político no es tan alta, es mejor demostrar resultados del cambio en las primeras semanas y luego recién incorporar al proceso aspectos vinculados a cambios físicos y de redistribución. Si los cambios a realizar son muy drásticos, se recomienda tratarlo como un proceso arquitectónico ad-hoc de adecuación de ambientes.

Asimismo, se deben preparar folletos de fácil comprensión informando a los usuarios internos y externos, el flujo del nuevo procedimiento administrativo, enfatizando los nuevos requisitos, costos, etc. de ser el caso. El uso de uniformes del personal involucrado en el procedimiento administrativo puede también ejercer un impacto positivo, y para ello se pueden optar por soluciones simples que no impliquen recursos adicionales; por ejemplo, uso de chalecos y solapines señalando los nombres de quienes atienden.

En lo que respecta al aspecto relacionado con las TIC, durante esta fase se debe concretar la compra de hardware en caso ello se hubiera advertido como necesario, y terminar de afinar el software especializado en el caso que su desarrollo se hubiera considerado necesario, como se ha indicado en la etapa de rediseño.

Es importante que este software tenga en cuenta las características particulares de los recursos informáticos tanto de hardware como de software de la entidad como son: servidores disponibles, bases de datos utilizados, antigüedad de los equipos, personal de desarrollo de sistemas y programación, la existencia o no de una red de cableado estructurado, entre otros. Ello con la finalidad de no generar retrasos en el proceso. De contratarse la programación del módulo por consultores externos se debe requerir que el contrato establezca la entrega del código fuente y el manual de usuarios a fin de viabilizar la posibilidad de modificaciones en el futuro. Adicionalmente, debe especificarse en el contrato que la entidad que se ceden a la entidad los derechos de propiedad intelectual del software.

4.4.4. CUARTA FASE: DIFUSIÓN MASIVA DE LA REFORMA EMPRENDIDA

El objetivo de esta fase es comunicar al público usuario (gremios, grupos vecinales, etc.) la reforma realizada para que conozcan cómo realizar el nuevo procedimiento administrativo, de tal manera que siempre exijan a la entidad los mismos niveles de calidad y oportunidad en el cumplimiento del mismo. Se busca generar un estándar en la calidad de la atención y gestión del procedimiento administrativo que impida retrocesos posteriores usando a la población como vigilante del proceso.

La difusión masiva de la reforma debe hacerse luego de un tiempo prudencial en que se espera que el personal haya adquirido las capacidades necesarias para una mejor gestión del procedimiento administrativo. Durante esta etapa se pueden seguir haciendo los ajustes necesarios.

Esta difusión masiva, debe realizarse lo más profesionalmente posible, y es muy importante aquí la participación de áreas que han aplicado la simplificación, así como las áreas encargadas de la participación vecinal y/o comunicación institucional.

Miembros del EMC y personal de las áreas involucradas, podrían presentarse en conferencias de prensa y similares para el público usuario (los más favorecidos con la reforma), para una mayor difusión del procedimiento administrativo rediseñado. Asimismo, las revistas y folletos institucionales con reseñas sobre el tema son también un buen recurso. Valiosos también son los programas radiales, cuyo diseño permite, que el público pueda llamar y preguntar respecto a la nueva forma de hacer los procedimientos, etc.

Algunas entidades tienen canales regionales o locales (municipalidades o gobiernos regionales por ejemplo) y deben aprovechar estos espacios para la difusión. Lo mismo respecto al portal electrónico institucional.

4.5. ETAPA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Seguimiento y la Evaluación son herramientas interdependientes y básicas para la gestión del proceso de simplificación, por tanto, no pueden pensarse como acciones a encarar en forma separada. Ambas deben efectuarse durante todo el proceso de simplificación lo que implica una verificación constante de las actividades y el cumplimiento de objetivos de cada etapa del mismo; en el caso de la evaluación, es conveniente que se realice, idealmente, una evaluación ex ante, una evaluación intermedia y otra ex post.

Para las actividades de seguimiento y evaluación se recomienda recoger y usar información cualitativa y cuantitativa sobre el avance del proceso de simplificación, tanto de la gestión misma del proceso como del rediseño del procedimiento administrativo usando para ello los indicadores establecidos al inicio del proceso de simplificación (Ver inicio de la etapa de diagnóstico).

A continuación se dan algunas pautas para realizar tanto el seguimiento como la evaluación:

4.5.1. SEGUIMIENTO

El seguimiento se deberá realizar como un proceso continuo y sistemático por el cual se verifica la eficiencia y la eficacia del proceso de simplificación mediante la identificación de los logros y debilidades del proceso; así por ejemplo, como resultado de las actividades de seguimiento se pueden realizar medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proceso de simplificación. Por tanto, el seguimiento es una actividad indispensable para rectificar y mejorar la ejecución; así como para asegurar la retroalimentación entre los objetivos, los supuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, el seguimiento aporta la información que hace posible sistematizar resultados y procesos para la evaluación.

Para que el seguimiento sea exitoso se requiere del diseño y ejecución de un Plan de Seguimiento en el que se detalle las actividades a realizar así como el cronograma y plazos para el desarrollo de éste. El Plan de Seguimiento se desarrolla sobre la base del Plan del Proceso de Simplificación. Será el producto de reuniones de trabajo del EMC, con insumos de los responsables del proceso cuando sea el caso, en este Plan se establecerán fechas en las que el avance del proceso será revisado, los indicadores y herramientas que se definirán para esa medición y los responsables de desarrollarla. Se recomienda que los responsables del seguimiento sean miembros del Equipo y sólo en ocasiones en que éste exija un conocimiento muy especializado sobre algún tema o la carga de trabajo sea muy grande se pedirá el soporte de algunos responsables del proceso.

Con el fin de informar sobre los resultados del seguimiento es necesario establecer mecanismos de difusión de la información; estos pueden ser reuniones de trabajo y difusión de informes en entidades pequeñas y medianas; en el caso de entidades grandes en las que se debe garantizar el flujo de la información de manera oportuna se podría establecer un sistema de información gerencial que identifique los usuarios de la información y la forma en que la información del seguimiento deberá ser presentada.

El número de usuarios de la información generada por el seguimiento crecerá a medida que el tamaño de la entidad sea mayor. Los principales usuarios normalmente serán el Equipo, el Comité

de Dirección del Proceso y el líder de la entidad, sumándose otros según el tamaño de la entidad y complejidad del procedimiento administrativo. Los usuarios podrían llegar a ser: los miembros de la Alta Dirección (líderes de la entidad), el Equipo, los Gerentes y/o Directores, los financiadores, los responsables del proceso, y otros particulares de cada proceso.

Los tipos de información que se usa para el seguimiento son de índole cualitativa y cuantitativa y pueden referirse a aspectos relacionados con:

- La gestión del proceso, es decir si se están cumpliendo las actividades, los plazos, y los objetivos y metas planteados.
- El avance del procedimiento administrativo rediseñado respecto de los indicadores trazados como línea de base en la etapa de diagnóstico.

Es importante establecer herramientas apropiadas para efectuar la recopilación de datos e identificar los recursos necesarios. Estos pueden ser:

- Encuestas y entrevistas a usuarios y clientes sobre la calidad y pertinencia de los cambios realizados (ver ejemplo en el Anexo 3).
- Recojo periódico de información sobre indicadores los cuales pueden referirse como se ha explicado a la gestión del proceso de simplificación o a indicadores de resultado del procedimiento rediseñado. A modo de ejemplo se señalan propuestas de posibles indicadores:

Indicadores	Ejemplos de indicadores
Indicadores sobre el avance de la gestión del proceso de simplificación:	- % de avance de actividades realizadas de acuerdo con el plan. - Número de metas cumplidas - % de presupuesto ejecutado
Indicadores sobre los logros 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 tales como autorizaciones, registros, licencias, entre otros, expedidos al momento de elaborar el diagnóstico.

- Cliente anónimo. Herramienta para monitorear el procedimiento administrativo rediseñado. Es un mecanismo en el que una persona designada por el equipo tramita el procedimiento administrativo con el fin de recoger *in situ* información sobre el tipo y la calidad de la atención del procedimiento administrativo simplificado. Este mecanismo provee información que

permite evaluar el desempeño del personal que atiende el procedimiento administrativo y del nivel de implementación del procedimiento administrativo rediseñado.

