



Inter-American Development Bank

— business
consulting



Elaboración de una metodología para la simplificación de trámites y evaluación de impacto en un país de América Latina

***Análisis de las experiencias más destacadas en simplificación de
trámites y evaluación de impacto***

Barcelona, 03 de Diciembre de 2010

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. RELACIÓN DE EXPERIENCIAS ANALIZADAS	4
2.1. FUNDES	4
2.2. EVERIS.....	5
2.3. RESEARCH	6
2.4. TOP 5 DOING BUSINESS.....	7
3. DETALLE DE LAS EXPERIENCIAS	7
3.1. EXPERIENCIAS FUNDES	8
3.2. EXPERIENCIAS EVERIS	26
3.3. OTRAS EXPERIENCIAS.....	38
3.3.1. <i>Research</i>	38
3.3.2 <i>Top 5 DB</i>	51

1. Introducción

La revisión documental se ha centrado en la observación y análisis de las distintas experiencias en evaluación de impacto y/o simplificación de trámites, teniendo en cuenta las siguientes variables:

1. **Proceso de diseño de la intervención:** Se analizan y describen las distintas fases del proyecto.
2. **Información relevante:** Se detallan el conjunto de datos / indicadores analizados para esa experiencia (análisis de tiempos, costes, volumetrías, etc.).
3. **Se analizan y describen las distintas fases del proyecto:** Se analizan y describen las distintas fases del proyecto.
4. **Levantamiento del procesamiento de datos:** Se detallan el conjunto de datos / indicadores analizados para esa experiencia (análisis de tiempos, costes, volumetrías, etc.).
5. **Técnicas cualitativas y cuantitativas para medir el impacto:** Se describen las técnicas cualitativas y cuantitativas empleadas para medir el impacto de la intervención.

2. Relación de experiencias analizadas

A continuación se listan las experiencias analizadas según el autor, que serán desarrolladas posteriormente en este documento. Siguen las experiencias de FUNDES, las de **everis** y las encontradas mediante *Research*.

2.1. FUNDES

#	Autor / Origen	Título	Año
1	Fundes	Proyecto Simplificación de Trámites Empresariales con el Gobierno Central de El Salvador	N/D
2	Fundes	Municipalidad de San Isidro - Documento de diagnóstico de trámites de licencias de funcionamiento comercial	2007
3	Fundes	Municipalidad de San Isidro - Simplificación de trámites para la apertura, funcionamiento y cierre de empresa	2007
4	Fundes	Simplificación de trámites en el Gobierno Municipal de San Salvador	N/D
5	Fundes	Simplificación de trámites para el registro y funcionamiento de empresas en el Gobierno Municipal de La Paz, Bolivia	N/D
6	Fundes	Simplificación de trámites en la Municipalidad de San Carlos	2003 2004 2005
7	Fundes	Simplificación de trámites para el registro e inspección de empresas y creación de Ventanilla Ágil en Guatemala	2005
8	Fundes	Algunas enseñanzas a partir de las experiencias realizadas	2005
9	Fundes	Implementación de la Ventanilla Ágil para el registro e inscripción de empresas en Guatemala	2008
10	Fundes	Ventanillas únicas municipales Cartago (CPI)	2008

2.2. EVERIS

#	Autor / Origen	Título	Año
1	everis	Evaluación del funcionamiento de los Puntos de Asesoramiento e Inicio a la Tramitación para la constitución de sociedades (CIRCE)	2008
2	everis	Guía de optimización de cadenas de trámites (Proyecto OPTICA)	2008 - 2009
3	everis	Reingeniería del procedimiento sancionador al Orden Social. Generalitat de Catalunya	2009
4	everis	Asesoramiento y asistencia técnica para la operatividad y funcionalidad de una unidad de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (Junta de Andalucía)	2008
5	everis	Barómetro de clima de trabajo (Ayuntamiento de Barcelona)	2009 - 2011
6	everis	Programa Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid (Ayuntamiento de Madrid)	2007
7	everis	Modelo de Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa (Junta de Andalucía)	2009
8	everis	e-Expediente de los trámites de licencias de obras y de uso del espacio público para filmaciones del Ayuntamiento de Barcelona	2010
9	everis	Modelo de evaluación y seguimiento del Pacto Nacional de la Vivienda (Generalitat de Catalunya)	2008
10	everis	Optimización del proceso de encargo de Servicios (Centro de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información - Generalitat de Catalunya)	2009 - 2010

2.3. Research

#	Autor / Origen	Título	Año
1	Gobierno de Cantabria (España)	Reducción de Cargas Administrativas en la Gestión del sector del Juego	2010
2	Junta de Andalucía (España)	Simplificación y telematización del procedimiento de subvenciones en la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte	2010
3	Gobierno del Estado de Xalapa, Veracruz (México)	Simplificación de trámites y servicios – Manual del participante	2005
4	Ministerio de Planificación Nacional (Costa Rica)	Mejora del soporte técnico y administrativo para agilizar y simplificar los procesos. Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica	2005 - 2010
5	INSS (España)	Reforma del Instituto Nacional de la Seguridad Social	1988
6	Generalitat de Catalunya (España)	Decreto 106/2008, de 6 de mayo, de medidas para la eliminación de trámites y la simplificación de procedimientos para facilitar la actividad económica	2008
7	Ministerio de Presidencia (España)	Plan de Acción para la Reducción de las Cargas Administrativas	2008
8	NNR (Suecia)	<i>The NNR Regulation Indicator for 2007</i>	2007
9	Ministry of Trade and Industry (Norway)	<i>Streamlining and Facilitation for Trade and Industry</i>	2005
10	Business Facilitation Division (Singapore)	<i>Business Liability Partnerships</i>	2002 - 2006

2.4. Top 5 Doing Business

#	Autor / Origen	Título	Año
1	Doing Business	Medición del grado de facilidad de hacer negocios en Singapur	2010
2	Doing Business	Medición del grado de facilidad de hacer negocios en Hong-Kong	2010
3	Doing Business	Medición del grado de facilidad de hacer negocios en Nueva Zelanda	2010
4	Doing Business	Medición del grado de facilidad de hacer negocios en Reino Unido	2010
5	Doing Business	Medición del grado de facilidad de hacer negocios en Estados Unidos	2010

3. Detalle de las experiencias

Las experiencias anteriormente listadas se detallarán a continuación a modo de fichas. Sin embargo, para una mayor comprensión de éstas, se especifican los diferentes aspectos que incluirán:

Ficha experiencia (1/2)

Nombre del proyecto, año de realización y autor

Proceso de diseño de intervención detallado por fases (Numeración correspondiente al índice del documento analizado)

Nombre de la fase correspondiente de la experiencia analizada

Nº	Nombre	Detalle

Pestañas que indican tipología y nº de experiencia según índice

Resumen de los elementos más destacados de cada fase estudiada al detalle

Ficha experiencia (2/2)

Técnicas cualitativas utilizadas en la experiencia analizada para medir el impacto de la acción realizada

Otra información relevante obtenida de la experiencia analizada: principios de simplificación, lecciones aprendidas...

Batería de indicadores utilizados en la experiencia analizada para el levantamiento y procesamiento de datos base

Técnicas cuantitativas utilizadas en la experiencia analizada para medir impacto, seleccionar casos, etc.

3.1. Experiencias FUNDES

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto Proyecto Simplificación de Trámites Empresariales con el Gobierno Central de El Salvador									
Fecha de realización N/D					Autor		FUNDES		

Proceso de diseño de la intervención		
Etapa	Nombre	Detalle
2	Diagnóstico e ingeniería de los procesos	
3	Análisis, discusión de los puntos críticos e incorporación de mejoras y sistematización de los resultados esperados	
3.1	Análisis de los resultados del diagnóstico	
3.2	Determinación de oportunidades de mejora y taller de construcción de la propuesta	
3.3	Documentación de la Propuesta de Simplificación (fichas descriptivas del proceso mejorado)	Producto: Fichas descriptivas del proceso mejorado.
3.4	Validación de la propuesta de simplificación	
3.5	Elaboración del documento final de Propuesta de Simplificación	Informe final de la propuesta.
4	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación del equipo técnico de trabajo. • Construcción de documentos y herramientas. • Elaboración del plan de divulgación. • Talleres (simulación controlada y prueba piloto). • Lanzamiento oficial del proceso mejorado (acto protocolario). • Elaboración de informes (de puesta en práctica y final de la implementación).

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:	<input checked="" type="checkbox"/> Costes indirectos	<input checked="" type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Cobertura demográfica	<input checked="" type="checkbox"/> Costes directos	<input checked="" type="checkbox"/> Departamentos involucrados
<input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad plataforma tecnológica	<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input checked="" type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> Calidad infraestructura		

Técnicas cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsión metodológica de uso de técnicas cualitativas para el monitoreo y evaluación de impacto con los actores implicados, así como para la validación de resultados (No detallado).

Técnicas cuantitativas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los costes y mejoras, así como para el monitoreo y la evaluación de impacto (No detallado).

Información relevante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto se realiza en base a los 10 principios básicos de la simplificación, los cuales se detallan en la siguiente diapositiva.

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante

Los 10 principios básicos para la simplificación de trámites son:

- Diseño de una ventanilla** especializada para el trámite de registro de empresas que permita unificar los procesos, ser el centro de acopio de documentación y dar una atención especializada a los empresarios.
- Eliminación de formalidades y requisitos innecesarios y costosos.** Muchos documentos son innecesarios y costosos y no son de uso relevante para la inscripción. Se eliminan procedimientos paralelos en diferentes instancias del mismo municipio.
- Presunción de la Verdad.** Las instituciones suponen que el empresario NO dice la verdad, por lo cual le solicitan información variada para verificarla. Este principio evita además las inspecciones múltiples.
- Diseño de un expediente único para la identificación de las empresas.** Se eliminan varios expedientes de un mismo contribuyente en razón de distintos trámites que efectúa; impide la solicitud reiterada de documentos y forma un centro de acopio institucional. Finalmente permite evolucionar hacia el expediente digital.
- Establecimiento de plazos máximos para la mayoría de los procedimientos.** Evita la discrecionalidad que se relaciona con la falta de procedimientos claros y transparentes, con plazos claramente establecidos.
- 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 el procedimiento transcurra fluidamente.
- Divulgación de los requisitos y procedimientos de los trámites.** Falta de información en relación a requisitos y procedimientos para obtener la licencia de funcionamiento.
- Capacitación de los funcionarios encargados de los trámites.** Por lo especializado del trámite el funcionario necesita capacitación con la finalidad de evitar que se creen vacíos de información en el proceso.
- Monitoreo y seguimiento.** 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 institución los obligue a volver a los procesos anteriores.
- Rendimiento de cuentas e involucramiento de los empresarios.** Por medio de mecanismos propios de la institución, se debe dar a conocer tanto a lo interno como a lo externo de ésta los resultados obtenidos en el proceso de Mejoramiento Continuo y Sostenibilidad.

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante

Aprendizajes y recomendaciones:

- Capacitación de equipos locales en la unificación de criterios para la aplicación de metodología de simplificación previamente a iniciar actividades.
- Mantenimiento de criterio único de aplicación de metodología de simplificación, comunicando actualizaciones.
- Importancia de diseñar e incorporar un tipo de contrato para profesionales en las disciplinas relacionadas al proceso de trámites para que no se vean limitadas las aportaciones de los equipos por desconocimiento de materia y teoría.
- Contar con parámetros adicionales para mejor estimación y planteamiento del cronograma tales como el conocimiento preliminar de la institución a intervenir (organización interna, procesos, estructura, legislación).

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Nombre del proyecto	Municipalidad de San Isidro - Documento de diagnóstico de trámites de licencias de funcionamiento comercial								
Fecha de realización	2007			Autor		FUNDES			

Proceso de diseño de la intervención

Etapas	Nombre	Detalle
N/A	Diagnóstico de trámites	Determinación de los pasos requeridos para realizar el trámite. <ul style="list-style-type: none"> Determinación de los departamentos que intervienen. Determinación del número de funcionarios que participan. Determinación de los instrumentos jurídicos / Normativa del trámite.

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Problemáticas varias
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input checked="" type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

- Entrevistas con funcionarios para validar el mapeo de información.

Técnicas cuantitativas

- N/A

Información relevante (1/4)

- La construcción del proyecto se fundamenta sobre los principios jurídicos de la simplificación. En la página siguiente se citan dichos principios y se hace copia de la frase clave que los define.

