



MANUAL DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PUNTOS DE ATENCIÓN EMPRESARIAL - PAE

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Abril de 2015

MANUAL DE CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PUNTOS DE ATENCIÓN EMPRESARIAL - PAE

Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal

Contrato No: EPP-I-00-04-00037-00
Abril 2015

Preparado para
Sandra Lorena Duarte
Contracting Officer's Representative
Economic Growth Office
USAID/El Salvador
Teléfono: (503) 2501-3362
sduarte@usaid.gov

Preparado por
RTI International
3040 Cornwallis Road
Post Office Box 12194
Research Triangle Park, NC 27709-2194

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de RTI, Internacional y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

RTI International is one of the world's leading research institutes, dedicated to improving the human condition by turning knowledge into practice. Our staff of more than 3,700 provides research and technical services to governments and businesses in more than 75 countries in the areas of health and pharmaceuticals, education and training, surveys and statistics, advanced technology, international development, economic and social policy, energy and the environment, and laboratory testing and chemical analysis.

RTI International is a trade name of Research Triangle Institute.

CONTENIDO

Acrónimos	6
Presentación.....	7
Antecedentes del Proyecto de Competitividad Municipal.....	8
I. Introducción a la simplificación de procesos	10
A. La importancia de los procesos	10
B. Generalidades de la simplificación de procesos	10
1. Definición	10
2. Objetivo de la simplificación de procesos	10
3. Alcance de la simplificación de procesos	11
4. Metodología de la simplificación de procesos	11
C. La simplificación de procesos y los principios de la gestión de calidad	12
D. Conceptos básicos en la simplificación de procesos	14
E. Enfoque basado en procesos	15
II. Etapa I: Actividades iniciales y determinación de cobertura	16
A. Actividades iniciales – Planeación	16
B. Presentación del proyecto	17
C. Aspectos relevantes a considerar en un proceso de simplificación.....	17
1. Nivel de involucramiento organizacional	17
2. Viabilidad en un proyecto de simplificación	17
D. Selección de los procesos a simplificar	18
E. Selección del equipo de trabajo	19
III. Etapa II: Mapeo de procesos.....	20
A. Análisis técnico	20
1. Ficha de Proceso.....	22
2. Cursograma Analítico	23
3. Diagrama de Flujo.....	25
B. Análisis jurídico.....	29
C. Enriquecimiento de los resultados.....	29
D. Aprobación de resultados	29

IV.	Etapa III: Propuesta de simplificación	30
A.	Hallazgos del mapeo de procesos	30
B.	Principios de la simplificación de procesos y su aplicación.....	31
C.	Reingeniería de procesos	34
1.	Identifique los cuellos de botella	35
2.	Reducción de actividades	35
3.	Determinación de empleados y departamentos en el proceso	36
4.	Revisión de la nueva logística del proceso	36
5.	Realice un mejoramiento profundo del proceso	36
D.	Involucramiento de los “dueños de los procesos”	36
E.	Documentación y aprobación de la propuesta de simplificación	37
V.	Etapa IV: Implementación, monitoreo y mejora continua.....	38
A.	Implementación	38
B.	Monitoreo	39
C.	Mejora continua	41
	Anexos	43
	Anexo 1: Criterios para la determinación de la cobertura	43
	Anexo 2: Ficha Técnica del taller para la determinación de la cobertura	44
	Anexo 3: Ficha de Proceso.....	46
	Anexo 4: Cursograma Analítico	47
	Anexo 5: Diagrama de flujo	48

TABLAS

Tabla 1	Categorías de procesos	11
Tabla 2	Principios de la Gestión de Calidad y su aplicación en la Simplificación de Procesos.....	13
Tabla 3	Conceptos básicos en la simplificación de procesos	14
Tabla 4	Opciones para la selección de procesos a simplificar	19
Tabla 5	Herramientas para el mapeo de procesos	21
Tabla 6	Asignación de valores.....	24
Tabla 7	Simbología del Diagrama de Flujo	26
Tabla 8	Principios técnicos para la simplificación de procesos.....	32
Tabla 9	Principios jurídicos para la simplificación de procesos	33
Tabla 10	Relación entre principios técnicos y jurídicos	34
Tabla 11	Actividades para implementación de la propuesta de simplificación	38

FIGURAS

Figura 1	Metodología para la simplificación de procesos.....	12
Figura 2	Enfoque basado en procesos	15
Figura 3	Metodología para la simplificación de procesos - Determinación de la Cobertura	16
Figura 4	Metodología para la simplificación de procesos - Mapeo de Procesos.....	20
Figura 5	Comportamiento del Proceso	25
Figura 6	Actividades para la construcción de procesos	28
Figura 7	Metodología para la simplificación de procesos - Propuesta de Simplificación.....	30
Figura 8	Ejemplos de hallazgos por tipo de análisis.....	31
Figura 9	Metodología para la simplificación de procesos - Implementación, Monitoreo y Mejora Continua.....	38
Figura 10	Parámetros evaluados en el monitoreo	40
Figura 11	Niveles de maduración de las propuestas de simplificación	41
Figura 12	Círculo de Deming de Mejora Continua.....	42

ACRÓNIMOS

CCM	Comité de Competitividad Municipal
CCR	Comité de Competitividad Regional
DPP	Diálogo Público-Privado
EMPRE	Unidad Municipal para el Desarrollo Empresarial
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICM	Índice de Competitividad Municipal
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PCM	Proyecto de Competitividad Municipal
POA	Plan Operativo Anual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> /Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

PRESENTACIÓN

El presente manual recoge la metodología aplicada por el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (PCM), en el área de simplificación de procesos administrativos (trámites) municipales relacionados con la empresa privada.

El objetivo del manual, es proporcionar el conocimiento requerido para la implementación de procesos simplificados en las municipalidades dispuestas a mejorar sus procesos de gestión, en particular aquellos trámites relacionados con el sector privado.

En el capítulo I se presenta una introducción a la simplificación de procesos en términos de concepto, objetivo, alcance, metodología de trabajo, conceptos básicos, entre otros.

El capítulo II inicia con la presentación de una de las actividades más importantes en un esfuerzo de simplificación de procesos: la planeación y aprobación del Proyecto. Posteriormente, el mismo capítulo muestra el resto de actividades dentro de la primera etapa metodológica para la simplificación de procesos y que es la Determinación de la Cobertura.

El capítulo III muestra el desarrollo de la segunda etapa metodológica, que se denomina Mapeo de Procesos. El capítulo muestra el camino a recorrer en una de las etapas más demandantes en recursos, tiempos y análisis del investigador. En este capítulo se encuentran herramientas e instrucciones precisas para el mapeo de los procesos a simplificar.

El capítulo IV muestra los elementos esenciales a considerar en la construcción de una propuesta de simplificación tales como: los hallazgos del mapeo de procesos, los principios técnicos y jurídicos de simplificación, la reingeniería de procesos, el involucramiento de los “dueños de los procesos” como elemento clave y la validación de los nuevos flujos de trabajo. Este capítulo explica los conceptos a considerar y el camino a seguir en el diseño de una mejor forma de hacer las cosas.

Finalmente, en el capítulo V se detallan todas las actividades requeridas en la etapa final de la metodología de simplificación; denominada Implementación, Monitoreo y Mejora Continua.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

El PCM dio asistencia técnica a 50 municipalidades durante un periodo de 54 meses (septiembre 2010-marzo 2015). Surgió para mejorar la gestión municipal y fortalecer el clima de inversión, facilitando el establecimiento y operación de negocios con base a las oportunidades identificadas en la medición del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2009¹.

El PCM incluyó siete componentes: 1) fortalecimiento de la eficiencia y efectividad de la capacidad de prestación de servicios municipales a los empresarios; 2) construcción de la capacidad organizativa, de vinculación y cooperación entre las municipalidades y entre las municipalidades y el sector privado; 3) desarrollo de las mediciones del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2011 y 2013; 4) apoyo a acciones de prevención de la violencia bajo el Fondo de Iniciativas Locales para el Desarrollo (DF4D por sus siglas en inglés); 5) creación de 14 y fortalecimiento de seis EMPRE; 6) fortalecimiento de 20 Comités de Competitividad Municipal (CCM); y 7) mejorar la capacidad institucional de subcontratistas locales del PCM.

Estableció Comités de Competitividad Municipal conformados por representantes de las municipalidades y del sector privado local para impulsar iniciativas de mejora del clima de negocios de la ciudad. Desarrolló e implementó 50 Planes de Competitividad Municipal, firmó 50 pactos de transparencia y cambió la visión de los funcionarios municipales de proveedores de servicios públicos a promotores del desarrollo económico local.

A marzo 2015, 38 municipalidades habían instalado 50 ventanillas únicas de atención a empresarios, con procesos simplificados para registro, emisión de permisos y licencias de operación de negocios. Adicionalmente, seis municipalidades habían establecido Unidades Municipales para el Desarrollo Empresarial (EMPRE) como un modelo nuevo para servir a la comunidad empresarial.

Para consolidar el éxito de los EMPRE y contribuir a la sustentabilidad de los CCM, USAID extendió la vida del proyecto del 31 de marzo de 2014 al 28 de marzo de 2015. A partir del 7 de junio de 2014, el PCM ha asistido a 14 de las 50 municipalidades originales: Candelaria de la Frontera, Chalatenango, Ciudad Arce, Ciudad Barrios, Nahuizalco, San Martín, San Salvador, Santa Tecla, Santiago Nonualco, Sensuntepeque, Suchitoto, Tecoluca, Tonacatepeque, and Zacatecoluca.

El trabajo se ha enfocado en tres actividades mayores: 1) replicar el modelo EMPRE para mejorar los servicios municipales e incrementar el acceso de los empresarios a servicios de desarrollo de negocios; 2) fortalecer los 14 CCM; y 3) mejorar la capacidad institucional de dos subcontratistas locales.

El trabajo adicional consolidará los beneficios del diálogo público-privado (DPP) iniciado por los CCM, apoyar la administración eficiente del gobierno y el servicio al sector privado.

¹ El Índice de Competitividad Municipal 2009, primero en su género, dio información importante para el diseño del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal (<http://www.municipalindexelsalvador.com>).

En conclusión, los CCM diseñados e implementados por el PCM se han constituido como la estructura que está motivando el diálogo público-privado DPP que El Salvador necesita. En ellos, ambos sectores discuten ideas y proyectos en forma conjunta con una sola visión. Por lo que es importante continuar promoviendo dichas actividades para concretar la ejecución de proyectos conjuntos, asegurar su sostenibilidad, y replicar el modelo en otras municipalidades que no fueron beneficiadas por este proyecto.

I. INTRODUCCIÓN A LA SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS

A. La importancia de los procesos

Cada año, organizaciones públicas y privadas, invierten una gran cantidad de tiempo en el desarrollo de objetivos estratégicos y metas que aseguren el progreso de la organización.

Las actividades llevadas a cabo en cada proceso de la organización es lo que determina en última instancia su éxito. Por lo tanto, los procesos deben ser analizados para asegurar que contribuyen o apoyan a los objetivos de la organización. El análisis del proceso es particularmente útil para garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos relacionados con el servicio al cliente, eficiencia, eficacia, y rentabilidad.

Una clave fundamental para transformar una organización es el completo entendimiento de los procesos envueltos en ella y este entendimiento debe ser incluido en cualquier enfoque de cambio y mejora de procesos.