- Revisión aleatoria de expedientes. Herramienta para monitorear el procedimiento administrativo rediseñado. Se revisa el historial del expediente, fecha de ingreso, de atención final, observaciones, personal que intervino en el procedimiento administrativo, cumplimiento de plazos, entre otros. Esta información proporciona elementos objetivos sobre la manera en que se está realizando los procedimientos administrativos en la práctica permitiendo identificar con claridad los aspectos que fueron mejorados y cuáles representan una tarea pendiente.

4.5.2. EVALUACIÓN

La evaluación está orientada a mejorar la eficacia de los procedimientos administrativos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en el uso de los recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, sino un medio para optimizar la gestión del proceso.

Existen diferentes tipos de evaluación según la oportunidad en que dichas evaluaciones se realizan. El Equipo deberá desarrollar un Plan de Evaluación sobre la base del Plan del Proceso de Simplificación y del Plan de Seguimiento. En el Plan de Evaluación se deben identificar los momentos en que se analizará la información recogida en el Seguimiento y las estrategias que se seguirán para realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento del Plan de Trabajo del Proceso de Simplificación. La evaluación estará a cargo del líder del Equipo y de una persona externa a modo de auditoría con el fin de garantizar la objetividad y definir adecuadamente las acciones correctivas para garantizar el desarrollo del proceso de simplificación. Esta persona puede ser un funcionario de la entidad pero lo ideal es que no haya sido parte del proceso de simplificación.

La evaluación puede darse en diferentes momentos. En algunos casos la evaluación posterior será suficiente, mientras que en otros será necesario realizar evaluaciones previas y durante el proceso. El número y la frecuencia de las evaluaciones estarán determinados por el tamaño de la entidad, la complejidad del procedimiento administrativo a simplificar y los recursos disponibles. A continuación se presentan los tipos de evaluación que se pueden realizar:

Evaluación ex-ante: Se realizará antes de la aprobación de la etapa de rediseño del proceso de simplificación. El objetivo es analizar la pertinencia, viabilidad y eficacia potencial del diseño propuesto. En esta evaluación se seleccionará de entre varias alternativas técnicamente factibles a la que produce el mayor impacto al mínimo costo. Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del procedimiento administrativo a simplificar.

Evaluación de medio término o continua: Se hará mientras el proceso se va desarrollando, permitirá conocer en qué medida se vienen logrando los objetivos. Una evaluación de este tipo debe buscar aportar al ajuste y perfeccionamiento (LOOP) del procedimiento administrativo rediseñado y a identificar lecciones aprendidas.

Evaluación ex-post, de resultados o de fin del proceso de simplificación: Se realizará cuando culmine el proceso. Se buscará indagar sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos; asimismo, buscará demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del rediseño. Se indagará sobre los aspectos positivos, negativos e inesperados.

Evaluación de impacto: en esta se identificarán las mejoras en el procedimiento administrativo y su impacto en los ciudadanos usuarios, es decir, se enfoca en conocer si la mejora ha significado cambios en el comportamiento de los usuarios.

Como se explicó antes, no todas las entidades requerirán o estarán en condición de realizar todos los tipos de evaluación, sin embargo será necesario que se realice por lo menos una evaluación ex-post con el fin de analizar el cumplimiento de los objetivos del Plan de Trabajo del proceso de simplificación y los problemas que se presentaron con el fin de evitarlos en futuros procesos. La idea es que la experiencia sirva también para generar aprendizaje y capacidad en la entidad.

4.6. ETAPA DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y SOSTENIBILIDAD

Partimos de que el Estado es un proveedor de servicios al ciudadano, y dado que su existencia está orientada a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, debe procurar prestar servicios de calidad y sostenibles en el tiempo, pues ello contribuye a crear confianza y credibilidad, al ser la simplificación administrativa, especialmente la simplificación de procedimientos administrativos, uno de los aspectos más visibles de la reforma del Estado.

De esta manera, una vez emprendida la reforma, el objetivo siguiente es darle continuidad a partir de un conjunto de actividades articuladas entre sí, para garantizar la calidad de los servicios y/o productos generados por el proceso de simplificación una vez culminado el proceso³¹. Para ello es importante incorporar en nuestras entidades, prácticas y herramientas de mejora continua y otras orientadas a la sostenibilidad de los procesos de reforma.

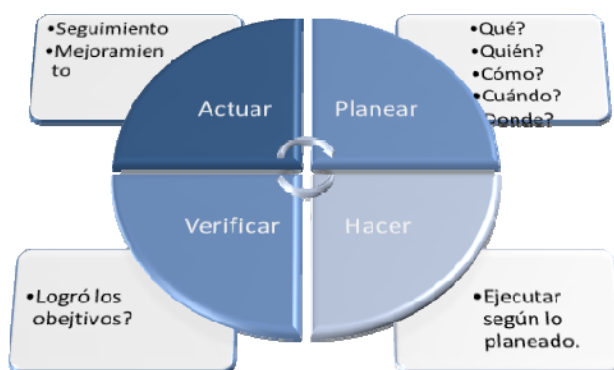
³¹ FOMIN. Ciclo de Proyectos. Disponible en <http://www.iadb.org/mif/cycle.cfm?lang=es>

4.6.1. MEJORA CONTINUA

¿Qué es la mejora continua? Los ciudadanos demandan a la Administración Pública procedimientos de mayor calidad, y que se encuentren acorde con los impuestos que pagan, buscan servicios más rápidos y fiables, con horarios ajustados a sus necesidades, servidores públicos que los traten con cortesía y respeto en ventanillas únicas donde puedan realizar todos sus trámites sin tener que desplazarse a otros lugares. En ese sentido, un proceso de mejora continua se entiende como el esfuerzo de las entidades con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia, orientado a promover la competitividad y/o bienestar de los usuarios³².

¿Cómo se desarrolla?³³ Un proceso de mejora continua se inicia a partir de un cambio de mentalidad, hábitos, técnicas a nivel de empleados, impulsados por los funcionarios y/o directivos y apoyados por la alta dirección de la entidad. El enfoque de mejora continua contempla 4 pasos (metodología PHVA, rueda de Deming) que debe volverse un hábito dentro de la entidad:

Figura 21: Rueda de Deming



- **Planear:** Diseño de los servicios que se van entregar a los usuarios, los procesos (pasos) que involucran y de los objetivos necesarios para obtener resultados de acuerdo con los requisitos y las expectativas del usuario y las políticas de la entidad.
- **Hacer:** Implantar los procesos (pasos) diseñados para la entrega de los servicios.

³² Federación Española de Municipios y Provincias (2003) Procesos de Mejora Continua.

³³ Ibid.

- **Verificar:** Realizar el seguimiento y evaluación de los procedimientos administrativos y los servicios entregados al usuario y su comprobación respecto al diseño de los objetivos establecidos, e informar sobre los resultados obtenidos.
- **Actuar:** A partir de los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y evaluación se toman acciones necesarias para igualar o sobrepasar las expectativas que el usuario tiene respecto al servicio entregado.

Para conseguir que la mejora continua de los procedimientos administrativos de la entidad se sostenga es necesario incluir objetivos de mejora continua en el Plan Operativo Institucional (POI) de la entidad, los mismos que deben estar basados en las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio brindado bajo el enfoque de una Mejor Atención al Ciudadano (MAC).

El EMC culminado el proceso de simplificación debe seguir realizando esta labor detectando, analizando y ensayando soluciones a los problemas que se suscitan como consecuencia de la provisión de un servicio y buscando mejorar continuamente el procedimiento administrativo (en esto consiste la mejora continua). Para ello debe medir hacia adentro y hacia fuera:

¿Cómo medir hacia adentro? Para mejorar hay que comparar y para comparar hay que medir. A partir de la medición se conocen las deficiencias, y éstas, además de ser el objetivo de las acciones correctivas, sirven para que la entidad aprenda de sus errores.

Definidas las características de un procedimiento administrativo y del otro procedimiento administrativo vinculado al mismo, se debe identificar el nivel promedio que hay que alcanzar para responder a las necesidades y expectativas de los usuarios. Cada procedimiento administrativo debe tener uno o varios indicadores objetivos, en cada uno de los cuales se debe establecer el nivel promedio o compromiso a alcanzar. Los indicadores pueden ser de diferentes tipos. Por ejemplo, el Municipal Scorecard diseñado por la IFC utiliza dos tipos de indicadores³⁴:

Indicadores de desempeño: tiempo, costo, número de visitas realizado por el solicitante, rechazos de la solicitud presentada por el usuario.