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante (2/4)

1. **PRINCIPIO DE BUENA FE:** (BUENA FE = CONFIANZA Y CREDIBILIDAD) La creación de un ambiente de confianza y credibilidad, son dos elementos fundamentales para incentivar la inversión de capital nacional e internacional y para incrementar la productividad y competitividad del sector empresarial.
2. **PRINCIPIO DE IGUALDAD:** (IGUALDAD = ESTANDARIZACIÓN PARA NO DISCRIMINAR) La Administración Pública debe actuar en defensa del interés general, evitando todo género de discriminación o diferencia.
3. **PRINCIPIO DE NO FORMALISMO:** (NO FORMALISMO = ELIMINACIÓN DE FORMALIDADES INNECESARIAS) El excesivo formalismo, sumado al elevado costo económico, constituye una barrera de acceso que desincentiva al sector empresarial que pretende operar en apego a la normativa vigente.
4. **PRINCIPIO DE TRASCENDENCIA:** (TRASCENDENCIA = DEJAR SOLAMENTE LOS PASOS Y REQUISITOS NECESARIOS PARA EJECUTAR EL TRÁMITE) Procede a la eliminación de requisitos que no son necesarios para el trámite, ya sea porque no cuentan con base normativa expresa o porque no agregan valor al proceso.
5. **PRINCIPIO DE ECONOMÍA:** (ECONOMÍA = EVITAR LA PÉRDIDA DE TIEMPO, ESFUERZOS Y GASTOS) Como celeridad del Procedimiento el principio tiende a evitar la pérdida de tiempo, esfuerzos y gastos innecesarios al contribuyente. Como gratuidad, el principio procura que la obtención de los registros, permisos y autorizaciones, así como el cumplimiento de las obligaciones pecuniarias para el desarrollo de las actividades económicas no sean tan onerosos, evitando así que por razones meramente económicas, sea imposible para la persona natural o jurídica, poder desarrollar la actividad económica.
6. **PRINCIPIO DE CONCENTRACIÓN:** (CONCENTRACIÓN = EVITAR LA DISPERSIÓN) Pretende reunir todo el procedimiento en la menor cantidad de pasos y requisitos, evitándose la dispersión.
7. **PRINCIPIO DE PRECLUSIÓN:** (PRECLUSIÓN = NO SE RETROTRAIGA EL TRÁMITE) Los procedimientos para la ejecución de los trámites, deben procurar desarrollarse progresivamente por etapas continuas, que van cerrando definitivamente la anterior, evitándose así que el trámite se retrotraiga innecesariamente. Es decir, los funcionarios no deben durante el proceso, devolver la solicitud por un defecto que no se observó en una etapa previa.
8. **PRINCIPIO DE EVENTUALIDAD:** (EVENTUALIDAD = CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS) Con este principio se busca el cumplimiento de los requisitos por parte de los solicitantes y su posterior calificación, en el momento oportuno y dentro del plazo que se establece en la normativa o en los manuales de procedimientos.

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante (3/4)

9. **PRINCIPIOS DE PUBLICIDAD E INFORMACIÓN:** (PUBLICIDAD E INFORMACIÓN = DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL TRÁMITE A LO INTERNO Y EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN) Estos dos principios se complementan y su aplicación se da en una doble dirección. En el primer ámbito de aplicación que es interno, es necesario el conocimiento por parte de los funcionarios públicos con competencia para proceder con la ejecución de los trámites, sobre los requerimientos formales que deben solicitar a los administrados para el cumplimiento de sus obligaciones formales y los plazos con que cuentan para la resolución de los mismos, proceso que se lleva a cabo mediante una capacitación y divulgación a lo interno de la estructura orgánica de las dependencias e instancias administrativas.

El segundo se dirige hacia el administrado. Es necesario realizar un proceso de publicidad e información sobre los requisitos formales que debe cumplir, el sustento normativo que los respalda y los derechos con que cuenta frente a las actuaciones de la Administración Pública. Lo anterior evitará pérdidas de tiempo en la solicitud de información, el cumplimiento de requisitos y en un posible rechazo derivado del incumplimiento de alguno o varios de los requisitos por la carencia de una efectiva información previa.
10. **PRINCIPIO DE LEGALIDAD:** Los funcionarios que participan durante todo el desarrollo de los procesos, deben ser sensibilizados sobre la relevancia de su labor, mediante un reforzamiento de las responsabilidades que le competen como funcionario público, enfatizado en el cumplimiento de los mandatos que expresamente le confiere el Ordenamiento Jurídico.
11. **PRINCIPIOS DE COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN:** (LEGALIDAD = ACTUAR RESPONSABLEMENTE DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS QUE LE CORRESPONDEN) Su aplicación se presenta tanto a nivel interno de los entes, instituciones u órganos de la Administración Pública que participan en el proceso de simplificación administrativa de trámites como a nivel interinstitucional, propiciando una mayor comunicación, traslado de información, mayor eficiencia y eficacia interinstitucional e inter orgánica, provocando el ahorro de recursos, tiempo y traslados tanto a los administrados como a las mismas entidades que cooperan de forma mutua y que se vinculan en sus funciones de forma coordinada.

Información relevante (4/4)

A partir de los resultados se han logrado diseñar una serie de soluciones a estas problemáticas, basados en diez principios básicos de simplificación:

1. **Diseño de la Ventanilla Especializada** en brindar información.
2. **Eliminación de Requisitos Innecesarios** mediante el análisis técnico-legal del proceso.
3. **Presunción de la Verdad:** exceso de verificaciones y controles previos al otorgamiento de la licencia.
4. **Formularios y expedientes únicos:** implementación de un expediente único.
5. **Establecimiento de Plazos Máximos:** evitar la discrecionalidad.
6. **Sensibilización a funcionarios:** capacitaciones técnico-legales que les permitan realizar los trámites más eficaz y efectivamente.
7. **Construcción de Manuales:** necesidad de tener la información ordenada para cada uno de los procesos en un entorno complejo
8. **Colaboración en Normas Jurídicas:** el trámite requiere conocimiento sobre algunas normas básicas. Por ello la sensibilización general de los funcionarios encargados impide la generación de vacíos de información en el proceso.
9. **Monitoreo y Seguimiento:** finalmente el seguimiento y monitoreo de los procedimientos es fundamental para valorar el grado de cumplimiento de la propuesta y la inclusión de los ajustes que corresponden.
10. **Rendición de cuentas e involucramiento de los empresarios:** la participación de beneficiarios de la simplificación desde el principio del proceso es fundamental para el éxito de las iniciativas. Ello implica el diseño de una estrategia de comunicación para el público interno y externo.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto		Municipalidad de San Isidro - Simplificación de Trámites para la apertura, funcionamiento y cierre de empresa							
Fecha de realización		2007		Autor		Fundes			
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre	Detalle							
1	Análisis de los resultados del diagnóstico	La etapa de construcción de la propuesta de simplificación se inició con el análisis y depuración de todos los procesos identificados y diagnosticados en la etapa II del Proyecto.							
2	Determinación de oportunidades de mejora y talleres de construcción de propuesta	Este análisis se realizó con la finalidad de determinar las inconsistencias y/o cuellos de botella que no permiten que el proceso sea eficiente, se elaboró el análisis de los requisitos que son solicitados por cada institución y de la pertinencia normativa del nuevo proceso y el diseño de los mecanismos de información interinstitucional entre otros.							
3	Documentación de la Propuesta de Simplificación	Estructuración de Fichas descriptivas del proceso mejorado como versión preliminar de los procesos que han sido simplificados.							
4	Validación de la propuesta simplificación a nivel interinstitucional	El siguiente paso desarrollado corresponde a la aplicación de los talleres para la validación de la propuesta, para lo cual se realizaron los talleres de trabajo y las acciones necesarias previas encaminados a la aceptación de la propuesta. Este proceso implicó la revisión minuciosa y aprobación de los funcionarios dueños de los procesos, mandos medios, alcaldes y altas autoridades de todas las instituciones participantes, dando como resultado la aceptación y consenso en torno a las reformas planteadas.							
5	Elaboración del documento final de Propuesta de Simplificación	El equipo de trabajo municipal junto a FUNDES, elabora el documento final de propuesta incorporando las observaciones realizadas por todos los participantes del proceso. El documento incorpora el trabajo y resultados generados a lo largo de esta fase.							

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<div> <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite <input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite <input type="checkbox"/> Distribución de los recursos <input type="checkbox"/> Otros: </div> <div> <input type="checkbox"/> Costes indirectos <input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados <input checked="" type="checkbox"/> Inspecciones <input type="checkbox"/> </div> <div> <input type="checkbox"/> Costes directos <input checked="" type="checkbox"/> Departamentos involucrados <input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos <input type="checkbox"/> </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla <input checked="" type="checkbox"/> Requisitos <input checked="" type="checkbox"/> Archivo <input type="checkbox"/> </div> <div> <input type="checkbox"/> Número de visitas al banco <input type="checkbox"/> Formularios <input checked="" type="checkbox"/> Demoras <input type="checkbox"/> </div>									
Técnicas cualitativas									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									
Información relevante									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									

FUNDES 1 **FUNDES 2** **FUNDES 3** **FUNDES 4** **FUNDES 5** **FUNDES 6** **FUNDES 7** **FUNDES 8** **FUNDES 9** **FUNDES 10**

Nombre del proyecto	Simplificación de trámites en el Gobierno Municipal de San Salvador (Libro simplificación CEPAL, página 40)		
Fecha de realización	N/D	Autor	FUNDES

Proceso de diseño de la intervención		
Etapas	Nombre	Detalle
1	Introducción (objetivos)	Explicación del objetivo principal y los objetivos parciales del proyecto.
2.1	Actividades preparatorias	- Firma de convenio. - Divulgación de las actividades preparatorias.
2.2	Diagnóstico e ingeniería de procesos	- La construcción de procesos de trámites. - La validación de procesos de trámite.
2.3	Etapas de construcción de la propuesta de simplificación	- Entrevistas a funcionarios. - La elaboración del diagnóstico técnico.
2.4	Plan de implementación de la propuesta de mejora	- Unificación de formularios en formulario único. - Sensibilización y difusión de la propuesta de simplificación.
2.5	Etapas de estrategia y plan de seguimiento y monitoreo	- Construcción de la propuesta. - Reducción de requisitos.
2.6	Plan de implementación de la propuesta de mejora	- Análisis de la viabilidad jurídica y elaboración de normativa. - Análisis de la viabilidad técnica en la implantación del Punto de Atención Empresarial (PAE): • Selección del distrito para la implementación • Elaboración de manuales del PAE • Los talleres de juego de roles y simulación
2.7	Etapas de estrategia y plan de mejora continua	- Inauguración del punto de atención empresarial - Divulgación sobre el PAE
2.8	El proceso de réplica	- Primer monitoreo: junio - octubre de 2004 - Segunda actividad de monitoreo: enero - marzo de 2005 - Tercera actividad de monitoreo: noviembre de 2005
2.9	Conclusiones y recomendaciones	- El taller de sensibilización a jefaturas y directores de distrito (Formación Equipo de Mejora Continua) - Talleres de transferencia de la metodología de monitoreo y de mejora continua (Traspaso de la metodología FUNDES al Equipo de Mejora Continua).
2.10	El proceso de réplica	Implantación en más distritos.
2.11	Conclusiones y recomendaciones	Elaboración de las conclusiones y realización de las recomendaciones.

FUNDES 1 **FUNDES 2** **FUNDES 3** **FUNDES 4** **FUNDES 5** **FUNDES 6** **FUNDES 7** **FUNDES 8** **FUNDES 9** **FUNDES 10**

Levantamiento y procesamiento de los datos base			
<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input checked="" type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Traslados de documentación
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> Se usaron indicadores cualitativos para la evaluación durante la tercera fase del monitoreo.

Técnicas cuantitativas
<ul style="list-style-type: none"> Comparativa entre los promedios de las variables / indicadores.

Información relevante (1/2)
<ul style="list-style-type: none"> Ver anotaciones en la página siguiente.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Información relevante (2/2)

En el transcurso del desarrollo del proyecto y de la ejecución de la Metodología de Simplificación de Trámites se pudieron alcanzar algunos de los **resultados** expuestos a continuación:

- 1. Sensibilización** a la institución y funcionarios sobre la importancia del tema de la simplificación de trámites, sobre el uso de la guía metodología y sobre las utilerías incluidas.
- 2. Conocer el contexto de la solución**, su estructura, la metodología, aplicación práctica y resultados que se esperan de ella.
- 3. Propiciar un solo estilo de pensamiento ordenado** que permita la réplica efectiva de la **metodología**.
- 4. Capacitar a los consultores** en la construcción de la propuesta de simplificación, plan de implementación, plan de monitoreo y evaluación, plan de mejora continua y sobre la valoración de los resultados generados por el proyecto.
- 5. La metodología permite la transferencia de experiencias**, lecciones aprendidas y mejores prácticas mediante actividades de trabajo y práctica.
- 6. Se estandariza entre los consultores que aplicarán la metodología la secuencia para la realización de actividades** y el uso de las utilerías.
- 7. Permite el enriquecimiento del aprendizaje de los consultores.**
- 8. Permite comprar y utilizar las mejores prácticas.**
- 9. Se pretende proporcionar un estilo de pensamiento ordenado en los consultores que permita normalizar el uso de la metodología.**

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto		Simplificación de trámites para el registro y funcionamiento de empresas en el Gobierno Municipal de La Paz, Bolivia ⁽¹⁾							
Fecha de realización		N/D		Autor		Geovanny Castillo y Alejandro Siles			
Proceso de diseño de la intervención									
Etapas	Nombre				Detalle				
Ejes estratégicos de la reforma	Creación de una ventanilla única especializada								
	Eliminación de duplicidades (presentación de los requisitos en un único lugar se eliminan duplicidades detectadas en la documentación requerida al solicitante)								
	Eliminación de requisitos innecesarios (análisis técnico-legal sobre la pertinencia de los requisitos que el municipio solicitaba al contribuyente)								
	Simplificación de los procesos internos								
	Validez jurídica de la declaración jurada (principio de buena fe)								
	Reorganización de inspectoras								

⁽¹⁾ Libro simplificación CEPAL, página 67.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10																				
Levantamiento y procesamiento de los datos base																													
<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite</td> <td><input type="checkbox"/> Pasos del trámite</td> <td><input type="checkbox"/> Distribución de los recursos</td> <td><input type="checkbox"/> Otros:</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Costes indirectos</td> <td><input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados</td> <td><input type="checkbox"/> Inspecciones</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Costes directos</td> <td><input type="checkbox"/> Departamentos involucrados</td> <td><input type="checkbox"/> Transporte de documentos</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla</td> <td><input type="checkbox"/> Requisitos</td> <td><input type="checkbox"/> Archivo</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Número de visitas al banco</td> <td><input type="checkbox"/> Formularios</td> <td><input type="checkbox"/> Demoras</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> </table>										<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:	<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:																										
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____																										
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____																										
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____																										
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____																										
Técnicas cualitativas																													
<ul style="list-style-type: none"> N/A 																													
Técnicas cuantitativas																													
<ul style="list-style-type: none"> N/A 																													
Información relevante (1/2)																													
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados del proceso de simplificación fueron diversos beneficios dentro el proceso. En la página siguiente se citan dichos beneficios. 																													