B. Generalidades de la simplificación de procesos

1. Definición

La simplificación de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso con el fin de mejorarlos para la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

La gerencia de la calidad enfatiza el mejoramiento continuo y creciente de los procesos que se encuentran bajo control. Por otra parte, la reingeniería es un cambio radical y discontinuo a través de la innovación del proceso. La combinación de ambos enfoques constituye la simplificación de procesos.

Un proceso se aplica hasta que se acaba su tiempo de vida útil, punto en el cual se aplica la reingeniería para mejorarlo. Este no es un esfuerzo de una sola vez en el tiempo de vida. En la medida en que las circunstancias organizacionales cambian de manera importante, los diseños del proceso deben cambiar también.

Las organizaciones, ante la necesidad de mantenerse o convertirse en competitivas, deben reinventarse a sí mismas y organizar el trabajo alrededor de los procesos. Los diferentes enfoques de cambio de los procesos son complementarios. Las organizaciones necesitan determinar cómo y cuándo deben aplicar los métodos apropiados en sus diferentes procesos. Aunque es importante tener un enfoque integrado del cambio operativo, es mucho más importante efectuar ese cambio.

2. Objetivo de la simplificación de procesos

El objetivo de la simplificación es el análisis, rediseño y mejora continua de los procesos organizacionales para beneficiar a los clientes o usuarios de dichos

procesos; esto mediante la mejora de las medidas críticas del desempeño tales como tiempo (rapidez), costos, eficiencia, calidad y servicio.

3. Alcance de la simplificación de procesos

El alcance de la simplificación incluye los cuatro tipos o categorías de procesos que se identifican en una organización, como se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Categorías de procesos

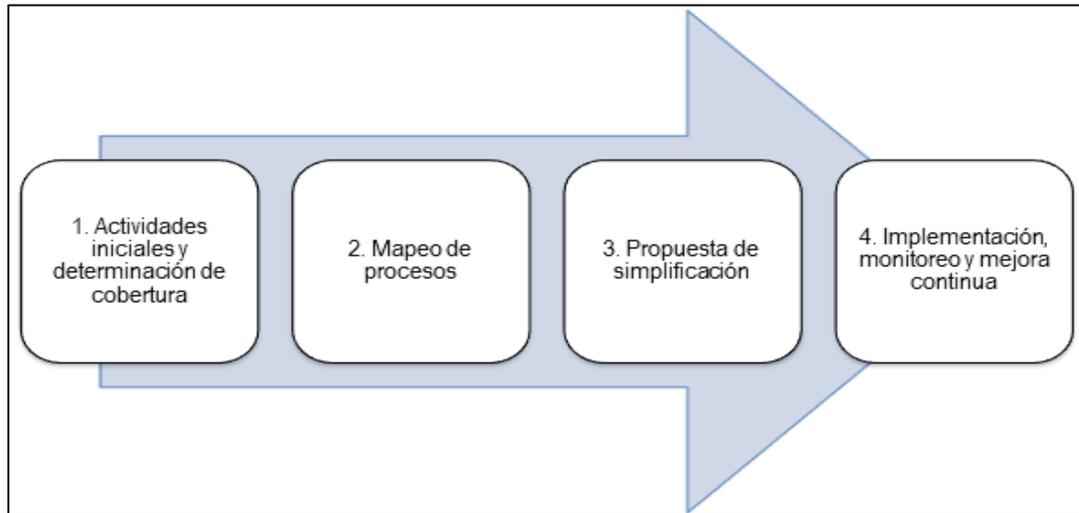
Categoría	Proceso
Procesos de gestión de la organización	Incluyen procesos relativos a la planeación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, entre otros.
Procesos de gestión de recursos (soporte)	Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización (críticos) y medición
Procesos críticos o de misión (claves)	Incluyen todos los procesos que tienen relación directa con los clientes o usuarios y que proporcionan el resultado previsto por la organización.
Procesos de medición, análisis y mejora	Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño: medición, seguimiento, auditoría, acciones correctivas y preventivas, etcétera.

Es importante señalar que el presente manual se centra en los procesos de carácter administrativo y no así en los de carácter productivo, esto debido a los diferentes enfoques, análisis y herramientas requeridos para estos últimos, que no son aplicables en este caso.

4. Metodología de la simplificación de procesos

La simplificación de procesos requiere de la aplicación de una metodología de trabajo que consta de cuatro etapas bien definidas y que se muestran en la **Figura 1**.

Figura 1: Metodología para la simplificación de procesos



ETAPA	OBJETIVO
1. Actividades iniciales y determinación de cobertura.	Definición del proyecto, planificación de todos los elementos relacionados, determinación de los procesos a ser simplificados.
2. Mapeo de procesos.	Levantamiento de cada uno de los procesos, sus fronteras, entradas, salidas, procedimientos, departamentos o áreas involucradas, tiempos, documentación, marco legal pertinente y costos; en general la información para cada proceso.
3. Propuesta de simplificación.	Elaboración de una propuesta de simplificación que se fundamenta en principios técnicos y jurídicos.
4. Implementación, Monitoreo y Mejora Continua.	Ejecución de actividades de implementación para la puesta en marcha del nuevo proceso. Conocimiento sobre la efectividad y el avance en la implementación de la solución construida.

C. La simplificación de procesos y los principios de la gestión de calidad

La simplificación como enfoque de cambio y mejora de procesos, comparte y aplica los ocho principios de la Gestión de la Calidad (reglas, o creencias comprensibles y fundamentales, para liderar y operar una organización y cuyo propósito es lograr el mejoramiento continuo - y a largo plazo - del desempeño, de la organización²). En la **Tabla 2** se muestra la descripción de cada uno de los ocho principios de la gestión de la calidad y su aplicación en un proyecto de simplificación de procesos.

² Esta acción va a estar dirigida a los clientes, e involucrará también las necesidades de todos los interesados.

Tabla 2: Principios de la gestión de calidad y su aplicación en la simplificación de procesos

PRINCIPIO*	APLICACIÓN EN SIMPLIFICACIÓN
<p>(1) <i>Enfoque en el cliente.</i></p> <p>Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo cual se deben entender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y exceder sus expectativas.</p>	<p>La metodología de simplificación incorpora la investigación de la perspectiva de los usuarios de los procesos, previo y posterior a la implementación de las nuevas formas de trabajo, logrando con ello insumos valiosos para su mejora continua.</p>
<p>(2) <i>Liderazgo.</i></p> <p>El liderazgo establece la unidad de propósito en la organización. Se debe crear y mantener el ambiente interno en el cual las personas puedan estar totalmente envueltas en el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>La etapa 1 de la metodología de simplificación requiere de la participación y empoderamiento de las autoridades pertinentes como guías e impulsores de la mejora de los procesos.</p>
<p>(3) <i>Participación del personal.</i></p> <p>El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.</p>	<p>Las soluciones y propuestas de mejora provienen en su mayoría del personal operativo de la organización, quienes día a día ejecutan los procesos.</p>
<p>(4) <i>Enfoque basado en procesos.</i></p> <p>Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.</p>	<p>Durante la ejecución de las etapas 2 y 3 de la metodología de simplificación, se rompen las barreras que separan a todos los departamentos involucrados en la cadena de valor de los procesos organizacionales.</p>
<p>(5) <i>Enfoque de sistema para la gestión.</i></p> <p>Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.</p>	<p>La metodología de simplificación, en su etapa 4, promueve la réplica en todas las áreas de la organización de los principios empleados en la construcción de procesos más ágiles.</p>
<p>(6) <i>Mejora continua.</i></p> <p>La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.</p>	<p>La metodología de simplificación, en su etapa 4, promueve la creación de equipos de mejora continua con el fin de dar sostenibilidad a las soluciones implementadas.</p>

PRINCIPIO*	APLICACIÓN EN SIMPLIFICACIÓN
<p>(7) <i>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.</i></p> <p>Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.</p>	<p>La metodología de simplificación, en su etapa 4, promueve el monitoreo (cualitativo y cuantitativo) de los nuevos modelos de trabajo implementados; buscando con ello obtener los insumos necesarios para la toma de decisiones en los comités de mejora continua.</p>
<p>(8) <i>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</i></p> <p>Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para aumentar valor.</p>	<p>La metodología de simplificación se aplica de igual forma para los procesos que involucren el trabajo con proveedores, logrando con ello una agilización en las gestiones cliente - proveedor.</p>

* www.iso.org (Quality Management Principles).

D. Conceptos básicos en la simplificación de procesos

Los conceptos a utilizar a lo largo del presente manual y del proceso de simplificación se muestran en la **Tabla 3**.

Tabla 3: Conceptos básicos en la simplificación de procesos

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Sistema.	Es un conjunto, combinación o colección de dispositivos, personas o departamentos interrelacionados entre sí para la realización de una tarea.
Macro proceso.	Es un diagrama que presenta la visión completa de un sistema.
Proceso.	Es un conjunto de actividades enlazadas entre sí que partiendo de uno o más Inputs (entradas) los transforman, generando un output (Resultado).
Subproceso.	Es un proceso que forma parte de un proceso mayor.
Procedimiento.	Es el conjunto de instrucciones que detallan la forma de realizar un proceso.
Paso.	Son cada una de las unidades que conforman un procedimiento.
Mapeo de procesos.	Es una técnica que ayuda a examinar los procesos y a determinar dónde y por qué ocurren fallas, inconsistencias, cuellos de botella o rupturas del proceso.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Simplificación.	Acción y efecto de simplificar. Proceso que consiste en eliminar y compactar fases del proceso administrativo, así como requisitos y trámites a fin de ganar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos o trámites administrativos.

E. Enfoque basado en procesos

Uno de los principales retos de la simplificación, además de ser clave para el logro de su objetivo, es la implementación de un enfoque basado en procesos en las organizaciones, las cuales frecuentemente están estructuradas como una jerarquía de unidades funcionales.

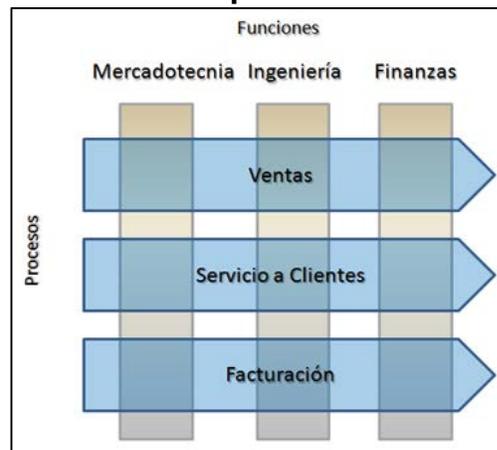
Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados dividida entre unidades funcionales. Esto conlleva a la escasa o nula mejora, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales (**Figura 2**) y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces del proceso.