Indicadores de proceso: por ejemplo, complejidad de los formularios, claridad de la información brindada por la entidad, acceso a la información sobre el procedimiento administrativo, consistencia de la información proporcionada, calidad de las instalaciones, uso de tecnología de información y comunicaciones, delegación de firmas, etc.

³⁴ Los indicadores a utilizar son los referidos en el Plan Nacional de Simplificación Administrativa.

Se pueden utilizar estos referentes para construir los indicadores.

¿Cómo medir hacia afuera?³⁵ No todas las características de un procedimiento administrativo tienen la misma relevancia, ni son valorados igual por los usuarios. Es necesario determinar el grado de importancia que los usuarios asignan a la satisfacción, por tal motivo se requiere identificar los atributos de calidad desde el punto de vista del usuario y la ponderación que éste le asigna. De acuerdo con el modelo SERVQUAL, estos atributos pueden agruparse en los siguientes ítems:

- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el procedimiento administrativo acordado de forma fiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para proporcionar un procedimiento administrativo rápido.
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** Atención individualizada que se ofrece a los clientes.
- **Elementos tangibles:** Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.

Para medir el nivel de satisfacción se pueden utilizar una serie de técnicas entre las que se encuentran: las encuestas, los focus group, los buzones de sugerencias, entre otros. A continuación se detallan algunas de ellas.

- **Encuestas con cuestionarios estructurados:** consisten en grupos de preguntas con respuesta objetiva (si/no) o calificación determinada de algún aspecto (por ejemplo: 1-muy malo, 2-malo, 3-regular, 4-bueno, 5-muy bueno). Se pueden realizar de formas escrita, vía correo **electrónico**, **vía Web** o mediante entrevista personal
- **Focus group:** Reunión de personas en un espacio que propicia el intercambio de opiniones y experiencias.
- **Buzones de sugerencias:** Ubicados en lugares de acceso público para que los usuarios hagan llegar sus sugerencias.

4.6.2. SOSTENIBILIDAD

Una vez implementada la reforma, debemos darle continuidad a ésta utilizando herramientas que la consoliden y fortalezcan evitando retrocesos^{36,37}. Entre estas herramientas se encuentran las siguientes:

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

- **Documentar el proceso de simplificación:** es indispensable que el proceso se encuentre documentado y medido adecuadamente (a partir de una línea de base), para permitir evaluaciones periódicas internas y externas como las que se han señalado en la etapa previa.
- **Difusión:** una vez llevada a cabo la reforma, es importante dar a conocer al personal y público usuario las mejoras, los beneficios, y las características más amigables del procedimiento administrativo simplificado, de manera tal que éstos las conozcan y se conviertan en fiscalizadores ante posibles retrocesos en la calidad del servicio.
 - o **Difusión interna:** los trabajadores de la entidad forman parte de la reforma y pueden comunicar los resultados de ésta; por ello, es necesario, diseñar canales de comunicación interna para informarles sobre los avances. Se pueden utilizar herramientas de comunicación tales como correos electrónicos, boletines informativos, vitrinas informativas, entre otros.
 - o **Difusión externa:** Se pueden usar emisoras radiales locales, perifoneo, trípticos, afiches, uso de chalecos y/o pines que identifiquen a los trabajadores de las áreas involucradas en el proceso de reforma.
- **Reglamentar el procedimiento administrativo.** La idea es normar el procedimiento administrativo reformado, impidiendo de esta manera que futuras acciones atenten contra el avance alcanzado. En tal sentido, debe expedirse la norma que reglamente el procedimiento administrativo rediseñado y adecuarse el MAPRO y/o TUPA de la entidad u otros instrumentos de gestión, de ser el caso.
- **Acceder a certificaciones:** esto es importante para la sostenibilidad porque la certificación obliga a la elaboración de manuales, que permiten que los trabajadores cuenten con guías de cómo proceder en la práctica. Esto permite atenuar las limitaciones propias de la rotación laboral en las entidades públicas. Una de las certificaciones más conocidas es la certificación ISO. Se trata de un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una organización y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce. Es importante precisar que acceder a una certificación no asegura que el procedimiento administrativo esté simplificado. Únicamente asegura que se está cumpliendo con todos los parámetros requeridos.

³⁷ Manual de Intervención en las Municipalidades para la Agilización de Trámites de Licencias de Aperturas y Anuncios. USAID.

- **Cartas de compromiso³⁸:** son herramientas a través de las cuales se establecen compromisos concretos con los usuarios de los procedimientos administrativos, respecto de la calidad de servicio o las medidas que éstos pueden adoptar cuando los servicios que reciben no son aceptables. Estas cartas son un instrumento importante para informar públicamente de los servicios que ofrece una entidad, motivan a los servidores públicos e influyen en las expectativas de los usuarios y favorece la rendición de cuentas.

Estas cartas deben estar asociadas con los objetivos planteados en los planes estratégicos de la entidad y deben redactarse empleando un lenguaje que sea comprensible para los usuarios. Para comunicar al ciudadano los compromisos se deben contemplar todos los medios de comunicación existentes (paneles, trípticos, periódicos, reuniones, cartas, comunicados, boletines, correos electrónicos, portal web, etc.), buscando los medios más eficaces para llegar a los usuarios, teniendo en cuenta sus necesidades y características. Algunas características que deben tener las “Cartas de compromiso” son:

- **Responder a las necesidades de los usuarios y ser relevantes para éstos:** deben considerar las necesidades de los usuarios del servicio y hacer referencia a elementos del servicio concretos y medibles (observables) por el usuario y que éste pueda comprender fácilmente.
- **Exigentes pero alcanzables:** deben ser realistas, tener en cuenta los recursos disponibles para que puedan alcanzarse los compromisos establecidos, pero también deben representar un reto para los prestadores del servicio.
- **Apropiadas para funcionarios y trabajadores:** deben convertirse en una herramienta importante para la gestión de la prestación de servicios y para favorecer la participación de los trabajadores.
- **Públicas:** Deben ser de conocimiento del público usuario.
- **Actualizadas:** Deben revisarse periódicamente.
- Aunque las Cartas de Compromiso pueden diferir en muchos detalles unas a otras, deben tener un conjunto de elementos comunes:
 - ✓ Descripción del procedimiento administrativo ofrecido.
 - ✓ Compromisos adquiridos en la prestación del procedimiento administrativo, describiendo la calidad de la prestación del procedimiento administrativo que los clientes pueden esperar recibir.

³⁸ Sistema de Trámites y Servicios Públicos de Calidad, Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal – Secretaría de la Función Pública.

- ✓ Formas de acceso al procedimiento administrativo y al área que lo presta.
- ✓ Mecanismos de presentación de recursos, quejas y reclamaciones para los usuarios que estiman que no se han cumplido los compromisos establecidos así como sanciones que la entidad se auto impone.
- ✓ Derechos de los usuarios en relación con el procedimiento administrativo y normativa reguladora del mismo.
- ✓ Información sobre el costo de la prestación del servicio, incluso de los procedimientos administrativos gratuitos. De esta manera, los usuarios estarán al corriente de lo que cuesta el servicio recibido.

V. RECOMENDACIONES FINALES

- Se debe tener en cuenta que las diferentes etapas del proceso de simplificación no son necesariamente consecutivas, sino que más bien se entrelazan y en algunos momentos se desarrollan de manera paralela, por ejemplo alguna fase de la etapa preparatoria como el mapeo de actores se continuará realizando mientras se realiza la etapa de implementación.
- Detallar el quehacer institucional en procesos es fundamental para transparentar las actividades que le dan valor o no a los procedimientos pensando siempre en lo que ello representa al ciudadano, por lo que el enfoque al ciudadano es como cliente y no como un administrado, incorporando en las entidades la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC).
- Asimismo, es importante entender que el proceso de cambio es continuo, en tal sentido culminado el proceso de simplificación de acuerdo con las fases antes descritas se debe seguir evaluando si los procedimientos administrativos pueden seguirse mejorando. Para ello se sugiere utilizar las herramientas descritas en la etapa de mejora continua.
- Las fases de presentación a las instancias políticas son importantes y deben realizarse y no obviarse; ello por cuanto es la forma de asegurar la ejecución del proceso de simplificación.
- No son indispensables ingentes recursos para desarrollar procesos de simplificación administrativa. Los elementos más importantes son la voluntad política de las autoridades y el empuje de los funcionarios y el personal.
- La comunicación interna y externa masiva para informar al público usuario es importante para asegurar la sostenibilidad de la reforma emprendida, por cuanto de esta manera se contará con una ciudadanía informada que apoya la simplificación y que exige los estándares de calidad del servicio y es fiscalizadora de su correcto cumplimiento.