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Información relevante (2/2)

Resultados del proceso:

1. Proceso de registro de empresas más simple (**Disminución de los pasos**)
2. Disminución de los plazos que requiere el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento (**Ahorro de tiempo y costes**)
3. Disminución de los **requerimientos solicitados** (eliminación de duplicidades)
4. Disminución de la cantidad de veces que el interesado debe presentarse en el municipio (**Disminución de las visitas**)
5. Mayor eficiencia en las **inspectorías** encargadas de precautelar la seguridad física y sanitaria de los ciudadanos (**centrar los recursos humanos en aquellas inspectoras con mayor volumen**)
6. Mejora en la atención al público (**ventanilla especializada**)
7. Disminución del **costo del trámite** (Tanto para el municipio mediante la mejora en la productividad de sus recursos, como para el usuario quien tendrá su licencia en un plazo menor, debiendo presentar menos requisitos y requiriéndole menos tiempo gestionar el trámite. Costos explícitos para el contribuyente, en este caso no hay variación, ya que el proyecto consideró el pago de las tasas vigentes al momento de la reforma)
8. Aumento en la cantidad de **empresas que formalizan su actividad** (se prevé una disminución de las empresas que opten por la informalidad)

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto Simplificación de trámites en la Municipalidad de San Carlos ⁽¹⁾									
Fecha de realización 2003 / 2004 / 2005					Autor Laura Cubillo Madrigal (FUNDES)				
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre				Detalle				
N/A	No especificado				No especificado.				

⁽¹⁾ Libro simplificación CEPAL, página 83.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%;"> <input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite <input type="checkbox"/> Costes indirectos <input type="checkbox"/> Costes directos <input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla <input type="checkbox"/> Número de visitas al banco </div> <div style="width: 50%;"> <input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite <input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados <input checked="" type="checkbox"/> Departamentos involucrados <input checked="" type="checkbox"/> Requisitos <input checked="" type="checkbox"/> Formularios </div> <div style="width: 50%;"> <input type="checkbox"/> Distribución de los recursos <input type="checkbox"/> Inspecciones <input type="checkbox"/> Transporte de documentos <input type="checkbox"/> Archivo <input type="checkbox"/> Demoras </div> <div style="width: 50%;"> Otros: <input checked="" type="checkbox"/> Plazo mínimo de resolución <input checked="" type="checkbox"/> N° de trámites separados que realiza el usuario <input checked="" type="checkbox"/> Traslados del interesado dentro de la institución <input type="checkbox"/> _____ </div> </div>									
Técnicas cualitativas									
<ul style="list-style-type: none"> El Diagnóstico elaborado para dimensionar la situación actual de los trámites se basaba en técnicas de investigación cualitativa por medio de entrevistas estructuradas, revisión y análisis documental, observación participante y talleres de trabajo con funcionarios responsables de los procesos. 									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									
Información relevante									
<ul style="list-style-type: none"> Resultados positivos en cuanto a tiempo y costes para los empresarios, incremento de formalización de empresas. No se exponen lecciones aprendidas. 									

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto		Simplificación de trámites para el registro e inspección de empresas y creación de Ventanilla Ágil en Guatemala ⁽¹⁾							
Fecha de realización		2005		Autor		Laura Cubillo Madrigal (FUNDES)			
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre		Detalle						
1	Definición de la cobertura del proyecto		<ul style="list-style-type: none">• Se listaron los trámites relacionados con la inscripción de empresas en Guatemala en diferentes instituciones del Gobierno Central.• Del listado de instituciones se seleccionaron las primeras tres (trámites básicos) por su mayor impacto y por ser comunes a todos los trámites.• Una vez definidas las instituciones con las que se trabajaría, se procedió a identificar dentro de ellas una lista de trámites a intervenir en términos de la complejidad y vinculación con el target objetivo (MYPIMES).• Elaboración y análisis de la matriz de cobertura.						
2	Diagnóstico integral		Análisis de la situación imperante de los trámites incluidos en la cobertura: <ul style="list-style-type: none">– Investigación cualitativa por medio de: entrevistas estructuradas, revisión y análisis documental, observación del participante, talleres de trabajo con funcionarios y grupos focales.						
3	Contrastación de los resultados		Realización de cuatro grupos focales para analizar su opinión sobre los trámites de registro de la inscripción de empresas en Guatemala.						
4	Identificación de los indicadores		Fruto de los grupos focales se detectaron los indicadores para las variables de medición definidas a fin de simplificar los trámites en la etapa siguiente.						
5	Implantación de la solución		Se implanta el sistema de ventanilla ágil, siguiendo los principios básicos de simplificación.						
6	Monitoreo		La aplicación de los <u>monitoreos</u> brinda información de calidad y de primera mano a partir de la que se generan oportunidades de mejora significativas.						

⁽¹⁾ Libro simplificación CEPAL, página 95.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:						
<input checked="" type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input checked="" type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/>						
Técnicas cualitativas									
<ul style="list-style-type: none"> El Diagnóstico elaborado para dimensionar la situación actual de los trámites se basaba en técnicas de investigación cualitativa por medio de entrevistas estructuradas, revisión y análisis documental, observación participante y talleres de trabajo con funcionarios responsables de los procesos. Además, los resultados se contrastaron mediante cuatro <u>focus groups</u> sobre los trámites de registro de la inscripción de empresas. 									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									
Información relevante									
<ul style="list-style-type: none"> Se diseñó también una "interface" de software que permite conectar los sistemas informáticos de todas las instituciones involucradas. Se crea un sitio Web de la Ventanilla Ágil donde se podrá encontrar toda la información referente a los trámites, consultar el estado del trámite o acceder al servicio de atención especializado. 									

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto Algunas enseñanzas a partir de las experiencias realizadas ⁽¹⁾									
Fecha de realización N/D				Autor Giovanni Stumpo (CEPAL)					
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre			Detalle					
N/A	No especificado			No especificado.					

⁽¹⁾ Libro simplificación CEPAL, página 111.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<div> <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite <input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite <input type="checkbox"/> Distribución de los recursos <input checked="" type="checkbox"/> Otros: </div> <div> <input type="checkbox"/> Costes indirectos <input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados <input type="checkbox"/> Inspecciones <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de ejecutivos dedicado al cumplimiento de regulaciones </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> Costes directos <input type="checkbox"/> Departamentos involucrados <input type="checkbox"/> Transporte de documentos <input checked="" type="checkbox"/> Consistencia en la interpretación de la regulación por las autoridades </div> <div> <input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla <input checked="" type="checkbox"/> Requisitos <input type="checkbox"/> Archivo <input type="checkbox"/> Demoras </div> <div> <input type="checkbox"/> Número de visitas al banco <input type="checkbox"/> Formularios <input type="checkbox"/> Demoras </div>									
Técnicas cualitativas									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									
Información relevante (1/3)									
<ul style="list-style-type: none"> En las páginas siguiente se detallan los temas señalados por los empresarios como los más restrictivos para el desarrollo de las PYMES, extraídas del estudio de Zevallos (2007) sobre las restricciones del entorno para la competitividad empresarial en ocho países de la región. Dicho estudio demuestra el consenso en indicar que el funcionamiento del Estado representa una limitación para el desarrollo de las PYMES. 									

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante (2/3)

- Temas señalados por los empresarios como los más limitantes para el desarrollo de las PYMES:

	ARG	BOL	CHI	COL	CR	ES	PAN	VEN
Condiciones de acceso al financiamiento	X	X	X	X	X	X	X	X
Deficiencias en infraestructura y servicios públicos	X	X	X	X	X	X	X	X
Política/gestión macroeconómica		X	X	X				X
Funcionamiento del Estado	X	X	X	X	X	X	X	X
Políticas/acciones de fomento	X	X	X		X	X		
Aspectos tributarios y laborales		X	X	X	X	X	X	X
Problemas sociales		X		X	X		X	X
Mercado interno	X	X	X	X	X	X	X	
Comercio exterior	X	X	X	X	X	X		X
Tecnología e innovación		X	X			X	X	X
Medio ambiente								X
Calificación de los recursos humanos		X	X	X		X		X
Gremios poco representativos	X	X	X	X		X	X	

Fuente: Zevallos, 2007

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante (3/3)

- Es destacable también el hecho que en la región (formada por 12 países: Argentina, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay), los ejecutivos de nivel más elevado tienen que dedicar el 10% de su tiempo a la realización de trámites legales necesarios para el funcionamiento de su empresa, mientras que en el caso de los países de la OCDE ese valor es inferior al 3%.
- Los trámites necesarios para abrir una empresa son mucho más lentos y largos en la región latinoamericana, en comparación con los países de la OCDE y con algunos otros en vías de desarrollo. En la siguiente tabla se muestra una comparación por regiones en función del número de procedimientos, los días de duración y el costo que representa el trámite (% del ingreso per cápita):

Región	Número de procedimientos	Duración (Días)	Costo (% del ingreso per cápita)
África al sur del Sahara	11,1	61,8	162,8
América Latina y el Caribe	10,2	73,3	48,1
Asia Meridional	7,9	32,5	46,6
Asia Oriental y el Pacífico	8,2	46,3	42,8
Europa y Asia Central	9,4	32	14,1
OCDE	6,2	16,6	5,3
Oriente Medio y Norte de África	10,3	40,9	74,5

Fuente: Banco Mundial (2007b)

- Es importante destacar que la metodología FUNDES rinde especial atención al involucramiento de los participantes en la simplificación de trámites (funcionarios) a los que además se transfiere todo el conocimiento sobre dicha metodología con el fin de que puedan desarrollarse con agilidad y solventar los problemas futuros en la simplificación de trámites. FUNDES además, opta por redistribuir y no por prescindir de los funcionarios, una vez producida la simplificación de los trámites.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Nombre del proyecto	Descripción del proyecto ventanilla ágil de Guatemala - Consultoría en Proyectos de Inversión (CPI)								
Fecha de realización	2008			Autor	FUNDES				

Proceso de diseño de la intervención		
Etapa	Nombre	Detalle
1	Actividades previas	Contacto cliente y difusión objetivos y beneficios del proyecto. Realización del taller de cobertura para seleccionar los trámites a intervenir y firma de convenio de cooperación entre instituciones.
2	Diagnóstico (ingeniería de proceso)	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de toda la información relevante para poder definir los trámites. Talleres de trabajo con los funcionarios involucrados y entrevistas. Conocer la percepción de los usuarios y los funcionarios. Validación de los resultados. Análisis del clima organizacional, para detectar posibles resistencias al cambio. Análisis jurídico normativo. Taller de presentación y validación de los resultados. Producto final: Informe con los resultados del diagnóstico.
3	Construcción de la propuesta	Elaboración Informe de la propuesta, que contiene: la definición de los cambios y mejoras en la documentación, requisitos legales, reducción de tiempos, mejoras en la secuencia de los trámites (reducción tiempo y número de visitas).
4	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Programa de captación e inducción, para que los involucrados conozcan y dominen la nueva solución. Elaboración de la Guía del usuario. Elaboración del manual de procedimientos. Elaboración del formulario único. Medios de divulgación e información. (Se contempla la pagina web como fuente de información relevante de trámites pero no que se puedan realizar a través de ella).
5	Monitoreo y evaluación	Etapa llevada a cabo por la Unidad de Monitoreo de FUNDES, UME, con la metodología Sistema de Monitoreo Distribuido (SMD). El objetivo es determinar la efectividad de la solución implementada e identificar aquellos factores que podrían ser mejorados. Se realizan 3 monitoreos después de la intervención, cada uno con su correspondiente informe.
6	Mejoramiento continuo	Se realiza de manera paralela al monitoreo y se basa en la creación de un equipo de mejora continua.
7	Valoración de los resultados	Se realiza mediante la perspectiva de los escenarios antes y después de la implementación y se consideran 3 ejes de evaluación: 1) el efecto institucional, 2) la percepción de los funcionarios y 3) la percepción de los usuarios. El producto será el informe final del proyecto de esta etapa es el informe final del proyecto o solución implementada.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Levantamiento y procesamiento de los datos base			
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> Puntos de contacto con el visitante
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> Pagos
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> Tiempo permanencia ventanilla y banco
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> Tiempo habilitación empresas

Técnicas cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> El segundo eje de evaluación pretende recoger la opinión de los usuarios mediante 24 entrevistas cualitativas estructuradas y 40 sondeos. Además, se entrevistó a los funcionarios responsables para validar los resultados positivos de la simplificación.