Entre los beneficios del enfoque basado en procesos, podemos mencionar los siguientes:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Figura 2: Enfoque basado en procesos

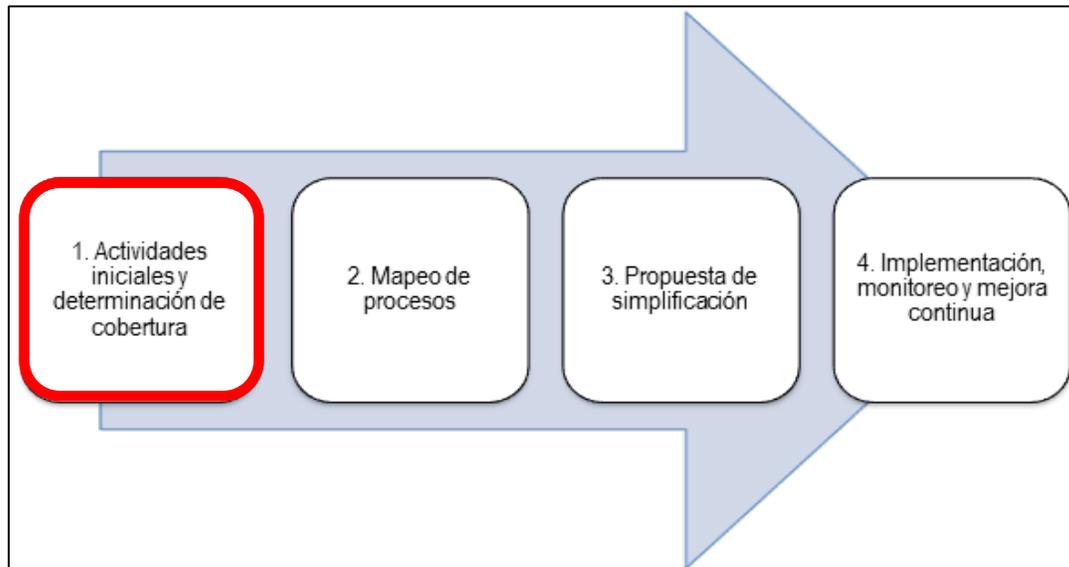


Fuente: www.ngbusinessvalue.com

II. ETAPA I: ACTIVIDADES INICIALES Y DETERMINACIÓN DE COBERTURA

El objetivo de la etapa es definir los procesos a ser simplificados y conformar el equipo de trabajo de la organización que acompañará el proyecto a lo largo de su ejecución. Una ejecución adecuada garantiza un desarrollo fluido del proyecto.

Figura 3: Metodología para la simplificación de procesos - determinación de la cobertura



A. Actividades iniciales – Planeación

La simplificación de procesos se traduce en la ejecución de un proyecto de corto, mediano o largo plazo, dependiendo del alcance de lo que se piense ejecutar.

El primer paso de la metodología para la simplificación de procesos (**Figura 3**) es la determinación de la cobertura, que inicia con la planificación de todos los elementos relacionados con el proyecto. Es imprescindible tener un panorama claro del trabajo a realizar para lograr la aprobación de las jefaturas/autoridades y la comprensión y aceptación de los empleados.

Una buena planeación de un proyecto de simplificación de procesos debe responder a las siguientes preguntas básicas: ¿Qué es lo que se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer? ¿En dónde se va a hacer? ¿Quiénes participaran en el proyecto? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Cuál es el alcance del proyecto?

El respaldo de los altos niveles organizacionales, gerencias, y/o jefaturas es imprescindible de cara a la implementación del proyecto. En ese sentido, la “venta” de la idea deberá ser cuidadosamente trabajada para lograr el visto bueno del proyecto y poder iniciar con la ejecución del mismo.

La planeación y aprobación del proyecto puede darse por concluida con la documentación del respaldo o apoyo de la organización. En este punto, un comunicado formal a los empleados constituye un valor agregado para la fluidez de la primera etapa metodológica.

B. Presentación del proyecto

La presentación del proyecto constituye la actividad inicial para todo el personal que participará o se verá afectada por el mismo. La finalidad de la presentación es comunicar a los empleados de la organización el trabajo que se realizará, su objetivo, metodología, resultados esperados, tiempos de ejecución, entre otros detalles. Un elemento clave para esta actividad es la convocatoria, ya que se debe considerar a todo el personal involucrado en la cadena de valor de los procesos a simplificar.

C. Aspectos relevantes a considerar en un proceso de simplificación

1. Nivel de involucramiento organizacional

Todos los proyectos de simplificación de procesos inician en manos del personal conecedor de la metodología de trabajo (líderes de calidad). No obstante, conforme se avanza en las actividades, resultados y productos, la iniciativa y manejo propicio del proyecto debe pasar de forma paulatina y creciente a manos de los “dueños de los procesos”, mediante la capacitación y transferencia de herramientas que se planean.

Al inicio, gran parte de la iniciativa, convocatoria y construcción de productos y entregables es responsabilidad de los líderes de calidad. Las etapas de diagnóstico, formulación y construcción de propuesta son las primeras etapas que requieren un fuerte trabajo por parte de dichas personas. Sin embargo, para la etapa de implementación se realiza la entrega de gran parte de las funciones y responsabilidades del trabajo y es donde los “dueños de los procesos” toman roles preponderantes en el manejo de la nueva solución que se consolidan justamente con su puesta en práctica.

2. Viabilidad en un proyecto de simplificación

Los proyectos de simplificación de procesos se llevan a cabo con base en cinco condiciones básicas de viabilidad; es decir, que todo proyecto para que sea “exitoso” debe ser viable desde varios aspectos: políticos, técnicos, de costos, administrativos y jurídicos.

La “Viabilidad Política” es el consenso y voluntad de las altas autoridades organizacionales para llevar a cabo el proyecto y respaldarlo. Sin esta voluntad y respaldo difícilmente se podría ejecutar un proyecto de simplificación de procesos.

La “Viabilidad Técnica” tiene que ver con la factibilidad de contar con procesos eficientes, ágiles y sobre todo que sean realizables y ajustados a las necesidades del cliente o usuario y de la organización.

La “Viabilidad de Costos” está ligada a la implementación de una solución con costos razonables para la organización. Los beneficios siempre deberán ser mayores a los costos.

La “Viabilidad Administrativa” es la capacidad administrativa y presupuestaria de la organización para poner en funcionamiento la solución y dedicar esfuerzos para su adecuada administración.

En el caso de la viabilidad administrativa, es importante tener en cuenta no solamente el diseño de una solución de simplificación que responda a las mejoras prácticas en la materia, sino también las competencias administrativas (incluyendo las competencias del recurso humano) para ejecutar el proceso de reforma. Ese detalle debe ser parte del análisis de los riesgos del proyecto para su correcta aplicación e implementación.

La “Viabilidad Jurídica” es la consolidación de un instrumento normativo que permita “asegurar” la solución desde el punto de vista jurídico de la organización. Es por esto que se dice que la viabilidad jurídica es el resultado normal y final del proceso de simplificación,

En ausencia de este tipo de análisis, con frecuencia es posible disponer de soluciones muy bien estructuradas, pero que en la práctica las organizaciones no pueden ejecutar, sencillamente porque no cuentan con las competencias necesarias para tal efecto.

D. Selección de los procesos a simplificar

Cuando se opera dentro de la estructura organizacional, la película que ven los involucrados se centra en el trabajo que hacen. Ven sus puestos de trabajo individual, las tareas dentro de esos puestos de trabajo y no mucho más. A menudo ven el propósito de su trabajo como el sólo lograr acabar con la tarea asignada. Generalmente no piensan en el impacto de su trabajo en los clientes, usuarios o en la organización como un conjunto. No se toman el tiempo para mirar lo que hacen de una manera diferente, la forma en que sus clientes o usuarios puedan ver la organización cuando ellos entran en contacto por primera vez con ella.

La película que sus clientes o usuarios ven, sin embargo, es definida por la experiencia que tienen cuando entran en contacto con la organización. Lo relevante en la relación con los clientes es buscar más allá de lo que normalmente ven y conocer lo que su cliente o usuario está viendo. Se deben preguntar ¿cuáles son nuestros procesos visibles o críticos?

Existen diversas formas para determinar los procesos a ser simplificados y su selección dependerá de las condiciones del proyecto. En la **Tabla 4** se muestran algunas opciones.

Tabla 4: Opciones para la selección de procesos a simplificar

OPCIONES PARA LA SELECCIÓN DE PROCESOS	EJEMPLOS
Herramientas exploratorias	Análisis de Pareto, Diagrama causa – efecto (espina de pescado), análisis estadístico de datos, entre otras.
Aplicación de criterios	Base legal, frecuencia, costos, complejidad, entre otros.
Selección participativa	Votación interna, solicitud de los clientes del proceso, encuestas.

Es posible además, realizar una mezcla de las opciones mostradas y que podrían derivar en resultados más sólidos.

El **Anexo 1** contiene los elementos a considerar para la selección de los trámites a simplificar en la municipalidad.

La determinación final de la cobertura del proyecto se efectúa con el apoyo de los “dueños del proceso”. Para esto, se llevan a cabo talleres de cobertura donde utilizando la Ficha Técnica del taller para la determinación de la cobertura (**Anexo 2**) se seleccionan los procesos sujetos de simplificación.

E. Selección del equipo de trabajo

El objetivo de la selección del equipo de trabajo que acompañará el proceso de simplificación es distribuir el liderazgo del proyecto, enriquecer los resultados, empoderar al personal y lograr altos niveles de participación desde el inicio de la ejecución.

El equipo debe estar conformado por personal que sea partícipe de los procesos a ser simplificados; su tamaño y diversidad dependerá de la complejidad de los procesos seleccionados.

Los equipos de trabajo pueden ser seleccionados por elección en grupo o directamente por las autoridades organizacionales. En cualquiera de los casos, es importante tener en cuenta las responsabilidades adquiridas al formar parte del equipo de trabajo, como son las siguientes:

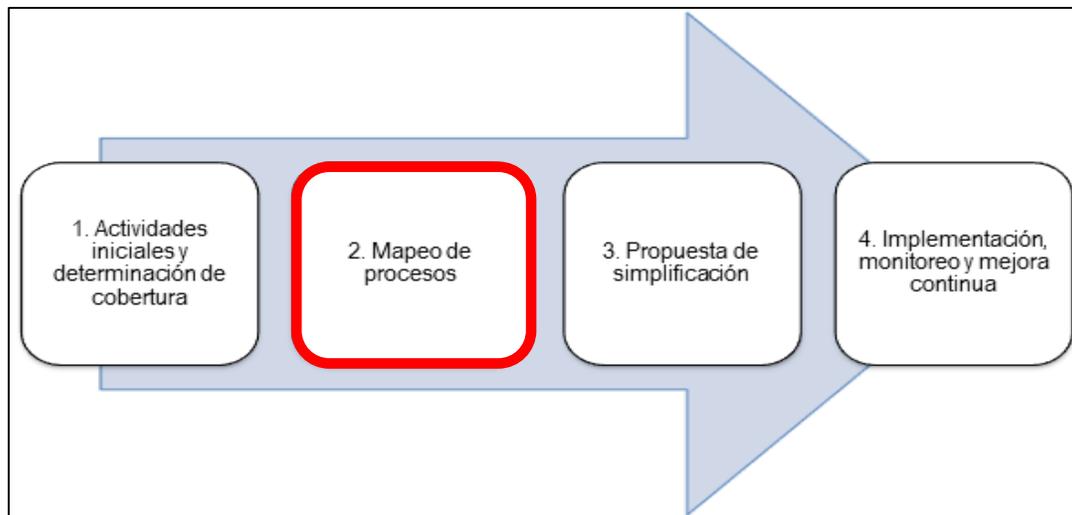
- Gestión y participación de reuniones de trabajo.
- Presentación y validación de resultados ante jefaturas y/o autoridades organizacionales.
- Apoyo en la implementación y seguimiento de los nuevos modelos de trabajo.

Es importante señalar que el cierre de esta etapa está definido por la aprobación de las autoridades organizacionales con relación a los procesos seleccionados para su simplificación y al listado de empleados que conformarán el equipo de trabajo que acompañará el proceso.