VI. ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administrado o usuario.- Es aquella persona natural o jurídica que solicita el inicio de un procedimiento administrativo ante las entidades. Más precisamente, a los considerados como tales en el artículo 51° de la Ley 27444.

ASME.- American Society of Mechanical Engineers (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos). De esta asociación, tomamos como referencia este método de análisis, que inicialmente se usaba para análisis en procedimientos fabriles y que hoy se utilizan para analizar procedimientos administrativos.

ASME-VM.- es la herramienta ASME Versión Mejorada que se ha desarrollado para esta metodología y que se describe en la primera fase de la etapa de diagnóstico.

Enfoque de procesos.- es el estilo de gestión, que prioriza el análisis de los servicios como objetivo de la entidad, a través de la observación de las actividades secuenciales e insumos que participan en la generación de los mismos, los mismos que componen el proceso, y que a lo largo de estas actividades requiere de las funciones armonizadas para su impulso; estos elementos configuran por tanto las “líneas de producción” de la entidad.

Enfoque funcional.- es el estilo de gestión, que prioriza el análisis de las actividades y servicios intermedios que genera cada una de las áreas funcionales de la entidad, sin preocuparse de los servicios como objetivo de la entidad. El enfoque funcional promueve que cada área funcional de la entidad, trabaje aislada de las otras áreas, afectando la eficiencia y la calidad global de la entidad.

Entidad pública.- Comprende a cualquiera de los organismos mencionados en el artículo I del título preliminar de la Ley 27444.

Fiscalización posterior.- Es un mecanismo de verificación ex post del cumplimiento de los requisitos presentados por los administrados con la solicitud de inicio del procedimiento administrativo.

Proceso.- Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que transforman insumos añadiendo valor, a fin de entregar un resultado específico,

bien o servicio a un destinatario, usuario externo o interno, optimizando los recursos de la organización³⁹.

Proceso esencial.- son los procesos de gestión relacionados con las funciones sustantivas de la entidad, es decir aquellas ejercidas directamente sobre su ámbito de competencia e indispensables para el cumplimiento de su finalidad resultando en la prestación de servicios a la población o la regulación o promoción de determinada actividad social o económica”⁴⁰.

Procedimiento administrativo.- Conjunto de actos y diligencias tramitados ante la entidad, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

Servicios prestados en exclusividad.- Son prestaciones que las entidades se encuentran facultadas a brindar en forma exclusiva, no pudiendo ser realizadas por otra entidad o terceros.

Simplificación administrativa.- Es el conjunto de principios y acciones derivadas de éstos que tienen como objetivo eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la sociedad que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública.

Una definición más acotada concibe la simplificación administrativa como la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos que realizan los administrados ante las distintas entidades públicas.

Silencio administrativo.- Es una ficción procesal en favor del administrado en virtud de la cual, si una entidad de la Administración Pública no emite pronunciamiento expreso que otorgue o deniegue lo solicitado dentro del plazo máximo que la normativa establece para resolver un procedimiento de evaluación previa, genera como efecto jurídico: que se entienda aprobada la pretensión del administrado (siempre que el procedimiento se encuentre calificado con silencio administrativo positivo); o, le faculta a considerar denegada su pretensión a fin de interponer los recursos administrativos así como la demanda contencioso – administrativa, según corresponda (cuando el procedimiento está sometido al silencio administrativo negativo) o esperar el pronunciamiento expreso de la entidad.

³⁹ Concepto de proceso señalado en la Guía metodológica complementaria para el análisis de las matrices de delimitación de competencias y distribución de funciones sectoriales.

⁴⁰ Fuente: Guía metodológica complementaria para el análisis de las matrices de delimitación de competencias y distribución de funciones sectoriales



La calificación del silencio administrativo para los procedimientos administrativos sancionadores se sujeta a lo dispuesto en el artículo 188.6 de la Ley N° 27444.

Silencio administrativo positivo.- La solicitud del administrado se entiende aprobada al vencer el plazo máximo que la ley establezca para emitir pronunciamiento. Al vencimiento del plazo, se genera un acto administrativo presunto.

Silencio administrativo negativo.- Ficción procesal que faculta al administrado a considerar denegada su pretensión, a fin que pueda: **(i)** interponer los recursos administrativos o **(ii)** la demanda contencioso- administrativa siempre que agote la vía administrativa, según corresponda, siempre que la entidad de la Administración Pública no hubiese emitido pronunciamiento expreso una vez vencido el plazo máximo que la normativa establezca y el procedimiento se encuentre calificado con silencio administrativo negativo. También faculta al administrado a esperar que se produzca en forma expresa una decisión favorable de la Administración.

Trámites.- Se entiende por éstos al “desarrollo de uno o varios procedimientos con la finalidad de obtener un servicio o una prestación de la Administración Pública⁴¹ en tal sentido abarcan tanto a los procedimientos administrativos como a los servicios prestados en exclusividad por las entidades públicas.

⁴¹ Política Nacional de Simplificación Administrativa y Decreto Supremo N° 079-2007-PCM.

***ANEXO 2: MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL
PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN Y EL EQUIPO DE MEJORA CONTINUA***

Resolución N°

Ciudad, fecha

CONSIDERANDO:

Que, la simplificación administrativa como política nacional de obligatorio cumplimiento es aplicable a todas las entidades que tramitan procedimientos administrativos o brindan servicios administrativos en exclusividad; en ese sentido, involucra a las entidades del Gobierno Nacional (incluidos los Ministerios y las Entidades Públicas del Poder Ejecutivo), de los Poderes Legislativo y Judicial, de los Gobiernos Regionales, de los Gobiernos Locales u Organismos Constitucionales Autónomos.

Que, con la finalidad de orientar a las entidades en el desarrollo de procesos de reingeniería o simplificación administrativa, mediante Decreto Supremo N° XXXX-2010-PCM, se ha aprobado la Metodología de Simplificación Administrativa;

Que, de acuerdo con dicha Metodología se dispone la conformación de un Comité de Dirección del Proceso de Simplificación como instancia política responsable de la puesta en marcha del proceso de simplificación y el Equipo de Mejora Continua como responsable de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa al interior de cada entidad del sector público;

Que, en mérito a lo expuesto, es necesario emitir el acto administrativo correspondiente;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y el Decreto Supremo N° XXXX-2010-PCM

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Conformar el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación como instancia política responsable de la puesta en marcha del proceso de simplificación de (señalar entidad). Estará conformado por: (señalar integrantes)

Artículo 2°.- Conformar el Equipo de Mejora Continua de (señalar entidad), responsable de gestionar el proceso de simplificación administrativa según lo señalado en la Metodología de Simplificación Administrativa aprobada por Decreto Supremo N..... . El Equipo de Mejora Continua estará conformado por: (señalar integrantes).

Artículo 3°.- El Equipo de Mejora Continua de Simplificación Administrativa realizará las actividades señaladas en la Metodología de Simplificación Administrativa pudiendo incorporar de manera temporal a los responsables del proceso que pueden ser una persona o más de las diferentes áreas de la entidad. Sin perjuicio de ello, todas las dependencias de la entidad deberán brindar al Equipo de Mejora Continua el apoyo que éste requiera para el cumplimiento de sus fines.