Técnicas cuantitativas
<ul style="list-style-type: none"> Se realizó una evaluación del impacto mediante la observación del número de empresas inscritas en el Registro Mercantil. Las conclusiones que se extraen para poder verificar efectos e impactos, es muy prematura. Se recomienda hacer un análisis tendencial después de cinco años o más de haberse implementado la solución de simplificación. Sí que se puede valorar la eficiencia y la eficacia de manera fiable con los indicadores utilizados a lo largo del proyecto.

Información relevante (1/3)
<ul style="list-style-type: none"> En el proyecto se establecen 3 ejes de evaluación del mismo. El detalle referente a estos ejes se puede consultar en la página siguiente.

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante (2/3)

▪ **Detalle de los 3 ejes de evaluación (1/2):**

1. Efecto institucional

– **Indicador de cumplimiento del cronograma:**

Fórmula: $IC = MR / MP$

IC: Indicador de cumplimiento ; MR: Meta Real y MP: Meta Programada. El resultado debe interpretarse como 1,0 igual al 100% de cumplimiento.

– **Indicador de Gasto Real en la ejecución del proyecto:**

Fórmula: $IG = IR / IP$

IG: Indicador efectivo del gasto; IR: Inversión Real ; IP: Inversión presupuestada

– **Análisis Global de Resultados / Eficiencia global de la ejecución del proyecto:**

Fórmula: $IS = IC / IG$

Escala cualitativa: Mala eficiencia 0 a 60%, de 61 a 70% regular, 71 a 80% buena eficiencia y de 81 a 100% excelente eficiencia

2. Opinión de los Usuarios:

Se entrevistan 24 personas que ya han realizado el trámite de inscripción de empresas y que se les entregó la patente y se realiza un sondeo a otras 40 personas que realizaban los trámites en la ventanilla ágil. Las variables a valorar son:

- Información brindada (suficiente, poca, nada).
- Servicio brindado / calidad (eficiente, media, deficiente).
- Duración (rápido, moderado, lento).
- Costo (bajo, medio, alto).

FUNDES 1 FUNDES 2 FUNDES 3 FUNDES 4 FUNDES 5 FUNDES 6 FUNDES 7 FUNDES 8 FUNDES 9 FUNDES 10

Información relevante (3/3)

▪ **Detalle de los 3 ejes de evaluación (2/2):**

- Complejidad del trámite (sencillo, moderado, complejo)
- Número de visitas (1 a 2, 3 a 4, más de 4)

3. Opinión de los Integrantes del Comité de Mejora Continua.

Se realizan entrevistas tanto a los funcionarios como a los directivos responsables del proyecto.

▪ **Lecciones aprendidas:**

1. **Realizar un plan de trabajo** de modo que se **mejore el control gerencial de las fechas y los hitos de control**.
2. **Mejorar y darle mayor relevancia a la página WEB**.
3. Se recomienda **mayor apoyo logístico a las unidades de coordinación nacional**.
4. Se recomienda que FUNDES Internacional incluya una **partida presupuestaria para la divulgación** y señalización de las soluciones en **municipalidades de recursos limitados**.
5. Se requiere de **capacitación continua**, para mantener actualizados a los **funcionarios**, que por la dinámica de los cambios en los gobiernos, realizan cambios en el personal responsable de la solución y el nuevo equipo que se contrata desconoce los antecedentes y procedimientos implementados.
6. Para el caso de las municipalidades de la Provincia de Cartago se recomienda **retomar el comité de mejora continua**.
7. Importancia de **crear una base de datos** que permita la evaluación futura para consultar a los usuarios.

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Nombre del proyecto		Ventanillas únicas municipales Cartago (CPI)							
Fecha de realización		2008			Autor		FUNDES		
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre		Detalle						
1	Actividades previas		Contacto cliente y difusión objetivos y beneficios del proyecto. Realización del taller de cobertura para seleccionar los trámites a intervenir y firma del convenio de cooperación entre instituciones.						
2	Determinación de la cobertura		Taller con las jefaturas y mandos medios, donde se deciden los funcionarios que participarán en el taller de simplificación y que estarán a cargo de la implementación de los procesos i trámites a intervenir.						
3	Taller de simplificación		Realización de talleres para validar los diagnósticos realizados. Productos de esta etapa: Funcionarios capacitados, apoderados de la metodología de simplificación de FUNDES, propuesta de simplificación validada y mejorada a nivel municipal y la documentación necesaria para la implementación (formulario único, guía de usuario y manual de procedimientos).						
4	Implementación		Son los participantes de los talleres quienes implementan la propuesta a nivel municipal de acuerdo al plan de implementación desarrollado en el taller anterior. Los productos a obtener son funcionarios inducidos y ventanilla única funcionando.						
5	Seguimiento y Monitoreo		Realizada por UME. Los productos a obtener son los informes de monitoreo realizados en 3 momentos distintos. La metodología implementada constituye las bases para la posterior implementación del equipo de mejora continua.						
6	Gestión del conocimiento		Recae directamente en la responsabilidad del equipo de mejora continua y tiene la finalidad de organizar la sostenibilidad del proyecto implementado y evitar que con el tiempo se vuelva en una rutina hacia las viejas prácticas y el proyecto sufra cambios retroactivos.						
7	Valoración de los resultados								

FUNDES 1	FUNDES 2	FUNDES 3	FUNDES 4	FUNDES 5	FUNDES 6	FUNDES 7	FUNDES 8	FUNDES 9	FUNDES 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:						
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Puntos de contacto con el visitante						
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Pagos						
<input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo permanencia ventanilla y banco						
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input checked="" type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo habilitación empresas						
Técnicas cualitativas									
<ul style="list-style-type: none">Uso de talleres para validar el diagnóstico. Entrevistas para evaluar cumplimiento de los talleres en las Municipalidades en que aplicaba.Entrevistas realizadas a los integrantes de la Unidad de Monitoreo y Evaluación UME, de FUNDES Internacional para determinar presupuesto de simplificación									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none">Para evaluar el impacto se observó la evolución de las estadísticas de patentes municipales otorgadas. De acuerdo con dicha información, se concluyó que es muy difícil determinar si la implementación en la simplificación de trámites tiene efecto directo en el crecimiento de emisión de patentes. Aún así, se distinguieron dos efectos relativos al tamaño de las ciudades en que se aplicó. Esta información se detalla en el apartado de información relevante.									
Información relevante (1/2)									
<ul style="list-style-type: none">Información recogida en la diapositiva siguiente.En el proyecto también se utilizaron los tres ejes de valoración detallados en las fichas anteriores.									

Información relevante (2/2)

▪ **Municipios grandes:**

Los resultados de las municipalidades de Paraíso, La Unión de Tres Ríos, Tejar del Guarco y Turrialba se observó, que tienen una tramitación de patentes comerciales relativamente numerosas y que aunque el impacto tendencial del crecimiento de los datos no se pueden inferir que sean causales del proyecto de Ventanilla Única, si **se puede afirmar que la implementación de la Ventanilla Única** mediante la metodología de masificación llevada a cabo por FUNDES Internacional, **tiene un efecto directo en el ordenamiento de los trámites, evitando así la no uniformidad del tratamiento o el servicio desigual a los usuarios, agilización de los procedimientos y una mayor facilidad para los usuarios.**

▪ **Municipios y distritos pequeños:**

Los resultados en municipales y distritos pequeños, como son Cervantes, Alvarado y Tucurrique, donde no se puede medir el beneficio directo en el incremento de patentes, pero si **se puede identificar el aporte significativo que tiene al facilitar el ordenamiento de la funciones, evitando cuello de botella**, como es tramites complejos, engorrosos y desarticulados, y **permitiendo más bien, el uso eficiente de los recursos y más disponibilidad del personal en tiempo y capacidad técnica.**

3.2. Experiencias **everis**

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
Nombre del proyecto		Evaluación del funcionamiento de los PAIT ⁽¹⁾ del CIRCE							
Fecha de realización		Noviembre de 2008		Autor		everis			
Proceso de diseño de la intervención									
Etapas	Nombre				Detalle				
	FASE 0: Organización y lanzamiento								
0.1	Identificación y recopilación de información.								
0.2	Plan de comunicación del proyecto.								
	FASE 1: Evaluación y recogida de información de los PAIT								
1.1	Análisis de información, identificación y validación de parámetros de evaluación.								
1.2	Recogida de información: visitas y entrevistas.								
1.3	Realización del Cliente Misterioso.								
	FASE 2: Análisis y diagnóstico de los PAIT								
2.1	Análisis: Global y por PAIT.								
2.2	Identificación de oportunidades de mejora.								
2.3	Propuesta de actuaciones: ventajas, inconvenientes y viabilidad.								
	FASE 3: Elaboración Plan de Mejora								
3.1	Identificación medidas de acción.								
3.2	Priorizaciones de acciones.								

(1) PAIT: Puntos de Asesoramiento e Inicio a la Tramitación para la constitución de sociedades

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:						
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Nº de empresas creadas en el CIRCE						
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Cuestionarios a través de la técnica del Cliente Misterioso						
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input checked="" type="checkbox"/> Cuestionarios a los PAIT						
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras							
Técnicas cualitativas									
<ul style="list-style-type: none"> Se propone evaluar cualitativamente si la actividad de los PAIT es la adecuada a la naturaleza, objetivos, principios y destinatarios del servicio mediante entrevistas y visitas. Entrevistas en profundidad y "cliente misterioso" para evaluar funcionamiento de los PAIT y el comportamiento de su personal de servicios. 									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none"> Uso de entrevistas cuantitativas para evaluar si la actividad de los PAIT es la adecuada a la naturaleza, objetivos, principios y destinatarios del servicio. 									
Información relevante (1/2)									
<ul style="list-style-type: none"> Paralelamente a la evaluación cuantitativa del proyecto, éste también incorporaba un conjunto de aspectos cualitativos a evaluar. En la siguiente diapositiva estos se encuentran especificados. 									

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Información relevante (2/2)
<p>Los aspectos cualitativos evaluados en el proyecto eran los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar cualitativamente si la actividad de los PAIT es la adecuada a la naturaleza, objetivos, principios y destinatarios del servicio. 2. Evaluar cuantitativamente si la actividad de los PAIT, es la adecuada, atendiendo a los registros de intervención con usuarios. 3. Evaluar el funcionamiento de los PAIT según las distintas formas jurídicas de creación de empresas: <i>Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL o SRL)</i> y <i>Sociedad Limitada de Nueva Empresa</i>. 4. Evaluar la atención y asesoramiento prestados y su adecuación a las necesidades de los usuarios. 5. Evaluar la adecuación de los servicios prestados atendiendo a la zona de influencia de cada PAIT. 6. Evaluar el cumplimiento de los protocolos previstos. 7. Evaluar si las actividades de evaluación, seguimiento y control son las adecuadas para el normal funcionamiento de los PAIT. 8. Evaluar si los indicadores y programas informáticos dedicados al seguimiento de los PAIT son los adecuados para medir la actividad real de los mismos.

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Nombre del proyecto	Guía de optimización de cadenas de trámites (Proyecto OPTICA)								
Fecha de realización	2010				Autor	everis			

Proceso de diseño de la intervención		
Etapas	Nombre	Detalle
1	Preparación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Marco estratégico del proyecto. • Revisión de la documentación. • Elaboración del Plan de Proyecto.
2	Identificación de cadenas	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de la información. • Identificación del Mapa General de Trámites. • Elaboración de la Metodología de Identificación.
3	Plan de Optimización	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los criterios de priorización. • Elaboración de Metodologías. • Priorización de las cadenas seleccionadas.
4	Optimización de las cadenas	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Cadenas seleccionadas. • Proyectar Marco Normativo. • Capacitación.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base			
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Nº de trámites por cadena
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Nº entidades
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:	<input checked="" type="checkbox"/> Nº documentos
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/> Nº de Documentos por Cadena	<input checked="" type="checkbox"/> Nº entidades por cadena
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Nº de Cadenas reutilizadas	

Técnicas cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> Uso de entrevista en profundidad en actor clave para validar información.

Técnicas cuantitativas
<ul style="list-style-type: none"> El impacto se define como el resultado de la medida a implantar medido a través del grado de mejora conseguido, del alcance del conjunto de unidades al que afecta, y de las implicaciones de los cambios que supone su implantación. Para ello se tienen en cuenta los siguientes aspectos: Derechos Fundamentales, Impacto Ciudadano, % Trámites realizados por el empresario, Volumen solicitudes y Competitividad del país.