III. ETAPA II: MAPEO DE PROCESOS

El objetivo de la etapa es determinar la “fotografía” de los procesos de la organización que serán simplificados en términos de costos, documentación, requisitos, tiempos de ejecución y secuencia de las operaciones (entre otros indicadores de gestión).

Figura 4: Metodología para la simplificación de procesos - Mapeo de procesos



A. Análisis técnico

El mapeo de procesos es una técnica que ayuda a examinar los procesos y a determinar dónde y por qué ocurren fallas, inconsistencias, cuellos de botella, rupturas o desviaciones y mejoras importantes dentro del proceso. Es importante tener claro que sin un correcto mapeo de los procesos es muy difícil analizar la situación actual de los mismos y aún más difícil proponer cambios importantes que logren mejoras significativas en costos, eficacia, eficiencia y productividad.

Entre los objetivos del mapeo de procesos se puede mencionar:

- Contar con herramientas que permitan identificar fácilmente las interrelaciones entre procesos y la detección de manera sencilla de fallas y desviaciones.
- Identificar la secuencia lógica de las actividades del proceso a simplificar.
- Comprender claramente cómo están interrelacionadas las actividades del proceso.
- Identificar roles y responsabilidades de los empleados que participan de la cadena de valor del proceso.
- Facilitar la identificación de factores críticos de riesgo que favorecen las irregularidades del proceso.

- Mejorar los procedimientos que sean ineficientes o que son obsoletos.
- Eliminar las causas que generan las ineficiencias.
- Maximizar el uso de los recursos humanos y materiales y económicos.
- Orientar los procesos al servicio de los clientes o usuarios de los servicios.

Existen diversas herramientas para realizar un mapeo de procesos, la definición de cuál emplear y cuál no, dependerá del o los responsables de dicha tarea y del nivel de detalle requerido. En la siguiente **Tabla 5** se muestran algunas herramientas que pueden ser aplicadas:

Tabla 5: Herramientas para el mapeo de procesos

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Diagrama de bloques (macroproceso)	Brinda una imagen global de los procesos en estudio, define el objetivo del proceso, sus fronteras y los departamentos o unidades por el que fluye.
Fichas descriptivas de procesos	Herramienta que detalla cada uno de los pasos realizados en la ejecución de un proceso. Además recolecta información relativa a los documentos utilizados, responsables, tiempos, departamentos.
Cursograma analítico	Además de recoger la información de la ficha descriptiva de procesos, clasifica cada uno de los pasos de acuerdo al estándar ASME (operación "O", revisión "□", demora "D", traslado "⇒", archivo "▽"). Se incluye también otros indicadores como eficiencia, distancia recorrida, costos.
Diagramas de flujo	Muestra de una forma gráfica la manera en que se realizan los procesos, facilitando la identificación de cuellos de botella o redundancias. Puede construirse de acuerdo al estándar ASME o ANSI.
Diagramas de procesos hombre – máquina	Se utiliza para estudiar, analizar y mejorar una estación de trabajo a la vez. Muestra la relación de tiempo exacta entre el ciclo de trabajo de la persona y el ciclo de operación de la máquina
Diagramas bimanuales	Herramienta que detalla cada uno de los pasos realizados por cada mano de un trabajador, en la ejecución de un proceso. Cada uno de ellos se clasifica de acuerdo al estándar ASME (operación "O", revisión "□", demora "D", traslado "⇒", archivo "▽")
Diagrama de recorrido	Representación gráfica de la distribución de los pisos y edificios que muestra la ubicación del lugar donde se llevan a cabo todos los pasos del proceso estudiado.

Se adjuntan a este manual, archivos de Excel conteniendo documentos utilizados en la etapa de mapeo. Los archivos y su contenido son los siguientes:

- Herramientas de Mapeo
 - Ficha de Proceso
 - Cursograma Analítico
 - Diagrama de Flujo
- Gráficos de Diagnóstico
 - Indicadores
 - Análisis Jurídico de Requisitos
 - Análisis Jurídico de Procesos
 - Gráficos de Indicadores
- Herramientas de Mapeo
 - Ficha de Proceso
 - Cursograma Analítico
 - Diagrama de Flujo
- Gráficos de Diagnóstico
 - Indicadores
 - Análisis Jurídico de Requisitos
 - Análisis Jurídico de Procesos
 - Gráficos de Indicadores
- Formato de Macroproceso y Diagrama de Bloques
 - .Ficha del Macroproceso
 - Macroproceso
- Revisión de Expedientes por Trámite.

A continuación se explica cada uno de las herramientas de mapeo

1. Ficha de Proceso

Resume toda la información relevante referente al proceso. Este formato proporciona una visión minuciosa y detallada del proceso, pues permite resumir toda la información que lo identifica. (Ver *Anexo 3*).

a. Pasos para la construcción de la Ficha de Procesos

- **Generalidades del proceso:** Completar el nombre de la organización, nombre del proceso, código y objetivo.
- **Descripción del procedimiento:** Detallar los pasos a seguir en el proceso definiendo empleado y actividad que se realiza.
- **Duración del proceso:** Especificar el tiempo de duración del proceso en días, horas, minutos, etc.
- **Número de visitas realizadas por el cliente o usuario:** Especificar el número de visitas que realiza el cliente o usuario en la organización para la realización del proceso.

- **Entes y/o puestos que interactúan:** Detallar los puestos de trabajo, departamento o secciones y otros que participan dentro del proceso.
- **Formulario, documentos de referencia y archivos utilizados:** Especificar la documentación utilizada y archivada por las diversas instancias que participan.
- **Requisitos:** Definir los requisitos necesarios para efectuar el proceso, detallando cuáles de ellos son aportados por la organización, por el cliente o usuario, o por alguna otra instancia externa.
- **Valor del proceso:** Especificar monto que cancela el cliente o usuario por derecho del proceso (si aplica).
- **Normativa:** Detallar cuáles son las normativas correspondientes al proceso.
- **Aspectos de informática:** Explicar cuáles son los recursos con los que cuentan para realizar el proceso.

2. Cursograma Analítico

Herramienta que permite identificar y graficar la secuencia de las actividades que se llevan a cabo en un proceso, además de los elementos de tiempo como de espacio o distancia recorrida de ese proceso. Puede ser utilizado en cualquier proceso, cuando es necesario ver su funcionamiento completo. (Ver *Anexo 4*).

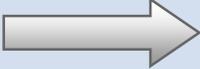
El Cursograma Analítico está diseñado para seguir el rastro de una persona o un proceso de forma sencilla. Se construye mediante el uso de los símbolos básicos de la ASME (Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos), con la idea de uniformar, estandarizar y simplificar la diagramación de cada uno de los pasos del proceso.

Permite determinar cada paso del proceso como una operación, revisión, traslado, demora o archivo, visualizando el valor agregado que aporta cada paso al proceso total. Facilita graficar el comportamiento del proceso determinando las actividades críticas que pueden transformarse en oportunidades de mejora, identificando así las áreas problemáticas, cuellos de botella y pasos innecesarios.

a. Pasos para la construcción del Cursograma Analítico

- Haciendo uso de la Ficha de Proceso, establecer los puntos de inicio y terminación del proceso por estudiar. (Fronteras del proceso)
- Trasladar la información relevada en la Ficha de Proceso, paso por paso al Cursograma Analítico. Al final, éste tendrá la totalidad de las actividades descritas en la Ficha de Proceso.
- Iniciar la clasificación de cada actividad según el valor que representa dentro del proceso de acuerdo a la *Tabla 6*:

Tabla 6: Asignación de valores

SÍMBOLO	DETALLE DE USO
	<i>Actividad.</i> Símbolo utilizado para representar actividades o pasos que agregan valor al servicio final o a un documento o expediente.
	<i>Revisión.</i> Representa toda revisión que se realice en función del producto o servicio que se está gestando. Se refiere a toda revisión a documentos, formularios, informes, etc.
	<i>Desplazamiento.</i> Determina el desplazamiento o traslado de información, documentos, expedientes, personal, etc. siempre que exista un traslado de un punto a otro o de una instancia a otra.
	<i>Demoras o atrasos.</i> Representa cualquier pérdida de tiempo en el cual el producto o servicio no está recibiendo alguna transformación. Por ejemplo al quedarse una solicitud de un cliente o usuario en una papelera o al pasar a firma documentos, éstos pueden durar horas o días, etc.
	<i>Archivo.</i> Representa el archivo de la documentación o expedientes, luego que se realiza todo el proceso respectivo

- Asignar a cada paso el valor relacionado con la descripción brindada y establezca las conexiones entre un paso y otro mediante puntos y líneas, que definan un recorrido del proceso.
- Contabilizar la frecuencia de cada uno dentro de los procesos para posteriormente en la sesiones de análisis definir los puntos críticos y las oportunidades de mejora del proceso.
- Completar los datos generales del cuadro superior de la herramienta.

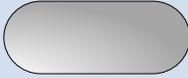
Finalizado el Cursograma Analítico, hacer las siguientes preguntas que permiten verificar la funcionabilidad del proceso:

- ¿Finalmente qué hace el proceso?
- ¿Están todos los departamentos o áreas involucradas?
- ¿Realmente son imprescindible los departamentos o áreas para el desarrollo del proceso?
- ¿Están tomados en cuenta todos los empleados involucrados en el proceso?
- ¿Son imprescindibles todos los empleados para el proceso?

b. Análisis del Cursograma Analítico

Este diagrama permite al responsable del proyecto de simplificación analizar el proceso y determinar aquellas actividades que no agregan valor al objetivo final del mismo. Por lo tanto el diagrama permite realizar análisis en términos de necesidad y aportación de valor de cada uno de las actividades del proceso y a la vez facilita localizar los componentes de riesgo y las oportunidades de mejora.

Tabla 7: Simbología del Diagrama de Flujo

Símbolo	Representación
	<i>Inicio o término.</i> Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<i>Actividad.</i> Describe las funciones que realizan las personas involucradas en el procedimiento.
	<i>Documento.</i> Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere, o salga del procedimiento.
	<i>Decisión o alternativa.</i> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	<i>Archivo.</i> Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<i>Conector de página.</i> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el Diagrama de Flujo.
	<i>Conector.</i> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<i>Dirección o transporte.</i> Indica la dirección del proceso en el Diagrama de Flujo para el desplazamiento de personas o documentos

- Elaborar el diagrama siguiendo la secuencia real del proceso, iniciando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo en la hoja de trabajo destinada para tal efecto. Es necesario establecer la secuencia real, es decir, todos y cada uno de las actividades que se ejecutan para hacer posible el proceso. NO dibujar lo que debe hacerse sino lo que se está haciendo, tal cual ocurre en la realidad. Esto permitirá establecer oportunidades reales de mejora. Se debe ser objetivo en este punto del diagnóstico y documentar cada uno de los pasos del proceso.
- Colocar flechas en el diagrama para indicar la dirección del flujo de los pasos en el proceso. Tratar de no utilizar líneas de continuidad superpuestas ya que complican el entendimiento del diagrama. En este caso, utilizar los conectores de procedimientos o de páginas indicados. Lo usual es que de cada cuadro de actividades salga solamente una flecha de resultado. Si hubiere más de una flecha saliendo de uno de estos cuadros,

puede necesitar un rombo de decisión, revise bien. Es importante verificar este punto para evitar dudas o preguntas innecesarias posteriormente, la claridad es indispensable, segura el éxito.