Artículo 4°.- La conformación del Comité de Dirección del Proceso de Simplificación así como el Equipo de Mejora Continua, así como los documentos e informes que elaboren serán difundidos al público en general a través del portal institucional.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA EL CIUDADANO

Encuesta

1 = nada de acuerdo						
2 = en desacuerdo						
3 = indiferente						
4 = de acuerdo						
5 = muy de acuerdo						
Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada						
	5	4	3	2	1	NS/NC
2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los ciudadanos						
3. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable						
4. El personal da la imagen de estar cualificado para atenderlo						
5. Respondieron sus dudas de manera clara						
6. Recibió información clara sobre los requisitos del trámite						
7. Recibió información clara sobre los costos del trámite						
8. Recibió información clara sobre los plazos del trámite						
9. Se cumplieron los plazos señalados						
10. Le solicitaron requisitos adicionales, no señalados inicialmente						
11. Como califica la calidad de atención del trámite						
Si tiene algún comentario o sugerencia sobre la atención del trámite por favor indicarlo en las líneas abajo:						

ANEXO 4: CONFORMACIÓN DEL EMC SEGÚN LOS ROLES

Para la selección del equipo que se hará cargo del proceso de simplificación se debe tener en cuenta la metodología planteada por Meredith Belbin⁴² a efectos de conformar un equipo equilibrado capaz de implementar el proceso. Esta metodología plantea que existe un número limitado de comportamientos o roles de equipo que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural. En este sentido lo que se debe buscar es evitar conformar equipos con personas que presentan el mismo patrón de conducta sino buscar un equilibrio de roles. Así, un equipo debe tener por ejemplo: individuos que actúen asumiendo un rol de “látigo”, es decir que hagan reaccionar a los individuos apáticos, otros que estén orientados a terminar lo que empiezan, otros que no pierdan de vista los objetivos de la simplificación y así hasta completar los nueve roles propuestos por esta metodología que se señalan en el cuadro.

Cuadro: Roles según Meredith Balbin

Esta metodología recomienda que los equipos de trabajo estén conformados por individuos que cumplan los siguientes roles: el impulsor, el implementador, el finalizador, el cohesionador, el coordinador, el investigador de recursos, el cerebro, el supervisor-evaluador y el especialista.

En un mismo equipo puede haber un individuo que cumple varios roles que son complementarios y por otro lado puede haber

⁴² Belbin, Meredith. Team Rol Theory en Consolación y Cuatrecasas (2001) y www.belbin.com

ANEXO 5: EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TABLA ASME-VM Y DIAGRAMA DE BLOQUES

Índice del ejemplo de aplicación

Contenido
Caso
Descripción textual de procedimiento
Caracterización del procedimiento con la Tabla ASME-VM
Conteo de recursos
Tabla ASME-VM del caso
Diagrama de Bloques
Análisis
Rediseño Tabla ASME-VM - Eliminación de actividades innecesarias
Rediseño del Diagrama de Bloques - Eliminación de actividades innecesarias
Tabla ASME-VM luego que el procedimiento se rediseña
Diagrama de Bloque luego que el procedimiento se rediseña
Indicadores de comparación, procedimiento actual y procedimiento propuesto

Caso:

El caso que se va a analizar es el de un Gobierno Regional, que recibe una solicitud de transparencia y acceso a la información y la respuesta que obtiene el interesado, donde se le informa el valor que tendría que pagar para tener acceso a esta información.

**Descripción textual del procedimiento:**

El interesado llega a Mesa de Partes y es atendido por un profesional, que recibe su expediente, llena una hoja de procedimiento y registra datos en un sistema. Llama al conserje que se encarga de trasladar el expediente al Gerente General. La secretaria de este realiza las actividades necesarias para recibir el expediente y lo registra en cuaderno de cargo. Luego traslada el expediente al despacho del Gerente General, quién lo lee en forma superficial y ordena que se traslade el expediente a la Secretaría General, donde sucede algo similar y es transferido a la Oficina destinataria, que sería el área que tendría esta información.

El Jefe de la Oficina destinataria, delega en técnico el cálculo del costo por la reproducción de la información que solicita el interesado. Este último estudia el caso y prepara un informe indicando el costo y lo envía a su Jefe de Oficina destinataria. Este a su vez, lo hace llegar a la Secretaría General, quién prepara un documento de respuesta que contiene la información del costo y la hace llegar a Mesa de Partes, que se encarga de entregara la interesado.

Para los traslados y recepciones entre áreas, el conserje traslada el expediente y las secretarias de esas áreas, registran los ingresos y salidas en sus cuadernos de cargo.

La caracterización detallada del procedimiento, se puede ver en la siguiente tabla ASME-VM.

Caracterización del procedimiento con la Tabla ASME-VM

Como se ve a continuación, el procedimiento tiene 66 actividades, que en conjunto suman 244,50 minutos.

Tabla ASME-VM

Paso	Actividad	Área	Tiempo
1	Recepcionar solicitud	Mesa de Partes	2
2	Verificar conformidad	Mesa de Partes	3
3	Preparar Hoja de PROCEDIMIENTO	Mesa de Partes	5
4	Ingresar los datos de Hoja de PROCEDIMIENTO	Mesa de Partes	2
5	Llenar el asunto en la solicitud	Mesa de Partes	1
6	Registrar en el cuaderno de cargos	Mesa de Partes	1
7	Llamar al conserje	Mesa de Partes	1
8	Trasladar expediente a la Gerencia General	Conserje	15
9	Recepcionar el expediente	Gerencial Regional	3
10	Registrar en cuaderno de cargo	Gerencial Regional	3
11	Trasladar al despacho del Gerente Regional	Gerencial Regional	1
12	Tomar conocimiento	Gerencial Regional	5
13	Firmar el proveído a derivar	Gerencial Regional	2
14	Ordenar a secretaria que lo derive a Secretaría General	Gerencial Regional	1
15	Recoger expediente del despacho	Gerencial Regional	1
16	Llamar al conserje	Gerencial Regional	1
17	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Gerencial Regional	1
18	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5
19	Trasladar el expediente a Secretaría General	Conserje	5
20	Recepcionar el expediente	Secretaría General	1
21	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General	1
22	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General	1
23	Tomar conocimiento	Secretaría General	5
24	Firmar el proveído a derivar	Secretaría General	2
25	Ordenar a secretaria que los derive al a Oficina destinataria	Secretaría General	1

**PERÚ****Presidencia
del Consejo de Ministros****Secretaría
General****Secretaría de Gestión
Pública**

26	Llamar al conserje	Secretaría General	1
27	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General	1
28	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5
29	Trasladar expediente a Oficina destinataria	Conserje	5
30	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1
31	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1
32	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria	1
33	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	10
34	Firmar proveído a derivar	Oficina destinataria	2
35	Ordenar a secretaria que lo derive al técnico asignado	Oficina destinataria	1
36	Llamar al conserje	Oficina destinataria	1
37	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria	1
38	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5
39	Trasladar el expediente a técnico asignado	Conserje	5
40	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1
41	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1
42	Trasladar al despacho del técnico asignado	Oficina destinataria	1
43	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	60
44	Preparar informe sobre costo de reproducción de información	Oficina destinataria	15
45	Ordenar a secretaria que lo derive a la Jefatura de Oficina destinataria.	Oficina destinataria	1
46	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria	1
47	Prepara informe para la Secretaría General	Oficina destinataria	10
48	Ordenar a secretaria que lo derive a la Secretaría General	Oficina destinataria	1
49	Llamar al conserje	Oficina destinataria	1
50	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria	1
51	Firmar cuaderno de cargos	Conserje	0,5
52	Trasladar informe a Secretaría General	Conserje	5
53	Recepcionar el expediente	Secretaría General	1
54	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General	1
55	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General	1
Paso	Actividad	Área	Tiempo
56	Tomar conocimiento	Secretaría General	10

**PERÚ****Presidencia
del Consejo de Ministros****Secretaría
General****Secretaría de Gestión
Pública**

57	Prepara informe para informar del costo a interesado	Secretaría General	10
58	Ordenar a secretaria que lo derive a Mesa de Partes	Secretaría General	1
59	Llamar al conserje	Secretaría General	1
60	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General	1
61	Firmar cuaderno de cargos	Conserje	0,5
62	Trasladar informe a Mesa de Partes	Conserje	5
63	Firma cuaderno de cargos	Mesa de Partes	0,5
64	Preparar notificación al interesado	Mesa de Partes	15
65	Entregar notificación al interesado	Mesa de Partes	3
66	Firmar cuaderno de cargos	Interesado	0,5
			244,5

Conteo de recursos

El detalle de conteo de recurso se observa en el cuadro siguiente, y el resumen es este

Tipo de Recurso Humanos:

R1: 0 (Titular del pliego)

R2: 7 (Gerente General, Secretaria General, Jefe de Oficina)

R3: 22 (Profesional, Técnico)

R4: 26 (Secretaria)

R5: 13 (Conserje)

Otros recursos

R1: 34 (fungibles: útiles de oficina en general)