Información relevante
<ul style="list-style-type: none"> Una vez identificadas las cadenas de trámites, éstas se priorizaron a partir de la identificación de criterios agrupados en los ejes de Dificultad de implantación, Impacto e Importancia.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Nombre del proyecto	Reingeniería del procedimiento sancionador al Orden Social – Generalitat de Catalunya		
Fecha de realización	2009	Autor	everis

Proceso de diseño de la intervención		
Etapas	Nombre	Detalle
0	Planificación y lanzamiento del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de la documentación y calendarización. Presentación del equipo y reunión <i>kick off</i>.
1	Análisis del procedimiento sancionador actual.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del contexto legal actual. Elaboración del cuadro de proyecto. Identificación de las unidades tramitadoras y de los interlocutores clave. Análisis de los diferentes modelos de tramitación y diagnóstico de las variables. Identificación de los puntos de comunicación e interacción. Estudio de las mejores prácticas (<i>benchmarking</i>).
2	Rediseño del procedimiento sancionador.	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño del procedimiento sancionador en el orden social. Diseño de mecanismos de mejora continua. Prospección de la solución tecnológica. Elaboración de la documentación asociada. Elaboración del Plan de Formación. Elaboración del Plan de Comunicación.
3	Despliegue del procedimiento en una unidad piloto.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Plan de Implantación. Ejecución de una prueba piloto. Análisis de resultados y revisión del nuevo procedimiento.
4	Despliegue y comunicación del nuevo procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue del procedimiento en la totalidad de la Organización. Ejecución de las acciones relativas al Plan de Comunicación. Realización de la formación al resto de la Organización.
5	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Implantación del proceso de mejora continua. Seguimiento de la implantación. Asesoramiento durante la construcción de la herramienta.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite | <input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite | <input type="checkbox"/> Distribución de los recursos | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Costes indirectos | <input checked="" type="checkbox"/> Funcionarios involucrados | <input type="checkbox"/> Inspecciones | <input checked="" type="checkbox"/> Nº entidades |
| <input type="checkbox"/> Costes directos | <input checked="" type="checkbox"/> Departamentos involucrados | <input checked="" type="checkbox"/> Otros: | <input checked="" type="checkbox"/> Porcentaje de éxito en la recaudación |
| <input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla | <input checked="" type="checkbox"/> Requisitos | <input checked="" type="checkbox"/> Nº de Expedientes iniciados | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Número de visitas al banco | <input checked="" type="checkbox"/> Formularios | <input checked="" type="checkbox"/> Nº de Expedientes resueltos | <input type="checkbox"/> |

Técnicas cualitativas

- Realización de encuestas de satisfacción para evaluar percepción de la mejora.

Técnicas cuantitativas

- Metodología Lean Six Sigma.

Información relevante (1/2)

- Para más información, ver la diapositiva siguiente.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Información relevante (2/2)

El proyecto fue desarrollado en base a 4 ejes claves:

- Conocimiento del procedimiento sancionador y de sus factores críticos.
- Aplicación de la metodología Lean Six Sigma de optimización de procesos y mejora continua.
- Implantación, despliegue y comunicación del nuevo procedimiento.
- Adecuación del procedimiento a una futura herramienta informática.

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
Nombre del proyecto		Asesoramiento y asistencia técnica para la operatividad, funcionalidad y evaluación del Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía							
Fecha de realización		2008		Autor		everis			
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre	Detalle							
1	Organización y lanzamiento del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Definición del Alance del Proyecto. Definición del Plan de Trabajo. Constitución del Comité Ejecutivo y de Seguimiento. Constitución de los grupos de trabajo. 							
2	Definición del MESPP	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de la situación actual. Hitos y responsables de la planificación y seguimiento. Definición de roles y Descripción de funciones y responsabilidades. Procesos y procedimientos. 							
3	Implantación del MESPP	<ul style="list-style-type: none"> Actuaciones planificadas. Soporte a la elaboración del Presupuesto. Indicadores. Implantación de Sistema de Información . 							
4	Soporte de Implantación del MESPP	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la elaboración del Informe de Seguimiento. Soporte a la ejecución del presupuesto. 							
5	Plan de Comunicación, Formación y Gestión del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación, formación y soporte, motivación e involucración, seguimiento. 							
6	Control y Aseguramiento de la Calidad del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Calidad y Plan de Gestión de Riesgos. 							

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:						
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____						
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____						
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____						
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____						
Técnicas cualitativas									
<ul style="list-style-type: none"> Realización de una investigación de mercado cualitativa mediante <i>focus group</i> para contrastar factores clave. 									
Técnicas cuantitativas									
<ul style="list-style-type: none"> N/A 									
Información relevante (1/2)									
<ul style="list-style-type: none"> En el Modelo de Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas se identifican tres baterías de indicadores de tipología distinta, para mayor detalle ver página siguiente. 									

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
----------	----------	----------	-----------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Información relevante (2/2)
<p>Las 3 baterías de indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Indicadores de impacto 2) Indicadores de resultado 3) Indicadores de realización. <ul style="list-style-type: none"> Sin embargo, no se especifican qué indicadores en concreto van a usarse más que en la referencia a la iniciativa "LEG-Culture". Proceso de selección de participantes: Participación activa de los agentes: <ul style="list-style-type: none"> Direcciones Generales Personal técnico Instituciones Consejería de Cultura Organismos dependientes Centros directivos Otros

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
----------	----------	----------	----------	-----------------	----------	----------	----------	----------	-----------

Nombre del proyecto	Barómetro del clima laboral del Ayuntamiento de Barcelona								
Fecha de realización	2009				Autor	everis			

Proceso de diseño de la intervención		
Etapa	Nombre	Detalle
1	Diseño a alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los objetivos del Barómetro. Identificación y definición de los factores que inciden en el clima laboral. Asociación a cada factor definido de indicadores representativos. Análisis de los indicadores identificados (disponibilidad, periodicidad, variabilidad, grado de automatización y posibilidades de particularizar los resultados por sector, distrito o instituto, hipótesis y responsable). Validación con Gerencia del diseño de alto nivel.
2	Diseño detallado	<ul style="list-style-type: none"> Selección final de indicadores. Ponderación de cada indicador para la obtención de un valor por factor. Ponderación de cada factor para la obtención de un valor final de clima laboral. Elaboración del borrador de la visualización. Validación con Gerencia de la primera versión del entregable.
3	Preparación para la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la fórmula para la obtención del clima laboral. Elaboración de fichas de detalle per indicador. Definición de la visualización del Barómetro. Validación del entregable con Gerencia. Reuniones con personas clave para enriquecer el diseño del Barómetro, si aplica. Plan de implantación en fases (en función de la disponibilidad de los indicadores). Construcción de la simulación del Barómetro. Validación con Gerencia de la versión definitiva antes del último Comité de Dirección.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base			
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> N/A

Técnicas cuantitativas
<ul style="list-style-type: none"> Uso de encuestas para elaborar indicadores de opinión pública interna.

Información relevante
<ul style="list-style-type: none"> Muestra un trabajo muy completo en la elaboración de baterías de indicadores para el caso concreto, teniendo en cuenta que el clima laboral no es algo fácilmente cuantificable. Permite un rápido vistazo del clima general de la organización.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Nombre del proyecto	Programa Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid		
Fecha de realización	2007	Autor	everis

Proceso de diseño de la intervención		
Etapas	Nombre	Detalle
1	Análisis del Programa de Gobierno	Identificación de los compromisos con la ciudadanía establecidos en el Programa de Gobierno por medio de las acciones explicitadas en el mismo y agrupar estas acciones en proyectos.
2	Integración con el Mapa Estratégico	Identificación en el Mapa estratégico del Ayuntamiento de Madrid los objetivos estratégicos relacionados con las competencias de la Coordinación General y relacionarlos con los proyectos identificados en la fase anterior, mediante la definición de proyectos operativos.
3	Cumplimentación de las fichas de proyecto	Cumplimentar las fichas de proyectos con objeto de identificar perfectamente los proyectos definidos en el Programa Operativo de Gobierno y sus relaciones con el resto de elementos del anterior.
4	Cumplimentación de las Fichas de acción específica	Cumplimentar las fichas de acciones específicas con objeto de identificar perfectamente las acciones definidas en el Programa Operativo de Gobierno y sus relaciones con el resto de elementos del anterior.
5	Revisión de la coherencia y consistencia del Programa Operativo de Gobierno definido	Comprobar que el despliegue de los elementos del Programa Operativo de Gobierno incluye medidas clave que serán impulsadas por una determinada Coordinación General así como que la estructura elaborada permite llevar a cabo su evaluación.
6	Registro y validación del Programa Operativo de Gobierno en la aplicación informática	Grabar y validar la información recogida, por medio de las fichas de proyecto y de las fichas de acción específica, en la aplicación informática que dará soporte al Programa Operativo de Gobierno, a fin de poder realizar un seguimiento del mismo.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base			
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas
▪ N/A

Técnicas cuantitativas
▪ N/A

Información relevante
<ul style="list-style-type: none"> Incluye una importante batería de indicadores destinados al seguimiento y evaluación de las actividades a realizar. Establece un conjunto de propiedades que deberán ser comunes a todos los indicadores. Importancia de la aplicación informática como herramienta para desarrollar actividades de seguimiento.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Nombre del proyecto	Modelo de Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas de la CICE ⁽¹⁾ de la Junta de Andalucía		
Fecha de realización	2009	Autor	everis

Proceso de diseño de la intervención		
Etapas	Nombre	Detalle
1	Análisis y diagnóstico del Plan	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la estructura formal del Plan. Identificación de los conceptos estratégicos que se definen en el Plan, tales como objetivos, actuaciones, medidas e indicadores. Identificación de los agentes intervinientes en la gestión y ejecución del Plan.
2	Definición del modelo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de los datos disponibles. Propuesta de indicadores. Celebración de sesiones de validación con responsables.
3	Definición de los parámetros de seguimiento de los indicadores	N/A
4	Validación del entregable final	N/A

⁽¹⁾ CICE: Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base			
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/> Nº de procedimientos simplificados	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Porcentaje de procedimientos simplificados.	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas
▪ N/A

Técnicas cuantitativas
▪ N/A

Información relevante
▪ Establece una clasificación de los indicadores, distinguiendo entre: 1.Indicadores de impacto, 2.Indicadores de resultado y 3.Indicadores de realización.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Nombre del proyecto	e-Expediente de los trámites de licencias de obras y de uso del espacio público para filmaciones del Ayuntamiento de Barcelona		
Fecha de realización	2010	Autor	everis

Proceso de diseño de la intervención		
Etapas	Nombre	Detalle
1	Análisis y definición del modelo de expediente electrónico	• Definición de un modelo de gestión de la documentación, que permite la normalización de los criterios corporativos de quién lleva a cabo la creación, formación, tramitación y conservación de los expedientes.
2	Construcción de la Plataforma Base	N/A
3	Diseño e implementación del e-Expediente de licencias de ocupación del espacio público para filmaciones	• Tareas estándar de un proyecto de implantación de IT: Definición funcional, diseño técnico, construcción del nuevo software, pruebas y validación del usuario.
4	Diseño e implementación del e-Expediente de licencias de obras	• Tareas estándar de un proyecto de implantación de IT (ver punto 3).
5	Diseño e implementación del e-Expediente de ocupación del espacio público para mudanzas, bastidas, grúas i estacionamientos	• Tareas estándar de un proyecto de implantación de IT (ver punto 3).
6	Mantenimiento y evolutivos sobre las nuevas aplicaciones	N/A
7	Elaboración y ejecución del Plan Global de Gestión del Cambio, así como de los específicos por tipo de licencia.	N/A

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input checked="" type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

- N/A

Técnicas cuantitativas

- N/A

Información relevante (1/2)

La información relevante extraída de esta experiencia puede hallarse a continuación.

everis 1
everis 2
everis 3
everis 4
everis 5
everis 6
everis 7
everis 8
everis 9
everis 10

Información relevante (2/2)

Objetivos / Beneficios del Proyecto:

- Aumento de los servicios ofrecidos al ciudadano a través de internet y reducción de solicitudes de información.
- Reducción de los tiempos de tramitación en un 70% de media: optimización de procedimientos internos, corresponsabilidad con los colegios profesionales y nuevos sistema de tramitación.
- Homogeneización y mejoras sobre los procesos actuales para evitar diferencias entre distritos y aportar ventajas adicionales para el ciudadano.
- Implementación de la gestión electrónica del proceso de incorporación de los beneficios de los servicios de la e - Administración.
- Reducir el uso del papel y los costes asociados a su uso: transporte, pérdidas, duplicados y archivo.

☐ everis 1
 ☐ everis 2
 ☐ everis 3
 ☐ everis 4
 ☐ everis 5
 ☐ everis 6
 ☐ everis 7
 ☐ everis 8
 ☒ everis 9
 ☐ everis 10

Nombre del proyecto

Fecha de realización 2010

Autor

Etapa	Nombre	Detalle
1	Análisis y diagnóstico de la situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de mapas del proceso actual diferenciando solicitudes de servicios, convenios y el proceso específico de operaciones. Fijación del valor de cada una de las actividades y análisis de las posibles desviaciones. Realización de una sesión de trabajo en grupo para determinar las problemáticas del proceso. Definición del Plan de Recogida de Datos.
2	Diseño del nuevo proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de mapas del nuevo proceso.
3	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Concreción de acciones de mejora a partir de las problemáticas aparecidas en la sesión de trabajo en grupo. Elaboración de un Plan de Implementación con tres fases: 1.Homogeneización, 2.Centralización y 3.Automatización.
4	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los indicadores para medir las acciones de mejora, de acuerdo con los objetivos del proyecto, y elaboración de un cuadro de mando para controlar su evolución. Elaboración de un Plan de Traspaso, a fin de asegurar la permanencia de los cambios con el tiempo.

(1) CTTI: Centro de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.

☐ everis 1
 ☐ everis 2
 ☐ everis 3
 ☐ everis 4
 ☐ everis 5
 ☐ everis 6
 ☐ everis 7
 ☐ everis 8
 ☒ everis 9
 ☐ everis 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Número de solicitudes generadas
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Número de solicitudes firmadas
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Número de solicitudes enviadas
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input checked="" type="checkbox"/> Número de solicitudes devueltas
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:	

Técnicas cualitativas

▪ N/A

Técnicas cuantitativas

▪ N/A

Información relevante

- Establece una distinción entre **indicadores de dirección**, de carácter temporal y destinados a facilitar el seguimiento del proyecto, e **indicadores operativos**, de carácter continuo, y que perdurarán una vez finalizado el proyecto.