- Definir entre signos de interrogación las decisiones. Las preguntas se plantean en tiempo presente en tercera persona. Siempre indicar los diferentes cursos de acción en una decisión. Nombre las flechas que salgan de estas decisiones con “SI” o “NO”. En el caso de las decisiones identificadas como un “SI”, mostrarlas con una flecha direccionada hacia abajo partiendo del símbolo de decisión. Esto no es una regla, pero es recomendable mantenerlo siempre pues agrega presentación al diagrama. Las decisiones identificadas con un “NO” se colocarán en una flecha ubicada a la derecha del rombo de decisión.
- En el caso de interrupciones del diagrama, cerciorarse de que cada punto de continuación tenga su correspondiente en otro lugar del diagrama del proceso o en otra página. Utilizar el símbolo correcto, en el punto correcto.

Finalizando el Diagrama de Flujo. Hacer las siguientes preguntas sobre el proceso:

- ¿El proceso está funcionando de la manera que debe?
- ¿Este proceso se puede eliminar o cambiar totalmente?
- ¿Las personas están siguiendo el proceso según lista de pasos?
- ¿En qué se diferencia el proceso actual de uno ideal?
- ¿Existen actividades que no le agregan valor al servicio y se pueden eliminar?
- ¿Qué es lo primero que ocurre en el proceso?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre? ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene (el servicio o el documento)?
- ¿Cómo llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones?
- ¿Qué pasa si la decisión es “Si”?
- ¿Qué pasa si la decisión es “No”?
- ¿Adónde va el documento o servicio?
- ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el transcurso del proceso?
- ¿Qué pasa si la revisión es o no aceptada?

Una vez finalizado el Diagrama de Flujo, hacer las siguientes preguntas para verificar la funcionalidad del diagrama:

- ¿Finalmente qué hace el proceso?

- ¿Están todos los departamentos o áreas involucradas?
- ¿Realmente son imprescindibles los departamentos o áreas para el desarrollo del proceso?
- ¿Están tomados en cuenta todos los empleados involucrados en el proceso?
- ¿Son imprescindibles todos los empleados para el proceso?

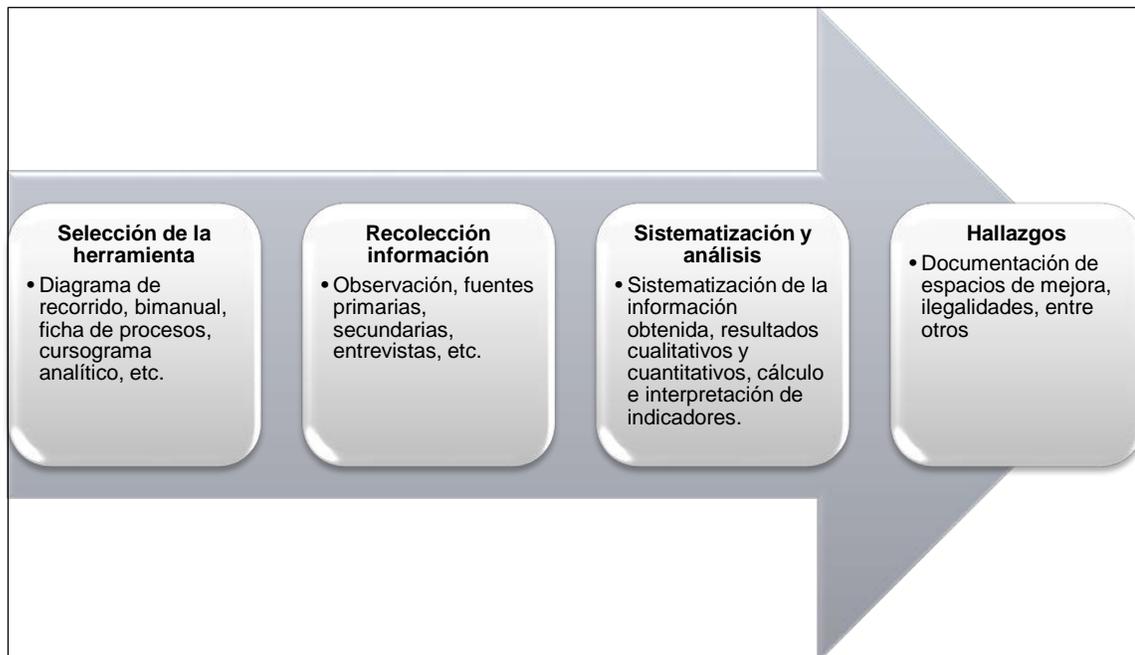
b. Importancia del Diagrama de flujo

El Diagrama de Flujo construido de forma apropiada permite a todos los miembros del equipo tener un conocimiento común y exacto del proceso. Adicionalmente, el equipo no necesita invertir tiempo y energía en observar el proceso físicamente cada vez que se quiera identificar problemas para trabajar, discutir soluciones sobre las causas principales, examinar el impacto de las soluciones propuestas o discutir las formas para mantener las mejoras.

Facilita la localización de todos aquellos obstáculos que no permiten un eficiente flujo de la información y documentación del proceso.

En síntesis, el camino a seguir para la construcción de procesos implica la ejecución de diversas actividades secuenciales y que se muestran en la **Figura 6**.

Figura 6: Actividades para la construcción de procesos



La construcción de procesos brinda importante información en términos operacionales (estudio del trabajo), pero no es suficiente para la simplificación. Esto se debe a que el

aspecto técnico debe ir de la mano con lo normativo, de ahí la necesidad de realizar un análisis jurídico de los procesos a simplificar.

B. Análisis jurídico

Todo proceso, para que sea puesto en marcha, debe contar con respaldo normativo. Los responsables del análisis deben realizar un estudio de la normativa que tiene relación con el proceso intervenido, con la finalidad de determinar su fundamento normativo, así como el de sus requisitos.

El objetivo del análisis jurídico de los procesos es:

- Eliminar los requisitos que no cuenten con fundamento normativo que causen perjuicios al cliente o usuario del servicio.
- Eliminar actividades que no cuenten con fundamento normativo.
- Eliminar las normas inadecuadas que obstruyan el flujo normal del proceso.

El análisis jurídico de los procesos a simplificar debe brindar información sobre la existencia o inexistencia de la base legal de cada elemento del proceso de cara a su simplificación.

C. Enriquecimiento de los resultados.

Uno de los elementos imprescindibles a considerar en la construcción de procesos, es conocer el pensar, la visión y percepción de los clientes o usuarios. Esto permite contar con elementos enriquecedores que refuerzan los resultados del mapeo. La visión interna de los procesos no es suficiente para una simplificación de procesos que conlleve resultados de impacto, ya que son los clientes o usuarios los que harán la valoración de los resultados.

El responsable del trabajo deberá seleccionar la herramienta más apropiada para documentar la percepción de los usuarios del proceso. Algunas opciones son: encuestas, observación, grupos focales, entre otros.

D. Aprobación de resultados

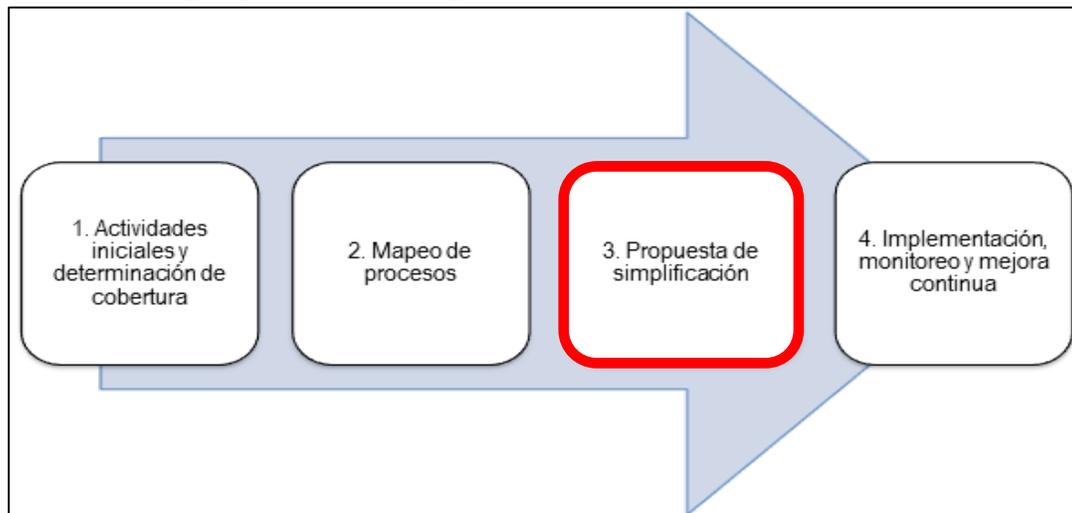
Los resultados derivados del levantamiento de información requieren de las aprobaciones de las autoridades organizacionales. El responsable del análisis deberá gestionar y preparar la presentación de los resultados cualitativos y cuantitativos, oportunidades de mejora, ilegalidades, entre otros.

La aprobación de los resultados por parte de las autoridades concluye formalmente la Etapa II, Mapeo de Procesos, y da inicio a la Etapa III, Propuesta de Simplificación.

IV. ETAPA III: PROPUESTA DE SIMPLIFICACIÓN

El objetivo de esta etapa, mostrada en la **Figura 7**, es construir una propuesta de mejora basada en los resultados del mapeo de procesos y en la aplicación de principios técnicos y jurídicos de simplificación, de tal forma que los nuevos flujos de trabajo se ajusten a las necesidades reales y actuales de los clientes internos y/o externos.

Figura 7: Metodología para la simplificación de procesos - propuesta de simplificación



La propuesta de simplificación consiste en un conjunto de sugerencias técnicas con fundamento legal, que tiene como objetivo el desarrollo más expedito de los procesos. Esta propuesta entraña un número importante de beneficios para los clientes y para los “dueños de los procesos”. En los siguientes acápite se detallan los elementos a considerar en su construcción.

A. Hallazgos del mapeo de procesos

Uno de los resultados más importantes de la etapa de Mapeo de Procesos consiste en los hallazgos que derivan del análisis minucioso de cada una de las actividades implícitas en los procesos actuales. Un análisis superficial deja por fuera importantes espacios de mejora cuya capitalización podría conllevar resultados impactantes en beneficio de los clientes.

Los diferentes análisis realizados durante el mapeo de procesos arrojan hallazgos de diferente índole, pero de carácter complementario. El líder de la iniciativa de simplificación de procesos debe considerar cada uno de estos y, en especial, su vinculación. La **Figura 8** muestra ejemplos de los diferentes tipos de hallazgos que pueden surgir por tipo de análisis realizado (es importante señalar que puede haber más

hallazgos de los señalados además de otros tipos de análisis tales como de sistemas, costos, clima organizacional, entre otros).

Figura 8: Ejemplos de hallazgos por tipo de análisis



Los diferentes hallazgos marcan el camino a seguir en la formulación de la propuesta de simplificación y su corrección deriva en importantes mejoras en los indicadores de línea base calculada: tiempo del proceso, número de pasos, cantidad de requisitos y documentos internos, personal y unidades organizativas involucradas, eficiencia, entre otros.

Otro aporte esencial del mapeo de procesos y que es de gran beneficio para la construcción de una propuesta de simplificación, es que después de su realización los empleados cuentan con una visión general de las operaciones, conocen cómo su trabajo aporta un valor agregado y cuáles áreas requieren mejoras.