R2: 1 (no fungibles: activos)

**PERÚ****Presidencia
del Consejo de Ministros****Secretaría
General****Secretaría de Gestión
Pública****Conteo de Recursos con la Tabla ASME-VM**

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos						
				Recursos Humanos					Otros recursos	
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1	Recepcionar solicitud	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	1	0
2	Verificar conformidad	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0
3	Preparar Hoja de Procedimiento	Mesa de Partes	5	0	0	1	0	0	1	0
4	Ingresar los datos de Hoja de PROCEDIMIENTO	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	0	1
5	Llenar el asunto en la solicitud	Mesa de Partes	1	0	0	1	0	0	1	0
6	Registrar en el cuaderno de cargos	Mesa de Partes	1	0	0	1	0	0	1	0
7	Llamar al conserje	Mesa de Partes	1	0	1	0	0	1	0	0
8	Trasladar expediente a la Gerencia General	Conserje	15	0	1	0	0	1	0	0
9	Recepcionar el expediente	Gerencial Regional	3	0	1	0	1	0	0	0
10	Registrar en cuaderno de cargo	Gerencial Regional	3	0	0	0	1	0	1	0
11	Trasladar al despacho del Gerente Regional	Gerencial Regional	1	0	0	0	1	0	0	0
12	Tomar conocimiento	Gerencial Regional	5	0	1	0	0	0	0	0
13	Firmar el proveído a derivar	Gerencial Regional	2	0	1	0	0	0	1	0
14	Ordenar a secretaria que lo derive a Secretaria General	Gerencial Regional	1	0	1	0	0	0	0	0
15	Recoger expediente del despacho	Gerencial Regional	1	0	0	0	1	0	0	0
16	Llamar al conserje	Gerencial Regional	1	0	0	0	1	0	0	0
17	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Gerencial Regional	1	0	0	0	1	0	1	0
18	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0
19	Trasladar el expediente a Secretaría General	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0
20	Recepcionar el expediente	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0
21	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0
22	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0
23	Tomar conocimiento	Secretaría General	5	0	0	1	0	0	0	0
24	Firmar el proveído a derivar	Secretaría General	2	0	0	1	0	0	1	0
25	Ordenar a secretaria que los derive al a Oficina destinataria	Secretaría General	1	0	0	1	0	0	0	0
26	Llamar al conserje	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0
27	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0
28	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0
29	Trasladar expediente a Oficina destinataria	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0

**PERÚ****Presidencia
del Consejo de Ministros****Secretaría
General****Secretaría de Gestión
Pública**

30	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0
31	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0
32	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0
33	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	10	0	0	1	0	0	0	0
34	Firmar proveído a derivar	Oficina destinataria	2	0	0	1	0	0	1	0
35	Ordenar a secretaria que lo derive al técnico asignado	Oficina destinataria	1	0	0	1	0	0	0	0
36	Llamar al conserje	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0
37	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos						
				Recursos Humanos					Otros recursos	
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
38	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0
39	Trasladar el expediente a técnico asignado	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0
40	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0
41	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0
42	Trasladar al despacho del técnico asignado	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0
43	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	60	0	0	1	0	0	0	0
44	Preparar informe sobre costo de reproducción de información	Oficina destinataria	15	0	0	1	0	0	1	0
45	Ordenar a secretaria que lo derive a la Jefatura de Oficina destinataria.	Oficina destinataria	1	0	0	1	0	0	0	0
46	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0
47	Prepara informe para la Secretaría General	Oficina destinataria	10	0	0	1	0	0	1	0
48	Ordenar a secretaria que lo derive a la Secretaría General	Oficina destinataria	1	0	1	0	0	0	0	0
49	Llamar al conserje	Oficina destinataria	1	0	0	0	0	1	0	0
50	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0
51	Firmar cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0
52	Trasladar informe a Secretaría General	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0
53	Recepcionar el expediente	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0
54	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0
55	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0
56	Tomar conocimiento	Secretaría General	10	0	0	1	0	0	0	0
57	Prepara informe para informar del costo a interesado	Secretaría General	10	0	0	1	0	0	1	0
58	Ordenar a secretaria que lo derive a Mesa de Partes	Secretaría General	1	0	0	1	0	0	0	0
59	Llamar al conserje	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0

**PERÚ****Presidencia
del Consejo de Ministros****Secretaría
General****Secretaría de Gestión
Pública**

60	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0
61	Firmar cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0
62	Trasladar informe a Mesa de Partes	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0
63	Firma cuaderno de cargos	Mesa de Partes	0,5	0	0	1	0	0	1	0
64	Preparar notificación al interesado	Mesa de Partes	15	0	0	1	0	0	1	0
65	Entregar notificación al interesado	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0
66	Firmar cuaderno de cargos	Interesado	0,5	0	0	0	0	0	1	0
			244,5	0	7	22	26	13	34	1



Tabla ASME-VM completa

Luego de completar la información, se procede al análisis para determinar el tipo de actividad: operación, revisión, traslado, espera y archivo. Se marca un punto en la línea correspondiente y se traza una línea que une los puntos de cada actividad. Adicionalmente se analiza el tipo de valor que aporta en el logro del objetivo del procedimiento, y para este caso se tendría el siguiente resumen:

- Actividades con Valor Añadido (VA): 17
- Actividades de control: 7
- Actividades sin valor añadido (SVA): 42