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
Nombre del proyecto Modelo de evaluación y seguimiento del Pacto Nacional de la Vivienda – Generalitat de Catalunya									
Fecha de realización 2008					Autor everis				

Proceso de diseño de la intervención		
Etapa	Nombre	Detalle
1	Definición detallada de las medidas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las medidas establecidas. • Determinación de las etapas clave de desarrollo para cada medida. • Elaboración y validación del modelo de ficha de seguimiento común para todas las medidas. • Empleo detallado de cada una de las fichas para las 180 medidas del Pacto.
2	Definición del modelo de seguimiento y reporte	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las visiones de la información y de las variables de segmentación para la comunicación del estado de las medidas. • Definición de indicadores clave para el seguimiento del Pacto así como de la periodicidad de su cálculo y seguimiento. Identificación de los responsables de su análisis. • Determinación de los mecanismos de coordinación con los diferentes grupos de interés. • Diseño del mapa de relaciones de las medidas y caracterización de los diferentes tipos de relaciones. • Identificación de riesgos, restricciones y condicionantes.
3	Diseño de la herramienta y de la implantación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diseño funcional: definición de pantallas, interfaces y grupos de usuarios. • Definición de los métodos de consulta y métodos de presentación. • Elaboración del diseño técnico y del modelo de datos. • Desarrollo, pruebas y validación. • Implantación de la herramienta: formación y distribución a los usuarios.

everis 1	everis 2	everis 3	everis 4	everis 5	everis 6	everis 7	everis 8	everis 9	everis 10
Levantamiento y procesamiento de los datos base									
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nombre de ayudas para la instalación de ascensores					
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Ayudas para la rehabilitación de viviendas					
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Técnicas cualitativas
▪ N/A

Técnicas cuantitativas
▪ Se definen dos categorías de indicadores cuantitativos que permiten realizar un seguimiento ponderado de las medidas implementadas pero también un seguimiento de las variaciones incrementales que dan un valor añadido a la evaluación de la evolución de las medidas del Plan Nacional de la Vivienda.

Información relevante
▪ (*) Se han definido más de 70 indicadores cuantitativos del tipo Otros.

3.3. Otras experiencias

3.3.1. Research

Research 1	Research 2	Research 3	Research 4	Research 5	Research 6	Research 7	Research 8	Research 9	Research 10
Nombre del proyecto Reducción de Cargas Administrativas en la Gestión del sector del Juego del Gobierno de Cantabria									
Fecha de realización 2010					Autor		N/D		
Proceso de diseño de la intervención									
Etapa	Nombre				Detalle				
1	Simplificación, racionalización de procedimientos				<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de la información • Análisis del procedimiento • Diagnóstico del procedimiento • Rediseño del procedimiento 				
2	Modificación normativa				N/A				
3	Informatización				N/A				
4	Interoperabilidad				N/A				
5	Colaboración con grupos de interés				N/A				

Research 1	Research 2	Research 3	Research 4	Research 5	Research 6	Research 7	Research 8	Research 9	Research 10																				
Levantamiento y procesamiento de los datos base																													
<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite</td> <td><input type="checkbox"/> Distribución de los recursos</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Otros:</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Costes indirectos</td> <td><input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados</td> <td><input type="checkbox"/> Inspecciones</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Licencia actividad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Costes directos</td> <td><input type="checkbox"/> Departamentos involucrados</td> <td><input type="checkbox"/> Transporte de documentos</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Tasas varias</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla</td> <td><input type="checkbox"/> Requisitos</td> <td><input type="checkbox"/> Archivo</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Número de visitas al banco</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Formularios</td> <td><input type="checkbox"/> Demoras</td> <td></td> </tr> </table>										<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:	<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Licencia actividad	<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Tasas varias	<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input checked="" type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	
<input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:																										
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Licencia actividad																										
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Tasas varias																										
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____																										
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input checked="" type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras																											

Técnicas cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados cualitativos presentes, técnicas concretas no especificadas.

Técnicas cuantitativas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para realizar la medición de los resultados cuantitativos se utilizó el método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción (sistema compartido de las administraciones públicas).

Información relevante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La informatización consistió en la elaboración de una aplicación web, accesible desde cualquier ordenador y cualquier navegador, y con acceso mediante un certificado digital (empresas registradas en el registro de juego del Gobierno de Cantabria). Esta aplicación permite la tramitación inmediata. ▪ La interoperabilidad permitió la conexión entre aplicaciones y bases de datos horizontales.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Nombre del proyecto	Simplificación y telematización del procedimiento de subvenciones en la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte		
Fecha de realización	2010	Autor	Junta de Andalucía

Proceso de diseño de la intervención

Etapa	Nombre	Detalle
1	Proceso de simplificación	Reducción a 3 de los 22 procedimientos de subvenciones
2	Racionalización, simplificación y agilización de los procedimientos de subvenciones	N/A
3	Telematización	N/A

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Autorizaciones
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

Técnicas cuantitativas

- N/A

Información relevante

- Se apuesta por la telematización porque: 1) Es fácil de usar, intuitiva y deja mucha libertad al ciudadano, 2) Es válida para cualquier tipo de subvención, 3) Es el gestor el que dirige la tramitación, no la aplicación y 4) esta en evolución permanentemente.

Research 1
Research 2
Research 3
Research 4
Research 5
Research 6
Research 7
Research 8
Research 9
Research 10

Nombre del proyecto Simplificación de trámites y servicios – Manual del participante

Fecha de realización 2005 **Autor** Gobierno del Estado de Xalapa, Veracruz

Proceso de diseño de la intervención

Etapa	Nombre	Detalle
1	Identificación de los trámites y elaboración del plan de trabajo para simplificar trámites	N/A
2	Obtención de la información	N/A
3	Análisis de los datos recopilados: documentos, actividades y tiempos	N/A
4	Desarrollo de la propuesta de mejora	N/A
5	Autorización e implantación de la propuesta	N/A

Research 1
Research 2
Research 3
Research 4
Research 5
Research 6
Research 7
Research 8
Research 9
Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Área responsable del trámite
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Retrabajo
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input checked="" type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input checked="" type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Demoras	

Técnicas cualitativas

- Para mejorar el proceso de simplificación de trámites se contempla la valoración de las opiniones de los usuarios, pero no se concreta mediante qué técnicas.

Técnicas cuantitativas

- Para medir el impacto a largo plazo no se establece un sistema único, pero sí se detallan en esta experiencia numerosos métodos para calcular el impacto de la simplificación a corto plazo. Esta información se detalla en el apartado de información relevante.

Información relevante (1/2)

- Para más información, ver la siguiente página.

Research 1 Research 2 **Research 3** Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Información relevante (2/2)

I. Simplificación de los procesos relacionados con los trámites y servicios:

- 1. Eficiencia del trámite y servicio** = $(\text{Trabajo} / \text{Trabajo} + \text{Desperdicio}) \times 100$. Comparada con la eficiencia antes de simplificar los trámites y servicios versus después de aplicar la simplificación de los mismos.
- 2. Porcentaje de trámites y servicios simplificados** = $\text{Número de trámites y servicios simplificados} / \text{Total de los trámites y servicios que proporciona la dependencia o entidad}$.
- 3. Porcentaje de trámites y servicios automatizados** = $\text{Número de trámites y servicios automatizados} / \text{total de los trámites y servicios que proporciona la dependencia o entidad}$.
- 4. Nivel de eficacia de cada trámite y servicio** = Costo, Beneficios antes de la simplificación versus Costo, Beneficios después de la simplificación.
- 5. Demanda y entrega de trámites y servicios** = $\text{Número de veces que se entrega un trámite y servicio} / \text{Demanda del trámite y servicio}$.
- 6. Calidad en la prestación de los trámites y servicios:** se medirá mediante encuestas de satisfacción de los usuarios.

II. Simplificación de los procesos que no están relacionados con los trámites y servicios:

- 1. Eficiencia del trabajo** = $(\text{Trabajo} / \text{Trabajo} + \text{Desperdicio}) \times 100$. Comparada con la eficiencia antes de simplificar los procesos versus después de llevar a cabo la simplificación.
- 2. Porcentaje de procesos simplificados** = $\text{Número de procesos simplificados} / \text{Total de procesos}$.
- 3. Porcentaje de procesos automatizados** = $\text{Número de procesos automatizados} / \text{Total de procesos simplificados}$.
- 4. Nivel de eficacia de cada proceso** = Costo, Beneficios antes de la simplificación del proceso versus Costo, Beneficios después de la simplificación.

Research 1 Research 2 Research 3 **Research 4** Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Nombre del proyecto Mejora del soporte técnico y administrativo para agilizar y simplificar los procesos. Plan Nacional de Desarrollo

Fecha de realización 2006-2010

Autor

Ministerio de Planificación Nacional

Proceso de diseño de la intervención

Etapas	Nombre	Detalle
1	Diseño y ejecución de una estrategia de Gobierno Digital en servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un programa de Gobierno Digital con una Secretaría Técnica, adscrita a la Presidencia de la República. Plena implantación de la Ley de firma digital. Automatización e interconectividad del Sistema de Gestión del Talento Humano. Desarrollo de un sistema de formación a distancia de los funcionarios.
2	Implementación efectiva de la Ley de Protección del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos.	N/A
3	Entrada en funcionamiento del Sistema de Estadística Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Creación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).
4	Modernización del régimen de empleo público vigente.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de nuevas categorías en el escalafón de servicio civil. Diseño y puesta en marcha de un programa piloto en materia de incentivos sociales. Diseño esquema unificado y homologado de los regímenes de empleo público.

[Research 1](#)
[Research 2](#)
[Research 3](#)
[Research 4](#)
[Research 5](#)
[Research 6](#)
[Research 7](#)
[Research 8](#)
[Research 9](#)
[Research 10](#)

Levantamiento y procesamiento de los datos base

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite | <input type="checkbox"/> Pasos del trámite | <input type="checkbox"/> Distribución de los recursos | <input checked="" type="checkbox"/> Otros: |
| <input type="checkbox"/> Costes indirectos | <input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados | <input type="checkbox"/> Inspecciones | <input checked="" type="checkbox"/> Nº Empresas formalizadas |
| <input type="checkbox"/> Costes directos | <input type="checkbox"/> Departamentos involucrados | <input type="checkbox"/> Transporte de documentos | |
| <input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla | <input type="checkbox"/> Requisitos | <input type="checkbox"/> Archivo | <input checked="" type="checkbox"/> Instituciones incluidas |
| <input type="checkbox"/> Número de visitas al banco | <input type="checkbox"/> Formularios | <input type="checkbox"/> Demoras | <input checked="" type="checkbox"/> Trámites simplificados |

Técnicas cualitativas

- N/A

Técnicas cuantitativas

- N/A

Información relevante

- La simplificación y telematización de los trámites administrativos propuesta en el Plan Nacional de Desarrollo forma parte de las acciones estratégicas propuestas en el marco de los ejes de Política Productiva y de Reforma Legal e Institucional.

[Research 1](#)
[Research 2](#)
[Research 3](#)
[Research 4](#)
[Research 5](#)
[Research 6](#)
[Research 7](#)
[Research 8](#)
[Research 9](#)
[Research 10](#)

Nombre del proyecto Reforma del Instituto Nacional de la Seguridad Social

Fecha de realización 1987

Autor INSS

Proceso de diseño de la intervención

Etapas	Nombre	Detalle
1	Simplificación de los procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Eliminación de documentos. Desaparición de los trámites innecesarios. Establecimiento de tres fases procesales: iniciación, tramitación y resolución y pago.
2	Aprovechamiento de las potencialidades derivadas de las tecnologías de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del proyecto PROGGESPRES.
3	Establecimiento de la responsabilidad individual de los funcionarios a lo largo del procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de instrumentos de política de personal. Establecimiento de un abono de productividad. Programas de formación del funcionario.
4	Especialización de las unidades de información y promoción de la atención personalizada.	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto CAISS.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 **Research 5** Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input checked="" type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input checked="" type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

- N/A

Técnicas cuantitativas

- N/A

Información relevante (1/2)

- Para más información, ver la página siguiente.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 **Research 5** Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Información relevante (2/2)

- Se decidió como objetivo estratégico central, la consecución del pago de prestaciones económicas en un periodo inferior a un mes. Para ello, se estableció un sistema de objetivos, con indicadores para valorar el grado de cumplimiento.
- A fin de obtener el mayor rendimiento del personal, se descentralizó la mayor parte del presupuesto por cada centro gestor provincial.
- Se diseñó un modelo conceptual de seguimiento y control de la gestión global, para el establecimiento de un sistema de información para directivos.
- Se puso en marcha, una campaña informativa dirigida a los pensionistas, incluyendo:
 - Información relativa a la subida de las pensiones.
 - Implantación del teléfono 900, línea gratuita para ciudadanos y pensionistas.
 - Desplazamiento de funcionarios a los hogares o residencias de ancianos, asociaciones vecinales y Ayuntamientos.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 **Research 6** Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Nombre del proyecto	Decreto 106/2008 de 6 de mayo del Departamento de la Presidencia de la Generalidad de Cataluña		
Fecha de realización	2008	Autor	Departamento de Presidencia

Proceso de diseño de la intervención

Etapa	Nombre	Detalle		
1	Disposiciones generales Finalidad y evaluación.	Medidas para facilitar la actividad económica (reducción de costes empresariales) : <ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de procedimientos considerados sin utilidad pública. • Simplificación de un elevado número de procedimientos administrativos. • Establecimiento de un modelo de relación entre empresas y Administración Autónoma. • Establecimiento de un mecanismo de transposición de la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a los servicios del mercado interior. • Previsión de evaluación del impacto de las medidas propuestas. 		
2	Simplificación y eliminación de trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones responsables: modelo simple: declaración responsable previa y comprobación administrativa posterior al inicio de actividad. 		
3	Tramitación telemática	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema telemático como sistema de comunicación preferente • Construcción de plataformas tecnológicas. 		
4	La Oficina de Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla única para todos los trámites y procedimientos de las empresas. 		
5 - 6	Modificación de normativa que regula determinados procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente • Turismo • Agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial • Trabajo • Transportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Minas • Instaladores de Telecomunicaciones

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 **Research 6** Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input checked="" type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

▪ N/A

Técnicas cuantitativas

▪ N/A

Información relevante

- Este Decreto propone medidas legislativas concretas para simplificar los trámites, basada en la modificación de otras normas que exigían procedimientos más complejos. A su vez, prevé una evaluación del impacto de estos cambios en base a un indicador central: los costes en los que incurren las empresas en términos de tiempo y espacio para llevar a cabo los procedimientos administrativos.