B. Principios de la simplificación de procesos y su aplicación

Además de los hallazgos de la etapa Mapeo de Procesos, una propuesta de mejora debe fundamentarse en principios técnicos y jurídicos de simplificación (*Tablas 8 y 9*) que sean las mejores prácticas en la materia.

Tabla 8: Principios técnicos para la simplificación de procesos

N°	PRINCIPIO TÉCNICO	DESCRIPCIÓN Y SU RELACIÓN CON LOS PRINCIPIOS JURÍDICOS
1.	Diseño de un punto único de contacto con el cliente.	Mediante el punto único de contacto se busca la unificación de los procesos de información, recepción, entrega y dar una atención especializada al cliente.
2.	Eliminación de pasos que no agregan valor al proceso	Se eliminan duplicidades además de tareas o actividades que no agregan valor al servicio o producto ofrecido.
3.	Presunción de la verdad	Este principio permite, a partir de la presunción de la verdad, que en los documentos de solicitud se expresa la verdad por parte del cliente, salvo que exista algún impedimento legal para hacerlo.
4.	Diseño de un registro o expediente único	El diseño e implementación de un registro único tiene como objetivo eliminar la solicitud reiterada de documentación al cliente cada vez que desee gestionar algún trámite, ya que a través de dicho registro se conservará toda la información del cliente siempre y cuando tenga la validez y vigencia requerida.
5.	Establecimiento de plazos máximos para los procedimientos	Es de vital importancia establecer plazos máximos para la ejecución de procedimientos. Esto permite a las organizaciones contar con procedimientos claros, transparentes y más cortos tanto para el cliente como para sí misma.
6.	Descentralización en la toma de decisiones	El procedimiento debe contemplar la identificación de los adecuados niveles jerárquicos descentralizados (cuando la legislación y el procedimiento lo permitan) para que transcurra fluidamente y que cada paso se cumpla en el momento oportuno.
7.	Divulgación de las mejoras implementadas	Es importante asegurar que los clientes tengan pleno conocimiento de la información pertinente de acuerdo al proceso o servicio que se requiere.
8.	Desarrollo de competencias	Es fundamental instalar las competencias necesarias en el recurso humano, a fin de garantizar la culminación exitosa de cada procedimiento. Es importante capacitar al recurso humano mediante la transferencia de las herramientas de simplificación, a fin de poder controlar y mejora continuamente.
9.	Monitoreo y mejora continua	Se realiza con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento de la propuesta de simplificación y realizar los ajustes necesarios para evitar que la propia inercia de la organización obligue a volver a las prácticas anteriores.
10.	Rendición de cuentas e involucramiento de los clientes	Por medio de mecanismos administrativos internos, la organización debe dar seguimiento a la percepción del cliente sobre los procesos implementados y garantizar así la utilidad de los cambios y promover la mejora continua.

Tabla 9: Principios jurídicos para la simplificación de procesos

N°	PRINCIPIO JURÍDICO	DESCRIPCIÓN
1.	Principio de Buena fe	<i>Confianza y credibilidad.</i> Este principio está constituido por la confianza que la organización y/o unidad organizativa deposita en sus clientes, y viceversa.
2.	Principio de Igualdad	<i>Estandarización para no discriminar.</i> La organización debe actuar en defensa del interés general, evitando todo género de discriminación o diferencia.
3.	Principio de No Formalismo	<i>Eliminación de formalidades innecesarias.</i> Se busca evitar el formalismo en los requisitos que se establecen para los clientes, posibilitando la obtención de los mismos de una manera más ágil y eficiente.
4.	Principio de Trascendencia	<i>Dejar solamente los pasos y requisitos necesarios para el proceso.</i> Propende a la eliminación de pasos y requisitos innecesarios dentro del procedimiento. Los pasos que se establecen son sustanciales, siendo imposible su ausencia.
5.	Principio de Economía	<i>Evitar la pérdida de tiempo, esfuerzos y gastos.</i> Las organizaciones deben procurar que los procedimientos administrativos sean ágiles, se gestionen y concluyan en el menor tiempo y que el cliente y la administración, incurran en la menor cantidad de gastos.
6.	Principio de Concentración	<i>Evitar las dispersiones.</i> Propende a reunir todo el procedimiento en la menor cantidad de pasos, evitándose la dispersión. Por ejemplo, la implementación de centros de atención de clientes (one stop shops) y la instauración de instrumentos administrativos, son algunos elementos prácticos que producen una menor cantidad de visitas en diferentes instancias administrativas y la eliminación de requisitos materiales.
7.	Principio de Preclusión	<i>El proceso no debe retroceder.</i> El desarrollo del proceso se cumple progresivamente por etapas continuas, que van cerrando definitivamente la anterior, evitando así que el flujo del trabajo se retrotraiga innecesariamente.
8.	Principio de Eventualidad	<i>Cumplimiento de los plazos.</i> Con este principio se busca el cumplimiento de los pasos, en el momento oportuno y dentro del plazo que se establece en la normativa.
9.	Principio de Publicidad e Información	<i>Divulgación de la información relacionada con el proceso a lo interno y externo de la organización.</i> Mediante este principio se busca hacer de conocimiento público (interno y externo) los procedimientos que se deben realizar.
10.	Principio de Legalidad	<i>Actuar responsablemente de acuerdo a las competencias que le corresponden.</i> Por medio de éste principio se busca crear conciencia al empleado de la relevancia de su labor, además ponerlo en conocimiento de que debe cumplir con los mandatos que expresamente le confiere el Ordenamiento jurídico y no puede arrogarse funciones que no le competen.

Existe una vinculación entre los principios técnicos y jurídicos de simplificación. Su conocimiento facilita, al responsable de la simplificación de procesos, el fortalecimiento de las propuestas construidas. En la **Tabla 10** se muestra la relación indicada.

Tabla 10: Relación entre principios técnicos y jurídicos

PRINCIPIO JURÍDICO \ PRINCIPIO TÉCNICO	1. Buena fe	2. Igualdad	3. No formalismo	4. Trascendencia	5. Economía	6. Concentración	7. Preclusión	8. Eventualidad	9. Publicidad e información	10. Legalidad
1. Diseño de un punto único de contacto con el cliente.					X	X	X	X		
2. Eliminación de pasos que no agregan valor al proceso			X	X	X					
3. Presunción de la verdad	X									
4. Diseño de un registro o expediente único					X	X				
5. Establecimiento de plazos máximos para los procedimientos					X			X		
6. Descentralización en la toma de decisiones					X					
7. Divulgación de las mejoras implementadas					X				X	
8. Desarrollo de competencias								X	X	
9. Monitoreo y mejora continua									X	
10. Rendición de cuentas e involucramiento de los clientes									X	

C. Reingeniería de procesos

La conjunción entre los hallazgos del mapeo de procesos y los principios de simplificación se convierte finalmente en el insumo de la reingeniería de procesos. Como fue señalado anteriormente, la reingeniería es un cambio radical y discontinuo a través de la innovación del proceso. El logro del cambio requerido implica un análisis del procedimiento actual basado en las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se hace lo que se hace?
- ¿Cómo se hace? ¿Es compleja la manera de hacerlo? ¿Tiene la secuencia correcta?

- ¿Qué se hace? ¿Es realmente necesario?
- ¿Existe una mejor forma de hacerlo (reducir, paralelo, unificar)?
- ¿Dónde se hace? ¿Es este el mejor lugar para hacerlo? ¿Existe otro lugar para hacerlo?
- ¿Cuándo se hace? ¿Existe una mejor ocasión para hacerlo y se pueden eliminar esfuerzos?
- ¿Quién lo hace? ¿Tiene las cualidades requeridas? ¿Puede ser otra persona? ¿Alguien lo hace mejor?

El cambio radical y discontinuo que busca la reingeniería es lo siguiente:

- Eliminación de actividades innecesarias.
- Reorganización o cambio de secuencia de pasos y actividades.
- Unificación de actividades y procesos
- Identificación y dimensionamiento de cuellos de botella.

Debido a que la finalidad de la reingeniería es eliminar o reducir trabajos innecesarios, los primeros objetivos serán siempre los traslados, las demoras, las revisiones, los re trabajos y los archivos de documentos.

Por lo que sólo cuando se han eliminado o reducido al mínimo estas actividades, es posible comenzar a mejorar el proceso.

El proceso de reingeniería es sistemático y ordenado, por lo que se debe abordar en secuencia, como a continuación se detalla:

1. Identifique los cuellos de botella

Identifique dentro del proceso aquellos puntos donde se detectan cuellos de botella y valore la viabilidad de eliminarlos. Los cuellos de botella son restricciones dentro del trámite que evitan el flujo normal y ordenado de las actividades que lo componen.

Ejemplo: firmas

2. Reducción de actividades

Analice la herramienta de mapeo de procesos utilizada y determine las actividades que pueden ser reducidas o eliminadas. Para ello tenga en cuenta que entre las mejores candidatas para la mejora se incluyen actividades de traslado redundantes e innecesarias, actividades de traslado que consumen tiempo, actividades de demora redundantes e innecesarias, actividades de demora que consumen tiempo, actividades redundantes de inspección, todas las actividades de re trabajo, secuencias o flujos del proceso ineficientes. Además, al buscar áreas de mejora, se debe hacer preguntas como ¿Cuál es el propósito o función de esta actividad? ¿Agrega esta actividad valor

al proceso en forma directa? ¿Es posible eliminar esta actividad? Si se elimina ¿cuál será el efecto sobre el objetivo final del proceso? Si no es posible eliminar la actividad ¿se puede reducir al mínimo? ¿Es posible combinar la actividad con otra u otras?

3. Determinación de empleados y departamentos en el proceso

Una vez que se hayan eliminado o reducido al máximo las actividades que componen el proceso, se debe proceder a reducir la intervención de puestos de trabajo y departamentos. Esto con la finalidad de perfilar una sola entidad para la ejecución del proceso.

Para lo anterior se debe seguir las siguientes pautas:

- Identifique todos los puestos y dependencias que participan en el proceso.
- Identifique cada uno de los puestos que intervienen en cada proceso, defina la cantidad de empleados que intervienen y finalmente determine la cantidad de departamentos involucrados en cada proceso.
- Valore el rol de cada puesto de trabajo y departamento dentro del proceso.
- Evalúe el impacto y funcionalidad de cada puesto de trabajo y departamento dentro del proceso; elimine todas aquellas entidades que no generen impacto sobre el resultado y objetivo del mismo.

4. Revisión de la nueva logística del proceso

Revise la nueva logística del proceso, repase que no existan actividades que no hayan sido eliminadas. Una vez que todas las actividades que no agregan valor y alargan el tiempo del proceso han sido eliminadas, se debe proceder a realizar una “mejora profunda” del proceso.

5. Realice un mejoramiento profundo del proceso

En este paso ya se han depurado las actividades innecesarias del proceso, cuellos de botella, redundancias y puestos de trabajo e instancias excesivas. Por lo que el proceso está listo para ser mejorado a profundidad. Se busca en este caso mejorar el proceso ya no desde actividades sino desde la lógica de su ejecución. Se debe localizar cada uno de los subprocessos y unificarlos (si aplica y es posible).