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

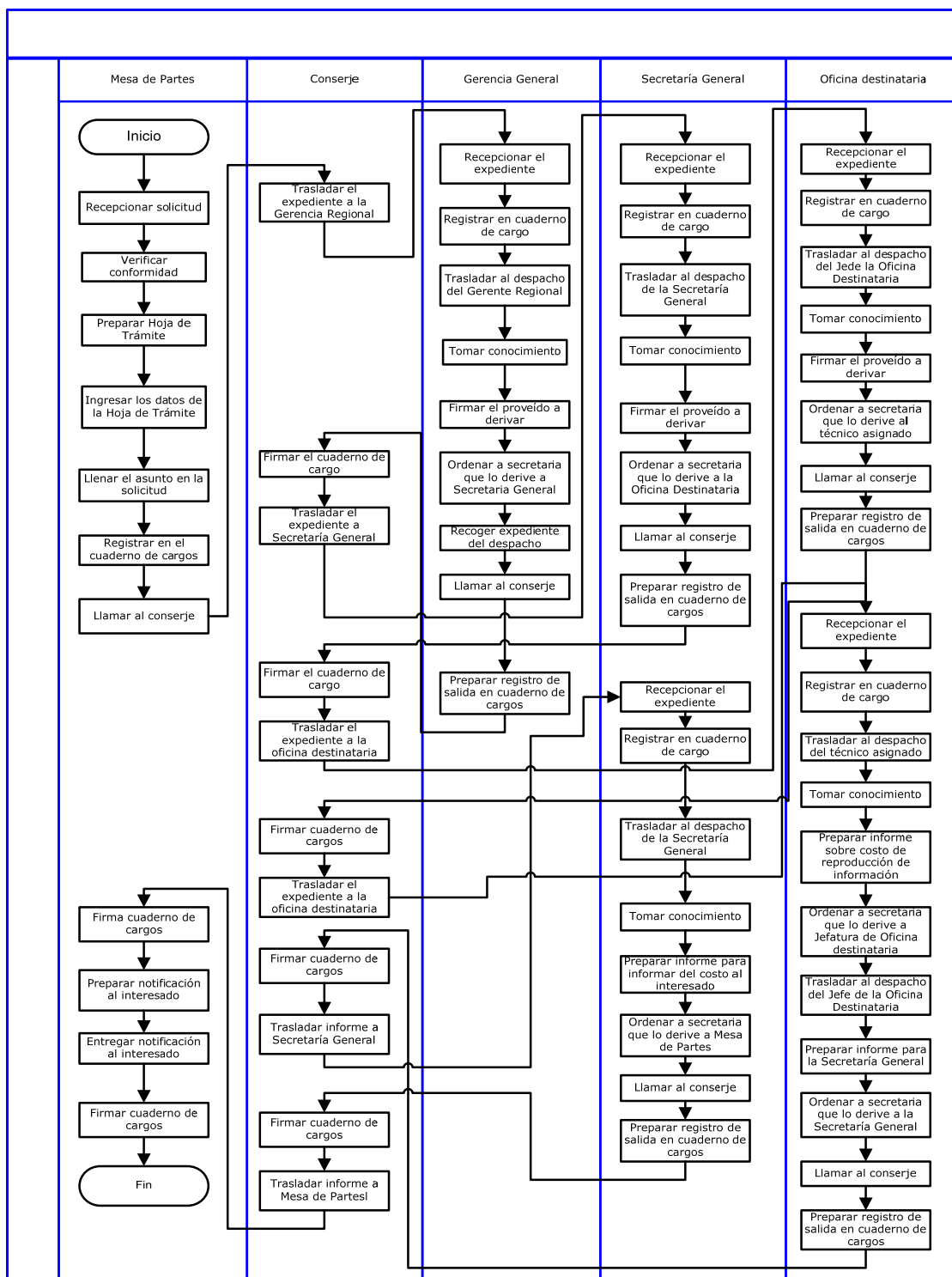
Secretaría de Gestión
Pública

Tabla ASME-VM del caso

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos							Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7								
1	Recepcionar solicitud	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
2	Verificar conformidad	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
3	Preparar Hoja de Trámite	Mesa de Partes	5	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
4	Ingresar los datos de Hoja de Trámite	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	0	1	●	○	⇒	□	▽	1		
5	Llenar el asunto en la solicitud	Mesa de Partes	1	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
6	Registrar en el cuaderno de cargos	Mesa de Partes	1	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
7	Llamar al conserje	Mesa de Partes	1	0	1	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
8	Trasladar expediente a la Gerencia Regional	Conserje	15	0	1	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
9	Recepcionar el expediente	Gerencia Regional	3	0	1	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
10	Registrar en cuaderno de cargo	Gerencia Regional	3	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
11	Trasladar al despacho del Gerente Regional	Gerencia Regional	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
12	Tomar conocimiento	Gerencia Regional	5	0	1	0	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
13	Firmar el provido a derivar	Gerencia Regional	2	0	1	0	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
14	Ordenar a secretaria que lo derive a Secretaría General	Gerencia Regional	1	0	1	0	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
15	Recoger expediente del despacho	Gerencia Regional	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
16	Llamar al conserje	Gerencia Regional	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
17	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Gerencia Regional	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
18	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
19	Trasladar el expediente a Secretaría General	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
20	Recepcionar el expediente	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
21	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
22	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
23	Tomar conocimiento	Secretaría General	5	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
24	Firmar el provido a derivar	Secretaría General	2	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
25	Ordenar a secretaria que los derive al a Oficina destinataria	Secretaría General	1	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
26	Llamar al conserje	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
27	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
28	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
29	Trasladar expediente a Oficina destinataria	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
30	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
31	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
32	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
33	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	10	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
34	Firmar provido a derivar	Oficina destinataria	2	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
35	Ordenar a secretaria que lo derive al técnico asignado	Oficina destinataria	1	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
36	Llamar al conserje	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
37	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
38	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
39	Trasladar el expediente a técnico asignado	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
40	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
41	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
42	Trasladar al despacho del técnico asignado	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
43	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	60	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽	1		
44	Preparar informe sobre costo de reproducción de información	Oficina destinataria	15	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
45	Ordenar a secretaria que lo derive a la Jefatura de Oficina dest	Oficina destinataria	1	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
46	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
47	Prepara informe para la Secretaría General	Oficina destinataria	10	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
48	Ordenar a secretaria que lo derive a la Secretaría General	Oficina destinataria	1	0	1	0	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
49	Llamar al conserje	Oficina destinataria	1	0	0	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
50	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
51	Firmar cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
52	Trasladar informe a Secretaría General	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
53	Recepcionar el expediente	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
54	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
55	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
56	Tomar conocimiento	Secretaría General	10	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
57	Prepara informe para informar del costo a interesado	Secretaría General	10	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
58	Ordenar a secretaria que lo derive a Mesa de Partes	Secretaría General	1	0	0	1	0	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
59	Llamar al conserje	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
60	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General	1	0	0	0	1	0	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
61	Firmar cuaderno de cargos	Conserje	0,5	0	0	0	0	1	1	0	●	○	⇒	□	▽			1
62	Trasladar informe a Mesa de Partes	Conserje	5	0	0	0	0	1	0	0	●	○	⇒	□	▽			1
63	Firma cuaderno de cargos	Mesa de Partes	0,5	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
64	Preparar notificación al interesado	Mesa de Partes	15	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
65	Entregar notificación al interesado	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽	1		
66	Firmar cuaderno de cargos	Interesado	0,5	0	0	0	0	0	1	0	●	○	⇒	□	▽		1	
			244,5	0	7	22	26	18	34	1						17	7	42

Diagrama de Bloques

Con la información recogida con la Tabla ASME-VM se procede a dibujar el Diagrama de Bloques, siendo el resultado el de la siguiente figura.





Análisis

Observando la tabla ASME-VM y el Diagrama de Bloques, es notoria la participación de áreas que no aportan valor añadido a lo largo del procedimiento, ya que muchas de estas actividades, se limitan a recepcionar y registrar el expediente para simplemente trasladarlo a otra instancia.

Nótese la gran cantidad de veces que el expediente se registra en un cuaderno de cargos, y las veces que el conserje traslada el expediente de una oficina a otra.

Si consideramos que el objetivo es informar a un interesado sobre el costo de una reproducción de información, y quién conoce este tema y sabe calcular su costo es un técnico de la Oficina Destinataria, y además, este técnico, tiene la capacidad de preparar un informe, deben eliminarse los pasos, que son innecesarios, para que la solicitud del interesado llegue lo más directamente posible a este técnico y que este puede hacer llegar su informe, a través de la menor cantidad de paso al interesado.

Rediseño Tabla ASME-VM – Eliminación de actividades innecesarias

Se tachan las actividades consideradas innecesarias, y se pueden modificar algunas. En este caso lo que se intenta es que la solicitud llegue en la menor cantidad de pasos al técnico encargado y que este pueda enviar el informe a la mesa de partes, con la menor cantidad de pasos.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría
General

Secretaría de Gestión
Pública

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos					Otros recursos		Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7								
1	Recepcionar solicitud	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	1	0	●	●	●	●	●	1		
2	Verificar conformidad	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0	●	●	●	●	●		1	
3	Preparar Hoja de Trámite	Mesa de Partes	5	0	0	1	0	0	1	0	●	●	●	●	●	1		
4	Ingresar los datos de Hoja de Trámite	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	0	1	●	●	●	●	●	1		
5	Llenar el asunto en la solicitud	Mesa de Partes		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
6	Registrar en el cuaderno de cargos	Mesa de Partes		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
7	Llamar al conserje	Mesa de Partes	1	0	1	0	0	1	0	0	●	●	●	●	●	1		
8	Trasladar expediente al técnico destinatario	Conserje	10	0	0	0	0	1	0	0	●	●	●	●	●	1		
9	Recepcionar el expediente	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
10	Registrar en cuaderno de cargo	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
11	Trasladar al despacho del Gerente Regional	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
12	Tomar conocimiento	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
13	Firmar el proveído a derivar	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
14	Ordenar a secretaria que lo derive a Secretaría General	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
15	Recoger expediente del despacho	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
16	Llamar al conserje	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
17	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Gerencial Regional		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
18	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
19	Trasladar el expediente a Secretaría General	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
20	Recepcionar el expediente	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
21	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
22	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
23	Tomar conocimiento	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
24	Firmar el proveído a derivar	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
25	Ordenar a secretaria que los derive al a Oficina destinataria	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
26	Llamar al conserje	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
27	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
28	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
29	Trasladar expediente a Oficina destinataria	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
30	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
31	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
32	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
33	Tomar conocimiento	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
34	Firmar proveído a derivar	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
35	Ordenar a secretaria que lo derive al técnico asignado	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
36	Llamar al conserje	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
37	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
38	Firmar el cuaderno de cargos	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
39	Trasladar el expediente a técnico asignado	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
40	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	●	●	●	●	1		
41	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●	●	●	●	●		1	
42	Trasladar al despacho del técnico asignado	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0	●	●	●	●	●	1		
43	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	60	0	0	1	0	0	0	0	●	●	●	●	●	1		
44	Preparar informe sobre costo de reproducción de información	Oficina destinataria	15	0	0	1	0	0	1	0	●	●	●	●	●	1		
45	Ordenar a secretaria que lo lleve a Mesa de Partes	Oficina destinataria	1	0	0	1	0	0	0	0	●	●	●	●	●	1		
46	Trasladar al despacho del Jefe de Oficina destinataria	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
47	Preparar informe para la Secretaría General	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
48	Ordenar a secretaria que lo derive a la Secretaría General	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
49	Llamar al conserje	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
50	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Oficina destinataria		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
51	Firmar cuaderno de cargos	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
52	Trasladar informe a Secretaría General	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
53	Recepcionar el expediente	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
54	Registrar en cuaderno de cargo	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
55	Trasladar al despacho de la Secretaría General	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
56	Tomar conocimiento	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
57	Preparar informe para informar del costo a interesado	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
58	Ordenar a secretaria que lo derive a Mesa de Partes	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
59	Llamar al conserje	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
60	Preparar registro de salida en cuaderno de cargos	Secretaría General		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
61	Firmar cuaderno de cargos	Conserje		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
62	Trasladar informe a Mesa de Partes	Secretaría Técnico	5	0	0	0	1	0	0	0	●	●	●	●	●	1		
63	Firma cuaderno de cargos	Mesa de Partes	0,5	0	0	1	0	0	1	0	●	●	●	●	●		1	
64	Preparar notificación al interesado	Mesa de Partes		0	0	0	0	0	0	0	●	●	●	●	●			
65	Entregar notificación al interesado	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0	●	●	●	●	●	1		
66	Firmar cuaderno de cargos	Interesado	0,5	0	0	0	0	0	1	0	●	●	●	●	●		1	
			111	0	1	9	4	2	9	1	●	●	●	●	●	12	4	0