Research 1
Research 2
Research 3
Research 4
Research 5
Research 6
Research 7
Research 8
Research 9
Research 10

Nombre del proyecto	Plan de Acción para la Reducción de las Cargas Administrativas		
Fecha de realización	2008	Autor	Ministerio de la Presidencia (España)

Proceso de diseño de la intervención

Etapa	Nombre	Detalle
1	Medición de cargas en áreas prioritarias.	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de las áreas prioritarias en las que se centrará la medición. Elaboración de propuestas de priorización, modificación y/o inclusión de aspectos y contenidos no contemplados. Identificación del la regulación aplicable en los ámbitos previamente definidos.
2	Cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de mecanismos de evaluación y reducción de cargas administrativas en todos los Departamentos Ministeriales. Establecimiento de mecanismos de colaboración con todas las Comunidades Autónomas y la FEMP.
3	Medidas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> Alcance de la total interconexión electrónica de los sistemas de información de las Administraciones públicas. Ventanilla única. Creación de un portal específico para la reducción de las cargas Administrativas.
4	Análisis del impacto de nueva normativa.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un protocolo de actuación para la valoración del impacto normativo.
5	Real Decreto anual de Reducción de cargas.	N/A
6	Actividades de participación y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo campaña para estimular a ciudadanos y empresarios a presentar sus ideas. Celebración de jornadas de alcance nacional para presentar el Plan de Acción. Acciones formativas para difundir la cultura de reducción de cargas entre los empleados públicos.

Research 1
Research 2
Research 3
Research 4
Research 5
Research 6
Research 7
Research 8
Research 9
Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

- Entrevistas realizadas a representantes de 200 empresas para identificar los trámites administrativos soportados por las empresas.

Técnicas cuantitativas

- N/A

Información relevante (1/2)

- El Plan hace referencia a los principios establecidos por la Comisión Europea a modo de guía para el proceso de reducción de las cargas administrativas. En la páginaa siguiente son enumerados y se copia la frase que los define.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Información relevante (2/2)

- REDUCCIÓN DE LA FRECUENCIA:** Reducir la frecuencia de las declaraciones obligatorias a los niveles mínimos necesarios para alcanzar los objetivos fundamentales del acto en cuestión.
- EVITAR REDUNDANCIAS:** Verificar que la misma obligación de información no se impone varias veces por canales diferentes y eliminar los casos de solapamiento.
- AUTOMATIZACIÓN:** Sustituir la recogida de información que se efectúa actualmente por medio de formularios en papel por un sistema de declaración electrónica utilizando, en la medida de lo posible, portales inteligentes.
- ADECUACIÓN:** Introducir umbrales para los requisitos de información, procurando reducir en la medida de lo posible las exigencias impuestas a las pequeñas y medianas empresas.
- PRIORIZACIÓN:** Contemplar la sustitución de los requisitos de información impuestos a todas las empresas de un sector por un planteamiento basado en el riesgo.
- ACTUALIZACIÓN:** Reducir o suprimir los requisitos de información impuestos en relación con exigencias fundamentales que, entretanto, hayan desaparecido o hayan sido modificadas.
- INFORMACIÓN:** Facilitar información adicional de aquellos actos legislativos que pudieran ralentizar la actividad empresarial o requerir asesoramiento jurídico.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Nombre del proyecto The NNR⁽²⁾ Regulation Indicator for 2007

Fecha de realización 2007⁽¹⁾

Autor

NNR⁽²⁾

Proceso de diseño de la intervención

Etapas	Nombre	Detalle
1	El Indicador de Regulaciones para 2007	<ul style="list-style-type: none"> Consistente en un monitoreo orientado a asesorar de forma global acerca de la calidad de los <i>Regulation Impact Assessments</i> y los cambios a lo largo del tiempo. Explicación de los Factores de Calidad NNR (ver Anexo 1 del documento).
2	Medir los costes de regulación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Uso del método <i>Standard Cost Model (SCM)</i>.
3	La política gubernamental para una mejor regulación	<ul style="list-style-type: none"> Decisión N2006/10426/NL, consistente en la reducción progresiva en un 25% de las cargas administrativas para empresas para 2010.
4	Mejor regulación a nivel europeo	<ul style="list-style-type: none"> Programa de acción de la Comisión en enero de 2007 identifica trece áreas prioritarias de regulación, así como propone diez medidas específicas de simplificación.
5	Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> Propuestas de NNR para las agencias, el gobierno y el Riksdag. Propuestas de NNR para la Comisión Europea.

(1) Se ha escogido el informe del 2007, en vez del más reciente (2009) por su mayor énfasis en la metodología (SCM) y el análisis de la decisión N2006/10426/NL consistente en la reducción de las cargas administrativas para empresas para 2010.

(2) NNR son las siglas en sueco del *Board of Swedish Industry and Commerce for better Regulation*

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input checked="" type="checkbox"/> Nº Empresas formalizadas
<input checked="" type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input checked="" type="checkbox"/> Trámites simplificados
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

- Standard Cost Model (SCM) hace uso de entrevistas cualitativas a grupo representativo de empresas de eficiencia normal para fijar cargas administrativas.
- SCM usa un Grupo de Expertos para la validación de algunas fases.

Técnicas cuantitativas

- Standard Cost Model (SCM) requiere de una técnica de selección de empresas de eficiencia normal.
- SCM agrega cuantitativamente las cargas administrativas.

Información relevante

- Perspectiva de análisis legislativo además del económico,
- Uso del Standard Cost Model (SCM) para medición de cargas administrativas.
- Programa de monitoreo funcionando desde 2002 que permite un seguimiento en perspectiva.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Nombre del proyecto Streamlining and Facilitation for Trade and Industry

Fecha de realización 2005

Autor

Ministry of Trade and Industry, Norway

Proceso de diseño de la intervención

Etapas	Nombre	Detalle
1	Desarrollo de servicios electrónicos dirigidos al comercio y a la industria: Portal Altinn.	<ul style="list-style-type: none"> Los servicios electrónicos englobarán las siguientes áreas: <ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los requisitos de información de confirmación con la legalidad. Solicitudes, respuestas a solicitudes, consulta de los datos de la empresa contenidos en registros públicos. Información referente a subsidios, sobre el marco legal y la propia administración pública.
2	Cálculo de los impactos económicos y administrativos a fin de mejorar la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un órgano, Orakel, dependiente del Ministerio de Comercio e Industrial encargado de asesorar a éste y a otros cuerpos administrativos.
3	Propuestas de simplificación	<ul style="list-style-type: none"> Se llevarán a cabo en base a la medición de las cargas administrativas que soportan la industria y el comercio en aplicación del marco legal vigente.
4	Participación de los usuarios a fin de mejorar la toma de decisiones y adaptar el marco legal.	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un portal electrónico en el que los usuarios podrán valorar el proceso de simplificación y exponer sugerencias. Realización de cuestionarios y encuestas de panel a los usuarios.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite | <input type="checkbox"/> Pasos del trámite | <input type="checkbox"/> Distribución de los recursos | <input type="checkbox"/> Otros: |
| <input checked="" type="checkbox"/> Costes indirectos | <input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados | <input checked="" type="checkbox"/> Inspecciones | <input checked="" type="checkbox"/> Uso del portal electrónico |
| <input checked="" type="checkbox"/> Costes directos | <input type="checkbox"/> Departamentos involucrados | <input checked="" type="checkbox"/> Transporte de documentos | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla | <input type="checkbox"/> Requisitos | <input type="checkbox"/> Archivo | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> Número de visitas al banco | <input type="checkbox"/> Formularios | <input type="checkbox"/> Demoras | <input type="checkbox"/> _____ |

Técnicas cualitativas

- Entrevistas a empresas con el objetivo de averiguar cómo éstas tratan las solicitudes información, cuanto tiempo tardan y cuanto les cuesta (SCM).

Técnicas cuantitativas

- Standard Cost Model* (SCM) para cuantificar las cargas administrativas.

Información relevante (1/2)

- El plan establece los principios que guían el proceso de simplificación. En la página siguiente son enumerados y descritos.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Información relevante (2/2)

- Principios que rigen la remodelación de los marcos legales.**
 - Todos los costes impuestos a la industria y el comercio por el marco legal deben ser justificables en términos de beneficios para la sociedad.
 - Los marcos legales deben ser progresivamente actualizados a fin de adaptarse a las necesidades reales.
 - Los marcos legales deben diseñarse de modo que permitan a la industria y al comercio cumplir tanto con la regulación general como la de modo específico.
- Principios que determinan la reducción de información para el comercio y la industria.**
 - No requerir más información de la que es realmente utilizada.
 - Las empresas no deben aportar la misma información más de una vez.
 - La Administración debe ofrecer el método más sencillo para la entrega de la información por parte de las empresas.
 - Existencia de una relación equilibrada entre el beneficio gubernamental derivado de información obtenida y la carga administrativa soportada por las empresas.
- Objetivos que debe alcanzar el sector público:**
 - Un sector público bien organizado y con poca burocracia. Que otorgue una ventaja comparativa a nivel internacional.
 - La mejor cooperación posible con el comercio y la industria.
- Orientación favorable al usuario del sector público:**
 - Conocimiento de los usuarios e implicación de aquellos especialmente afectados.
 - Los usuarios deben sentirse escuchados en aquellos casos que se ven afectados.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Nombre del proyecto	Business Liability Partnerships		
Fecha de realización	2002 - 2006	Autor	Business Facilitation Division Singapore

Proceso de diseño de la intervención

Etapa	Nombre	Detalle
1	Implementación del <i>Limited Liability Partnerships</i> (LLPs) [2002-2004]	<ul style="list-style-type: none"> Progresiva en dos fases. Abarca el registro, mantenimiento y transacciones de información a través de la aplicación Bizfile.
2	<i>Compliance and Closing issues</i> [2005]	<ul style="list-style-type: none"> Se añaden formularios al respecto de los asuntos de conformidad y finales.
3	<i>Customer Friendly Forms Initiative</i> (CFFs) [2006]	<ul style="list-style-type: none"> Formularios incluyen tiempo medio de cumplimentación así como la documentación necesaria.

Research 1 Research 2 Research 3 Research 4 Research 5 Research 6 Research 7 Research 8 Research 9 Research 10

Levantamiento y procesamiento de los datos base

<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo de duración del trámite	<input checked="" type="checkbox"/> Pasos del trámite	<input type="checkbox"/> Distribución de los recursos	<input type="checkbox"/> Otros:
<input type="checkbox"/> Costes indirectos	<input type="checkbox"/> Funcionarios involucrados	<input type="checkbox"/> Inspecciones	<input type="checkbox"/> Uso del portal electrónico
<input checked="" type="checkbox"/> Costes directos	<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Transporte de documentos	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número visitas a ventanilla	<input type="checkbox"/> Requisitos	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Número de visitas al banco	<input type="checkbox"/> Formularios	<input type="checkbox"/> Demoras	<input type="checkbox"/> _____

Técnicas cualitativas

- N/A

Técnicas cuantitativas

- Metodología *Doing Business* en base a construcción de indicadores.

Información relevante (1/2)

- Levantamiento y procesamiento de datos base efectuada por *Doing Business* en su informe anual en 2008, como caso de estudio titulado: "Harnessing the internet to streamline procedures"
- [Recurso en línea] <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/reforms/case-studies/2008/db08-cs-singapore.pdf>.

[Research 1](#)
[Research 2](#)
[Research 3](#)
[Research 4](#)
[Research 5](#)
[Research 6](#)
[Research 7](#)
[Research 8](#)
[Research 9](#)
[Research 10](#)

Información relevante (2/2)

- A partir de la información disponible en la base de datos de Doing Business, se ha elaborado la siguiente tabla para mostrar el impacto de la aplicación Bizfile en Singapur, que permite el registro de una nueva empresa íntegramente on-line, hecho que antes no era posible..