D. Involucramiento de los “dueños de los procesos”

En el camino hacia la construcción de la propuesta de simplificación, es primordial involucrar a la mayor cantidad posible de empleados ejecutores de los procesos analizados (dueños de procesos). Un mayor nivel de involucramiento en la definición de la dirección a seguir, implica un mayor compromiso del personal. Este compromiso es vital para la

sostenibilidad de los nuevos flujos de trabajo que se proponen; de no existir, es muy probable que se regrese a las antiguas formas de trabajo o no se logre el impacto previsto. Además de lo señalado, en muchas ocasiones se ha demostrado que las mejores propuestas de mejora provienen de los niveles ejecutores.

E. Documentación y aprobación de la propuesta de simplificación

Una vez que se ha diseñado la propuesta de simplificación en conjunto con los “dueños de los procesos”, se debe documentar. Dicha documentación implica la elaboración del Documento de Propuesta de Simplificación y que debe incluir el detalle del análisis realizado, la comparación entre indicadores de proceso (línea base versus indicadores mejorados)³ y las herramientas de análisis (Ficha de Proceso Mejorado, Cursograma Analítico Mejorado y Diagrama de Flujo Mejorado).

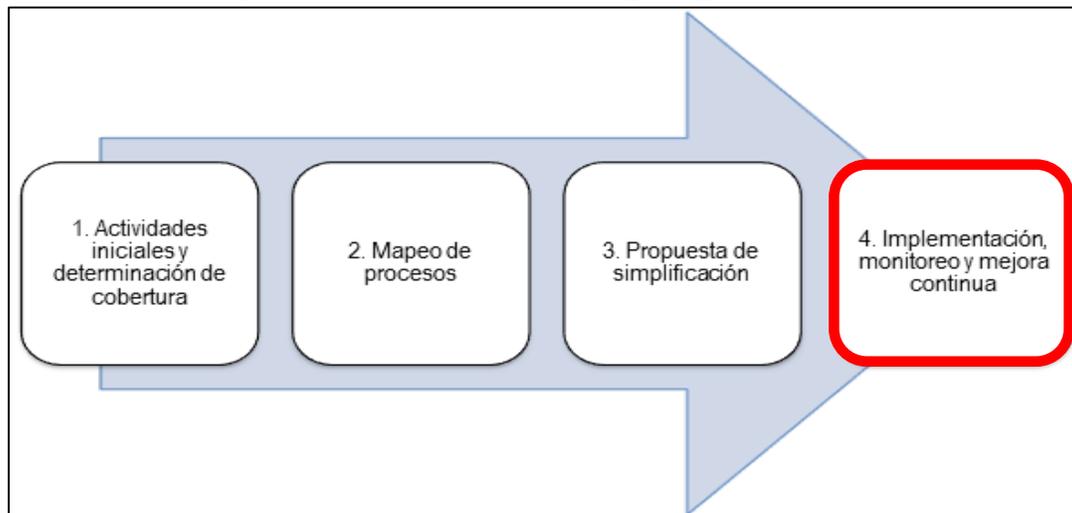
Finalmente y como cierre de la etapa metodológica, se debe validar el trabajo realizado. Lo primordial es que las autoridades de la organización estén completamente de acuerdo con lo propuesto para tener éxito en el proyecto.

³ Tiempo de proceso, cantidad de pasos, documentos internos utilizados, requisitos solicitados, eficiencia, entre otros.

V. ETAPA IV: IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y MEJORA CONTINUA

Esta etapa constituye la última de la metodología para la simplificación de procesos. Su objetivo es llevar a la práctica la propuesta de simplificación formulada, verificar su óptimo funcionamiento y dejar las competencias instaladas en la organización para su sustentabilidad y mejoramiento continuo.

Figura 9: Metodología para la simplificación de procesos - Implementación, monitoreo y mejora continua



A. Implementación

La implementación constituye la primera tarea de la cuarta etapa de la metodología de simplificación de procesos. Como su nombre lo indica, está orientada a la puesta en práctica de los nuevos modelos de trabajo. En la Tabla 11 se detallan todas las actividades a considerar en este esfuerzo.

Tabla 11: Actividades para implementación de la propuesta de simplificación

ACTIVIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Socialización de la propuesta de simplificación	Una vez aprobada la propuesta de simplificación, es fundamental comunicar a todos los empleados involucrados en la cadena de valor del proceso, los nuevos flujos de trabajo a implementar así como las actividades de implementación.

ACTIVIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Construcción y validación de herramientas de implementación.	<p>Se deberá construir en conjunto con los “dueños de los procesos” las herramientas administrativas requeridas para el desarrollo de los nuevos flujos de trabajo. Por ejemplo: formularios únicos, guías del usuario, fichas de inspección, memorándum electrónico, manuales de procedimientos, etc.</p> <p>Para el caso particular de los manuales de procedimientos, estos deberán ser completados utilizando los formatos aprobados por la organización y su contenido deriva de la Ficha de Proceso Propuesto (únicamente actividades que agregan valor)</p>
Taller de juego de roles.	<p>Se requiere poder observar en funcionamiento el nuevo proceso, para lo cual se realizan actividades destinadas a “recrear” el funcionamiento de la solución. El objetivo del taller es que los empleados participen activamente de las actividades de simulación del nuevo procedimiento y en el juego de roles, con el fin de que se familiaricen con el desarrollo de este y puedan reaccionar de mejor forma cuando se dé inicio a la nueva solución.</p>
Prueba piloto.	<p>Consiste en una segunda simulación del nuevo proceso, pero esta vez en los propios puestos de trabajo y departamentos involucrados. Esto con la finalidad de que se pueda medir la eficiencia del nuevo proceso por medio de la observación de su funcionamiento con actividades y clientes reales.</p>
Incorporación de ajustes	<p>Como última actividad de esta etapa se debe realizar todos los ajustes que correspondan a las herramientas y documentos pertinentes, que hayan surgido de las dos actividades anteriores (juego de roles y prueba piloto). Estos documentos deben estar dispuestos antes del lanzamiento de la solución.</p>
Lanzamiento de la solución	<p>Son las autoridades de la organización quienes deben liderar la puesta en marcha de la solución de simplificación junto al equipo de trabajo, de modo tal forma que esta actividad sea una iniciativa a cargo de la misma organización.</p> <p>El objetivo de la actividad es poner en funcionamiento el nuevo proceso simplificado, con un acto oficial de apertura, que ayude a divulgar los resultados, exponer la experiencia e informar acerca del cambio.</p>

B. Monitoreo

El objetivo del monitoreo es valorar el funcionamiento de la nueva solución con el fin de determinar el grado de implementación del modelo propuesto y establecer oportunidades de mejora. Se entiende por monitoreo el proceso de recoger la información de forma sistemática sobre todos los aspectos que conforman la solución permitiendo determinar si las actividades del proyecto son implementadas de acuerdo a lo planificado y valorando su nivel de cumplimiento. Esto con la finalidad de utilizarla en la administración y toma de decisiones que permitan mejorar lo ya establecido.

El monitoreo implica la verificación de parámetros cualitativos y cuantitativos del funcionamiento de la propuesta de solución. Algunos ejemplos de los parámetros a verificar se muestran en la siguiente **Figura 10**.

Figura 10: Parámetros evaluados en el monitoreo



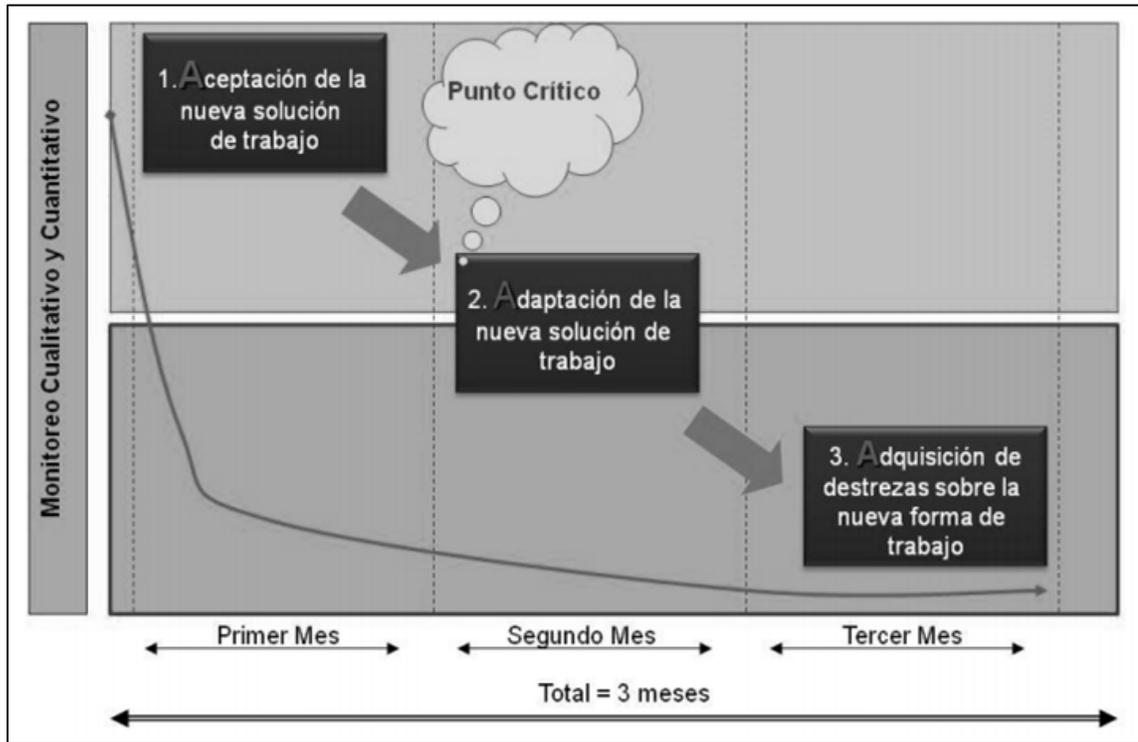
En el desarrollo de esta etapa se deben desarrollar tres monitoreos. El primero se ejecuta en la segunda semana después de implementada la solución con la finalidad de asegurar un efectivo inicio del proceso mejorado. Posterior a este primer monitoreo, se deben llevar a cabo dos más con un lapso de tiempo entre cada uno de ellos de un mes. En cada uno de los tres monitoreos se debe generar el informe respectivo que da cuenta de los principales resultados obtenidos.

Durante el desarrollo de los tres monitoreos, las soluciones son evaluadas de acuerdo al nivel de maduración que presenta la solución. De tal forma que en el primer monitoreo la solución puede estar en el primer nivel de maduración denominado “Aceptación”, esto significa que el empleado está en proceso de aceptar la nueva solución, de tal forma que se espera encontrar una solución en funcionamiento y a los funcionarios utilizando las herramientas construidas.

Para el segundo mes se espera que la solución se sitúe en el segundo nivel de maduración llamado “Adaptación”, significa que aunque se utilizan las herramientas, el equipo de trabajo está en proceso de adaptarse a la nueva solución y a los nuevos indicadores de cumplimiento (tiempos, requisitos, formulario y dinámica de trabajo).

Finalmente, para el tercer mes se espera que la solución se sitúe en el tercer nivel denominado “Adquisición de destrezas”, esto significa que ya el funcionario ha aceptado y se ha adaptado a la nueva solución y más bien ya está generando nuevas alternativas de mejora. En la **Figura 11** se esquematiza este modelo.

Figura 11: Niveles de maduración de las propuestas de simplificación



Las oportunidades de mejora identificadas en cada uno de los monitoreos ejecutados dan pie al proceso de mejora continua.