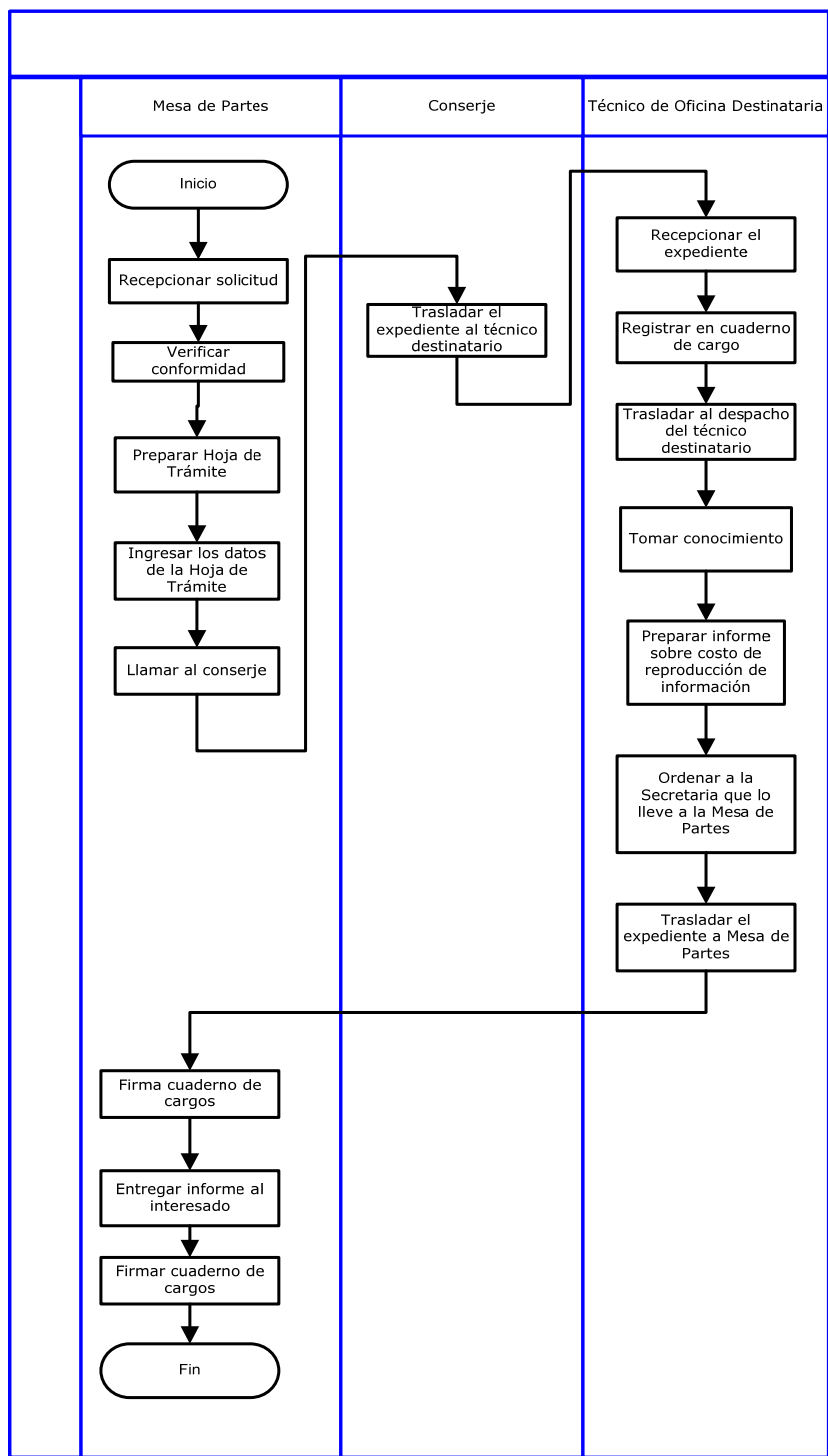
**PERÚ**Presidencia
del Consejo de MinistrosSecretaría
GeneralSecretaría de Gestión
Pública**Tabla ASME-VM luego que el procedimiento se rediseña**

La nueva tabla ASME-VM, luego del rediseño, queda como a continuación se ve.

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos					Otros recursos		Operación	Revisión	Trasgado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7								
											0	□	≡	D	▽			
1	Recepcionar solicitud	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	1	0	●					1		
2	Verificar conformidad	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0	●	●					1	
3	Preparar Hoja de Trámite	Mesa de Partes	5	0	0	1	0	0	1	0	●					1		
4	Ingresar los datos de Hoja de Trámite	Mesa de Partes	2	0	0	1	0	0	0	1	●					1		
5	Llamar al conserje	Mesa de Partes	1	0	1	0	0	1	0	0	●					1		
6	Trasladar al técnico destinatario	Conserje	10	0	0	0	0	1	0	0	●		●			1		
7	Recepcionar el expediente	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●					1		
8	Registrar en cuaderno de cargo	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	1	0	●						1	
9	Trasladar al despacho del técnico destinatario	Oficina destinataria	1	0	0	0	1	0	0	0	●		●			1		
10	Tomar conocimiento	Oficina destinataria	60	0	0	1	0	0	0	0	●					1		
11	Preparar informe sobre costo de reproducción de información	Oficina destinataria	15	0	0	1	0	0	1	0	●					1		
12	Ordenar a secretaria que lo lleve a Mesa de Partes	Secretaría General	1	0	0	1	0	0	0	0	●					1		
13	Trasladar informe a Mesa de Partes	Secretaría Técnico	5	0	0	0	1	0	0	0	●		●			1		
14	Firma cuaderno de cargos	Mesa de Partes	0,5	0	0	1	0	0	1	0	●						1	
15	Entregar informe al interesado	Mesa de Partes	3	0	0	1	0	0	1	0	●					1		
16	Firmar cuaderno de cargos	Interesado	0,5	0	0	0	0	0	1	0	●						1	
			111	0	1	9	4	2	9	1						12	4	0

Diagrama de Bloques luego que el procedimiento se rediseña

El Diagrama de Bloques, luego del rediseño, queda como a continuación se ve



Indicadores de comparación, procedimiento actual y procedimiento propuesto

Como se ve, la propuesta de nuevo procedimiento, es bastante ventajosa, respecto al procedimiento actual, haciéndolo más eficiente, más rápido, y permite ahorrar gran cantidad de recursos.

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades total	66	16	-50
• Con valor añadido	17	12	-5
• De control	7	4	-3
• Sin valor añadido	42	0	-42
Tiempo	244,5 minutos	111 minutos	-133,5
Cantidad de áreas participantes	5	3	-2
Recursos			
R1	0	0	0
R2	7	1	-6
R3	22	9	-13
R4	26	4	-22
R5	13	2	-11
R6	34	9	-25
R7	1	1	0