	Antes de Bizfile	Con Bizfile
Registro nuevo negocio	24h	15min
Actualización de datos	14-21 días	30min
Incorporación compañía	5 días	15min
Impuesto de registro	\$100	\$50
Impuesto incorporación	\$1200-\$35000	\$300
Tasa renovación de registro	\$25	\$20

3.3.2 Top 5 DB

Ranking 1	Ranking 2	Ranking 3	Ranking 4	Ranking 5		
País		Singapur			Ranking Doing Business 2011	1
Fuente		Doing Business			Año	2011
Criterios de evaluación (1/2)						
Rank	Área	Proceso	Indicadores		Datos	
4º	1	Apertura de un negocio	Número de procedimientos		3	
			Tiempo (días)		3	
			Coste (% ingreso por cápita)		0,74	
			Capital mínimo pagado (%INB/cápita)		-	
2º	2	Manejo de permisos de construcción	Número de procedimientos		11	
			Tiempo (días)		25	
			Coste (%ingreso por cápita)		19,73	
15º	3	Registro de propiedad	Número de procedimientos		3	
			Tiempo (días)		5	
			Coste (% valor propiedad)		2,8	
9º	4	Obtención de crédito	Índice de información crediticia (0-10)		4	
			Índice derechos de deudores y acreedores (0-10)		10	

Ranking 1	Ranking 2	Ranking 3	Ranking 4	Ranking 5	
País		Singapur		Ranking Doing Business 2011	1
Fuente		Doing Business		Año	2011
Criterios de evaluación (2/2)					
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos	
2º	5	Protección de inversores	Índice de divulgación de la información (0-10)	10	
			Índice de responsabilidad del director (0-10)	9	
			Índice de presentación de demandas de accionistas (0-10)	9	
4º	6	Pago de impuestos	Número de pagos (por año)	5	
			Tiempo (horas por año)	84	
			Tasa total de impuestos (% ganancia)	25,36	
1º	7	Comercio Transfronterizo	Número de documentos (export / import)	4 / 4	
			Tiempo (días) (export / import)	5 / 4	
			Coste (US\$/contenedor) (export / import)	456 / 439	
13º	8	Cumplimiento de contratos	Procedimientos (número de pasos)	21	
			Tiempo (días)	150	
			Coste (% de deuda)	25,80	
2º	9	Cierre de una empresa	Tiempo (días)	0,78	
			Coste (% propiedad)	1	

Ranking 1
Ranking 2
Ranking 3
Ranking 4
Ranking 5

Descripción de procesos relevantes
<ul style="list-style-type: none"> Área 1: Comenzar un negocio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un negocio mediante tan solo tres procedimientos: registro on-line, elaboración del sello de empresa y Registros en el <i>Work Injury Compensation Insurance</i> a través de agencia privada. ✓ Aplicación informática <i>Bizfile</i> permite registrar un negocio íntegramente on-line. Área 2: Manejo de permisos de construcción <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicaciones informáticas <i>CORENET</i>, <i>Electronic Development Applications</i> y <i>On-line Business Licensing System</i> permiten la resolución de los 11 trámites necesarios (7 de ellos simultáneos) on-line en un tiempo de 25 días. ✓ Hasta 2008 era obligatorio registrar la empresa previamente a la actividad industrial con validez bianual. Desde 2008 tan sólo es necesario declarar la implementación de una gestión de riesgos y notificarlo al Comisionado por la Seguridad del Sitio de Trabajo y Salud mediante la aplicación on-line "<i>On-line Business Licensing System</i>".
Experiencias destacadas
<ul style="list-style-type: none"> <i>Business Liability Partnerships</i> llevado a cabo por el <i>Business Facilitation Division Singapore</i>, posteriormente por el <i>Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA)</i>, concerniente a la implementación de la aplicación informática <i>Bizfile</i>.

Ranking 1
Ranking 2
Ranking 3
Ranking 4
Ranking 5

País	Hong Kong	Ranking Doing Business 2011	2
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (1/2)				
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
6º	1	Apertura de un negocio	Número de procedimientos	3
			Tiempo (días)	6
			Coste (% ingreso por cápita)	2,03
			Capital mínimo pagado (%INB/cápita)	-
1º	2	Manejo de permisos de construcción	Número de procedimientos	7
			Tiempo (días)	67
			Coste (%ingreso por cápita)	19,42
56º	3	Registro de propiedad	Número de procedimientos	5
			Tiempo (días)	36
			Coste (% valor propiedad)	4,16
2º	4	Obtención de crédito	Índice de información crediticia (0-10)	5
			Índice derechos de deudores y acreedores (0-10)	10

Ranking 1 Ranking 2 Ranking 3 Ranking 4 Ranking 5

País	Hong Kong	Ranking Doing Business 2011	2
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (2/2)

Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
3º	5	Protección de inversores	Índice de divulgación de la información (0-10)	10
			Índice de responsabilidad del director (0-10)	8
			Índice de presentación de demandas de accionistas (0-10)	9
3º	6	Pago de impuestos	Número de pagos (por año)	3
			Tiempo (horas por año)	80
			Tasa total de impuestos (% ganancia)	24,07
2º	7	Comercio Transfronterizo	Número de documentos (export / import)	4 / 4
			Tiempo (días) (export / import)	6 / 5
			Coste (US\$/contenedor) (export / import)	625 / 600
2º	8	Cumplimiento de contratos	Procedimientos (número de pasos)	24
			Tiempo (días)	280
			Coste (% de deuda)	19,50
15º	9	Cierre de una empresa	Tiempo (días)	1,08
			Coste (% propiedad)	9

Ranking 1 Ranking 2 Ranking 3 Ranking 4 Ranking 5

Descripción de procesos relevantes

- Área 1: Comenzar un negocio
 - ✓ Tres procedimientos: Registro on-line, sello de empresa y Registros en el *Employee Compensation Insurance* y el *Mandatory Provident Fund* a través de un banco o una agencia privada.
 - ✓ Aplicación informática en el portal de la administración (<http://www.gov.hk/en/business/>) permite registrar un negocio íntegramente on-line.
- Área 2: Manejo de permisos de construcción
 - ✓ Siete procedimientos, cuatro de ellos simultáneos, centralizados en un solo *one stop center* desde 2008.

Experiencias destacadas

- N/A

[Ranking 1](#)
[Ranking 2](#)
[Ranking 3](#)
[Ranking 4](#)
[Ranking 5](#)

País	Nueva Zelanda	Ranking Doing Business 2011	3
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (1/2)				
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
1º	1	Apertura de un negocio	Número de procedimientos	1
			Tiempo (días)	1
			Coste (% ingreso por cápita)	0,37
			Capital mínimo pagado (%INB/cápita)	-
5º	2	Manejo de permisos de construcción	Número de procedimientos	7
			Tiempo (días)	65
			Coste (%ingreso por cápita)	35
3º	3	Registro de propiedad	Número de procedimientos	2
			Tiempo (días)	2
			Coste (% valor propiedad)	0,08
3º	4	Obtención de crédito	Índice de información crediticia (0-10)	5
			Índice derechos de deudores y acreedores (0-10)	10

[Ranking 1](#)
[Ranking 2](#)
[Ranking 3](#)
[Ranking 4](#)
[Ranking 5](#)

País	Nueva Zelanda	Ranking Doing Business 2011	3
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (2/2)				
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
1º	5	Protección de inversores	Índice de divulgación de la información (0-10)	10
			Índice de responsabilidad del director (0-10)	9
			Índice de presentación de demandas de accionistas (0-10)	10
26º	6	Pago de impuestos	Número de pagos (por año)	8
			Tiempo (horas por año)	192
			Tasa total de impuestos (% ganancia)	34,31
28º	7	Comercio Transfronterizo	Número de documentos (export / import)	7 / 5
			Tiempo (días) (export / import)	10 / 9
			Coste (US\$/contenedor) (export / import)	855 / 825
10º	8	Cumplimiento de contratos	Procedimientos (número de pasos)	30
			Tiempo (días)	216
			Coste (% de deuda)	22,40
16º	9	Cierre de una empresa	Tiempo (días)	1,33
			Coste (% propiedad)	3,50

[Ranking 1](#)
[Ranking 2](#)
[Ranking 3](#)
[Ranking 4](#)
[Ranking 5](#)

Descripción de procesos relevantes
<ul style="list-style-type: none"> Área 1: Comenzar un negocio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un solo procedimiento: Registro online en el portal de la <i>New Zealand Companies Office</i> mediante un único formulario. ✓ Tramitación confirmada por e-mail en cuestión de minutos. Área 2: Manejo de permisos de construcción <ul style="list-style-type: none"> ✓ 7 procedimientos, uno de ellos simultáneo.
Experiencias destacadas
<ul style="list-style-type: none"> N/A

[Ranking 1](#)
[Ranking 2](#)
[Ranking 3](#)
[Ranking 4](#)
[Ranking 5](#)

País	Reino Unido	Ranking Doing Business 2011	4
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (1/2)				
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
17º	1	Apertura de un negocio	Número de procedimientos	6
			Tiempo (días)	13
			Coste (% ingreso por cápita)	0,71
			Capital mínimo pagado (%INB/cápita)	-
16º	2	Manejo de permisos de construcción	Número de procedimientos	11
			Tiempo (días)	95
			Coste (%ingreso por cápita)	70,88
22º	3	Registro de propiedad	Número de procedimientos	2
			Tiempo (días)	8
			Coste (% valor propiedad)	4,08
2º	4	Obtención de crédito	Índice de información crediticia (0-10)	6
			Índice derechos de deudores y acreedores (0-10)	9

Ranking 1 Ranking 2 Ranking 3 Ranking 4 Ranking 5

País	Reino Unido	Ranking Doing Business 2011	4
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (2/2)

Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
10º	5	Protección de inversores	Índice de divulgación de la información (0-10)	10
			Índice de responsabilidad del director (0-10)	7
			Índice de presentación de demandas de accionistas (0-10)	7
16º	6	Pago de impuestos	Número de pagos (por año)	8
			Tiempo (horas por año)	110
			Tasa total de impuestos (% ganancia)	37,29
15º	7	Comercio Transfronterizo	Número de documentos (export / import)	4 / 4
			Tiempo (días) (export / import)	7 / 6
			Coste (US\$/contenedor) (export / import)	950 / 1.045
23º	8	Cumplimiento de contratos	Procedimientos (número de pasos)	28
			Tiempo (días)	399
			Coste (% de deuda)	23,40
9º	9	Cierre de una empresa	Tiempo (días)	1
			Coste (% propiedad)	6

Ranking 1 Ranking 2 Ranking 3 Ranking 4 Ranking 5

Descripción de procesos relevantes

- Área 1: Comenzar un negocio
 - ✓ Descarga de formulario IN01 on-line para la solicitud de registro.

Experiencias destacadas

- N/A

Ranking 1 Ranking 2 Ranking 3 Ranking 4 **Ranking 5**

País	Estados Unidos	Ranking Doing Business 2011	5
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (1/2)				
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
9º	1	Apertura de un negocio	Número de procedimientos	6
			Tiempo (días)	6
			Coste (% ingreso por cápita)	1,44
			Capital mínimo pagado (%INB/cápita)	-
27º	2	Manejo de permisos de construcción	Número de procedimientos	19
			Tiempo (días)	40
			Coste (%ingreso por cápita)	12,78
12º	3	Registro de propiedad	Número de procedimientos	4
			Tiempo (días)	12
			Coste (% valor propiedad)	0,46
6º	4	Obtención de crédito	Índice de información crediticia (0-10)	6
			Índice derechos de deudores y acreedores (0-10)	9

Ranking 1 Ranking 2 Ranking 3 Ranking 4 **Ranking 5**

País	Estados Unidos	Ranking Doing Business 2011	5
Fuente	Doing Business	Año	2011

Criterios de evaluación (2/2)				
Rank	Área	Proceso	Indicadores	Datos
5º	5	Protección de inversores	Índice de divulgación de la información (0-10)	7
			Índice de responsabilidad del director (0-10)	9
			Índice de presentación de demandas de accionistas (0-10)	9
59º	6	Pago de impuestos	Número de pagos (por año)	11
			Tiempo (horas por año)	187
			Tasa total de impuestos (% ganancia)	46,78
20º	7	Comercio Transfronterizo	Número de documentos (export / import)	4 / 5
			Tiempo (días) (export / import)	6 / 5
			Coste (US\$/contenedor) (export / import)	1.050 / 1.315
8º	8	Cumplimiento de contratos	Procedimientos (número de pasos)	32
			Tiempo (días)	300
			Coste (% de deuda)	14,40
15º	9	Cierre de una empresa	Tiempo (días)	1,5
			Coste (% propiedad)	7

[Ranking 1](#)
[Ranking 2](#)
[Ranking 3](#)
[Ranking 4](#)
[Ranking 5](#)

Descripción de procesos relevantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área 1: Comenzar un negocio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tres de los seis procedimientos permiten la descarga de formularios <i>on-line</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Registro de nombre y de tipo de organización. - Solicitud del EIN (Número de Identificación Federal). - Registro como empleador.
Experiencias destacadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Argentina

Brasil

Chile

España

Italia

México

Portugal

A Coruña

c/ Torreiro, 13 – 2º F
15003 A Coruña
Tel.: 34 98 121 71 17
Fax: 34 98 121 68 92
www.everis.com

Barcelona

Avda. Diagonal, 605 4a planta
08028 Barcelona
Tel.: 34 93 494 77 00
Fax: 34 93 494 77 01
www.everis.com

Madrid

Avda. Manoteras, 52
28050 Madrid
Tel.: 34 91 749 00 38
Fax: 34 91 749 00 01
www.everis.com

Sevilla

Avda. Kansas City, 9 3ª planta
41007 Sevilla
Tel.: 34 95 498 97 10
Fax: 34 95 498 97 11
www.everis.com

Valencia

Avda. Cortes Valencianas 39, 7ºD
46015 Valencia
Tel: 34 96 347 73 73
Fax: 34 96 347 73 10
www.everis.com

www.everis.com

— business
consulting

everis