C. Mejora continua

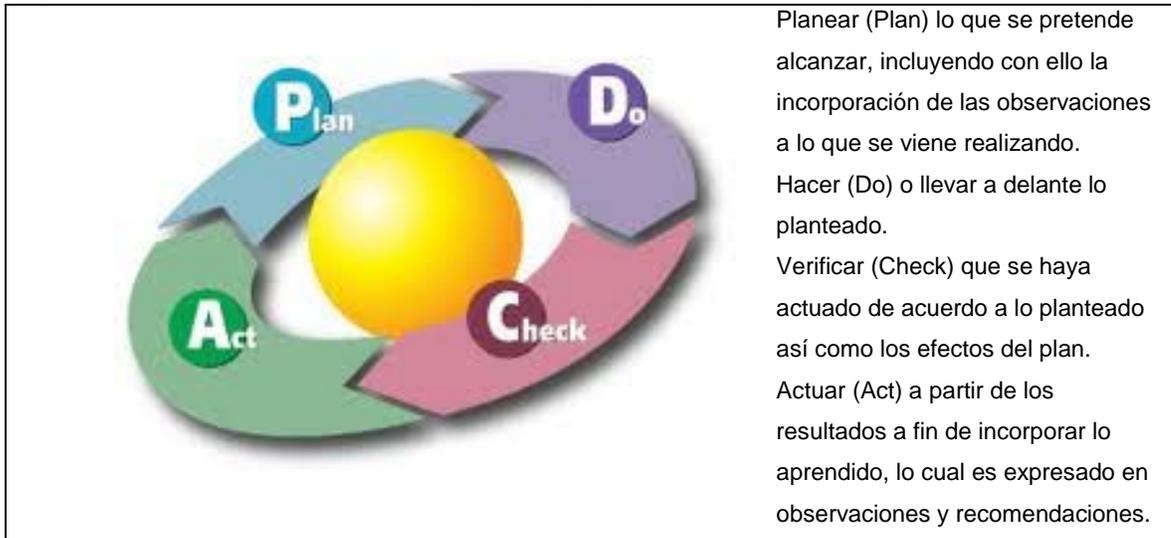
La mejora continua tiene como objetivo implementar un sistema y un equipo para la mejora continua y que asegure la permanencia y el óptimo funcionamiento de la solución⁴ en el tiempo.

Las actividades a considerar son las siguientes:

- Sensibilización de los empleados con relación a la importancia de la mejora continua.
- Conformación de un equipo de mejora continua y que cuente con el visto bueno, respaldo y participación (de ser posible) de las autoridades de la organización.
- Elaboración de un plan de trabajo, cronograma de reuniones, normas de comportamiento.
- Aplicación del círculo de Deming (**Figura 12**) por parte del equipo de mejora continua: Planear (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act).

⁴ Propuesta de simplificación elaborada e implementada.

Figura 12 Círculo de Deming de Mejora Continua



Planear (Plan) lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

Hacer (Do) o llevar a delante lo planteado.

Verificar (Check) que se haya actuado de acuerdo a lo planteado así como los efectos del plan.

Actuar (Act) a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

ANEXOS

Anexo 1: Criterios para la determinación de la cobertura

Criterio	Explicación
1. Base legal.	¿El trámite posee base legal? Los trámites que no posean base legal pueden ser descartados automáticamente.
2. Frecuencia.	¿Cuál es el nivel de frecuencia con que se realiza el trámite? Es recomendable trabajar inicialmente con los trámites más solicitados en la municipalidad y que, por lo tanto, impacten de mejor manera en el clima de negocios.
3. Costos.	¿Cuánto le cuesta a la municipalidad realizar el trámite (horas hombre, papelería, gasolina, viáticos)? ¿Cuánto les cuesta a los usuarios realizar el trámite (requisitos, visitas, tiempo)? Se requiere simplificar trámites con elevados costos para lograr mayor impacto.
4. Complejidad	¿Cuántas personas y departamentos intervienen en el trámite? Este criterio impacta directamente en el anterior (Costos).
5. Ingresos.	¿Cuánto es el aporte del trámite a la municipalidad en materia de ingresos económicos? Mayores ingresos representan mayores recursos para generar un entorno económico favorable.
6. Requisito para otro trámite.	¿La realización del trámite es requisito para otro trámite interno en la municipalidad o para otra institución?
7. Percepción del usuario.	¿Cuántas quejas se reciben del trámite por parte de los usuarios? Se necesita trabajar en los puntos que permitan mejorar la imagen institucional.

Anexo 2: Ficha Técnica del taller para la determinación de la cobertura

I. Ficha técnica.

Municipalidad	<i>Alcaldía Municipal de XXX</i>
Tipo de actividad	<i>Determinación de cobertura del Programa en la Municipalidad</i>
Etapa	<i>Determinación de cobertura y del equipo de trabajo de la institución</i>
Fecha	<i>XXX de XXX de 2012</i>
Hora de inicio	<i>XX:XX xx</i>
Participantes	<i>Por la municipalidad: De acuerdo a listado de firma de participantes Por el equipo técnico: 1. XXX 2. XXX 3. XXX 4. XXX</i>

II. Asuntos tratados.

1. Presentación del Programa de Simplificación de Trámites para el Registro y Funcionamiento de Empresas a Nivel Municipal del Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.
2. Selección de los Trámites Empresariales a simplificar.
3. Selección del Equipo de Trabajo Municipal.
4. Programación de visita de reconocimiento y Taller de Construcción de Macroproceso.

III. Acuerdos adoptados.

1. Trámites seleccionados.

N°	Departamento	Trámite
1		
2		
3		
4		

2. Equipo de Trabajo Municipal.

N°	Nombre	Departamento
1		
2		
3		
4		
5		

3. Firma de participantes del Taller de Cobertura validando la selección de trámites y el Equipo de Trabajo Municipal.

No.	Nombre	Cargo	Género		Teléfono	Correo electrónico	Firma
			F	M			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Anexo 3: Ficha de Proceso

FICHA DE PROCESO					
	Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS)		Proceso: [Escribir nombre del proceso]		
			Estado: [Escribir si es proceso actual o propuesto]		
			Fecha: [Escribir fecha de elaboración]		
1. Nombre del proceso					
[Escriba el nombre del proceso]					
2. Ámbito de competencia					
Unidad Organizativa que elabora: [Escriba el nombre de la Unidad Organizativa que elabora] Dirección, Gerencia, Unidad: [Escriba el nombre de la Dirección, Gerencia o Unidad]					
3. Marco legal, normativa técnica y administrativa					
[Listar el marco legal, normativa técnica y administrativa aplicable al proceso]					
4. Objetivo del proceso					
[Escriba el objetivo del proceso]					
5. Inicio del proceso					
[Escriba las entradas y la actividad con que inicia el proceso]					
6. Final del proceso					
[Escriba las salidas y la actividad con que finaliza el proceso]					
7. Procedimiento					
Responsable (cargo)	Paso	Descripción de actividades	Departamento	Tiempo (minutos)	Observaciones
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 1]	1	[Escriba la descripción de actividades del paso 1]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 1]	[Tiempo del paso 1]	[Escriba observaciones aclaratorias al paso 1, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 2]	2	[Escriba la descripción de actividades del paso 2]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 2]	[Escriba el tiempo del paso 2]	[Escriba observaciones aclaratorias al paso 2, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 3]	3	[Escriba la descripción de actividades del paso 3]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 3]	[Escriba el tiempo del paso 3]	[Escriba observaciones aclaratorias al paso 3, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 4]	4	[Escriba la descripción de actividades del paso 4]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 4]	[Escriba el tiempo del paso 4]	[Escriba observaciones aclaratorias al paso 4, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 5]	n	[Escriba la descripción de actividades del paso "n"]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso "n"]	[Escriba el tiempo del paso "n"]	[Escriba observaciones aclaratorias al paso "n", si aplica]
Tiempo total (minutos)				0.00	Minutos
Horas laborales / día				8.00	Horas
Tiempo total (días hábiles)				0.00	Días hábiles
8. Anexos					
8.1 Requisitos					
[Detallar requisitos del proceso]					
8.2 Documentos internos utilizados					
[Detallar los documentos internos utilizados]					
8.3 Unidades Organizativas y personal involucrado					
[Detallar las unidades organizativas y el personal involucrado en el proceso]					
8.4 Pagos del usuario					
Pagos del usuario		Persona Natural		Persona Jurídica	
[Escriba el concepto del pago 1]		\$0.00		\$0.00	
[Escriba el concepto del pago 2]		\$0.00		\$0.00	
[Escriba el concepto del pago 3]		\$0.00		\$0.00	
[Escriba el concepto del pago 4]		\$0.00		\$0.00	
8.5 Aspectos de informática					
[Detallar aspectos de informática]					
8.6 Otros aspectos de consideración					
[Detallar información adicional que aporte para la comprensión del proceso]					

Anexo 4: Cursograma Analítico

CURSOGRAMA ANALÍTICO										
	Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS)	Proceso: [Escribir nombre del proceso]	Resumen							
		Estado: [Escribir si es proceso actual o propuesto]	Tiempo total				0.00			
			Eficiencia				#DIV/0!			
			Total Pasos				0			
Fecha: [Escribir fecha de elaboración]			Operaciones				0			
			Revisiones				0			
			Trasportes				0			
			Demoras				0			
			Archivo				0			
1. Nombre del proceso										
[Escriba el nombre del proceso]										
2. Ámbito de competencia										
Unidad Organizativa que elabora: [Escriba el nombre de la Unidad Organizativa que elabora]										
Dirección, Gerencia, Unidad: [Escriba el nombre de la Dirección, Gerencia o Unidad]										
3. Marco legal, normativa técnica y administrativa										
[Listar el marco legal, normativa técnica y administrativa aplicable al proceso]										
4. Objetivo del proceso										
[Escriba el objetivo del proceso]										
5. Inicio del proceso										
[Escriba las entradas y la actividad con que inicia el proceso]										
6. Final del proceso										
[Escriba las salidas y la actividad con que finaliza el proceso]										
7. Procedimiento										
Responsable (cargo)	Paso	Descripción	Departamento	Tiempo (minutos)	Simbología					Observaciones
					○	□	→	D	▽	
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 1]	1	[Escriba la descripción de actividades del paso 1]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 1]	[Tiempo del paso 1]						[Escriba observaciones aclaratorias al paso 1, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 2]	2	[Escriba la descripción de actividades del paso 2]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 2]	[Escriba el tiempo del paso 2]						[Escriba observaciones aclaratorias al paso 2, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 3]	3	[Escriba la descripción de actividades del paso 3]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 3]	[Escriba el tiempo del paso 3]						[Escriba observaciones aclaratorias al paso 3, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 4]	4	[Escriba la descripción de actividades del paso 4]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso 4]	[Escriba el tiempo del paso 4]						[Escriba observaciones aclaratorias al paso 4, si aplica]
[Escriba el puesto de trabajo que realiza el paso 5]	n	[Escriba la descripción de actividades del paso "n"]	[Escriba el nombre del Depto. Relacionado con paso "n"]	[Escriba el tiempo del paso "n"]						[Escriba observaciones aclaratorias al paso "n", si aplica]
Tiempo total del trámite (minutos)			0.00	Total de pasos por tipo	○	□	→	D	▽	
Horas laborales / día			8.00							
Tiempo total del trámite (días hábiles)			0.00							

Anexo 5: Diagrama de flujo

