



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***

***Recomendaciones sobre la metodología y evaluación de la simplificación de trámites aplicada por FUNDES***

Barcelona, 03 de Diciembre de 2010

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. RECOMENDACIONES A LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES DE FUNDES .....</b>	<b>4</b>
2.1 ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN .....	4
2.2 RECOMENDACIONES DE MEJORA A LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES...	5
<b>3. ANEXOS.....</b>	<b>8</b>
3.1 QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT .....	8
3.2 DEFINICIÓN, SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE MÉTRICAS.....	9
3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – OBJETIVOS .....	10
3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – PROCESO .....	11
3.5 CUADROS DE MANDO INTEGRAL – EJEMPLO ILUSTRATIVO.....	12
3.6 GRADO DE MADUREZ DE UNA ORGANIZACIÓN .....	13

## 1. Introducción

El presente documento **recoge una serie de recomendaciones para la mejora de la metodología de simplificación administrativa de FUNDES**, con el objetivo de incrementar su funcionalidad así como su efectividad. Estas recomendaciones han sido elaboradas a partir del estudio de dicha metodología y aplican<sup>0</sup> a fases y actividades concretas de la misma.

Para facilitar la identificación de las recomendaciones con fases concretas, a continuación, se ha dibujado el **proceso de simplificación de trámites de FUNDES**.<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Fuente: Tablero de control de la metodología SIMTRA de FUNDES para la simplificación de trámites

## 2. Recomendaciones a la metodología de simplificación de trámites de FUNDES

### 2.1 Estructura de la información

Para una mejor comprensión del contenido del apartado se ha preparado una **ficha explicativa** para cada una de las recomendaciones.

Las recomendaciones se estructuran en fichas donde se amplía la información

Explicación de la recomendación propuesta

Momento de aplicación de la nueva acción propuesta en la recomendación

Experiencias en las que se basan las recomendaciones

Cambios en la planificación del proyecto derivados de la aplicación de la recomendación

Fase de la metodología SIMTRA a la que se refiere la recomendación

Horas / Hombre (FTE) que supone la ejecución de dicha recomendación

Modo de aplicación de la metodología

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6	Horas / Consultor	xx
Recomendación							
Descripción							
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES							
¿Cuándo se aplica?							
¿Cómo se aplica?							
Experiencias							
¿Supone cambios en la planificación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							

## 2.2 Recomendaciones de mejora a la metodología de simplificación de trámites

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6				
Recomendación		Realización de una sesión de <i>Quality Function Deployment</i> (QFD) <sup>(2)</sup>				Horas / Consultor		8 h	
Descripción		Realización de una sesión de trabajo a través de la metodología <i>Quality Function Deployment</i> donde se consoliden los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar las necesidades y deseos de los participantes y traducirlos en objetivos específicos</li><li>- Priorizar conjuntamente los objetivos específicos</li><li>- Relacionar las métricas de medición de la simplificación más adecuadas con cada objetivo específico</li></ul> La presente herramienta no está enfocada ni a medir la satisfacción del cliente ni a encontrar soluciones que puedan satisfacer las necesidades tanto externas como internas tal y como hace FUNDES a través de la <i>encuesta de entrada (EE)</i> ni medir la posible resistencia al cambio tal y como se busca con la <i>encuesta de clima organizacional (ECO)</i> .							
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES									
¿Cuándo se aplica?		En la <i>Fase 1 Determinación de Cobertura</i> , después de la <i>actividad 1.2. Visita de reconocimiento y sensibilización</i> . La realización del QFD nos ayuda a definir los objetivos específicos del proyecto y las métricas de evaluación más adecuadas de acuerdo con los objetivos específicos seleccionados.							
¿Cómo se aplica?		Se concretará una sesión de trabajo con determinados actores involucrados en el proceso.							
Experiencias		Aplicación de esta herramienta en proyectos de optimización de procesos basados en la metodología Lean Six Sigma.							
¿Supone cambios en la planificación?		Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6				
Recomendación						Inclusión de soluciones tecnológicas		Horas / Consultor	N/D <sup>(3)</sup>
Descripción						Inclusión de plataformas o sistemas tecnológicos enfocados a la simplificación: - Plataforma digital web interactiva donde no sólo se informe al usuario sino que permita el ingreso de documentación derivada de las solicitudes de información requeridas por la Institución Pública - Creación de un sistema de gestión para la tramitación del expediente electrónico (e-Expediente) - Implantación de la e-Signature tanto a nivel interno como externo - Interoperabilidad institucional enfocada a la integración electrónica entre instituciones			
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES									
¿Cuándo se aplica?		La inclusión de soluciones tecnológicas debe definirse durante la fase 2 <i>Construcción de Diagnóstico y Propuesta de Simplificación</i> durante la actividad de 5.2. <i>Elaboración de la Reingeniería del Trámite</i> . Dicha inclusión puede tener importantes repercusiones en el alcance del proyecto (tanto económicas, como temporales).							
¿Cómo se aplica?		El diseño funcional, técnico y la implementación de la solución tecnológica deberán implementarse en la fase 3. <i>Implementación de la Solución, Monitoreo y Mejora Continua</i> , durante la etapa 1. <i>Construcción de Herramientas para la implementación de la solución de simplificación</i> .							
Experiencias		La recomendación se basa en la corriente internacional de aplicación de las tecnologías en el ámbito de la Administración Pública. Tal y como se muestra en las experiencias explicadas en el documento <i>Análisis de las experiencias más destacadas en simplificación de trámites y evaluación de impacto</i> .							
¿Supone cambios en la planificación?		Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6				
Recomendación		Realización de una sesión de <i>Mapa de Análisis de Valor</i>				Horas / Consultor		8 h <sup>(4)</sup>	
Descripción		<p>Esta herramienta tiene por objetivo analizar cada una de las tareas/actividades del proceso para enfocar la simplificación a la eliminación de actividades innecesarias o que no aportan valor al proceso.</p> <p>Es importante que para la realización de la actividad se haya validado previamente el proceso por todos los actores involucrados en el mismo.</p> <p>La presente actividad de realizar un mapa de valor es mucho más positiva cuando se involucra a los actores clave del proceso (incluso cuando pertenecen a diferentes áreas organizativas).</p>							

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES	
<b>¿Cuándo se aplica?</b>	El análisis de valor es una actividad que deberá realizarse en la fase de 2. <i>Construcción del diagnóstico y propuesta de simplificación</i> , cuando ya se haya dibujado y validado el proceso. El momento adecuado para la realización de la actividad será después de la actividad de 10. <i>Realización de reunión de revisión de la información recopilada</i> para poder incluir en la actividad siguiente ( <i>Elaboración del informe de diagnóstico</i> ) las conclusiones extraídas.
<b>¿Cómo se aplica?</b>	Se convoca a los actores involucrados en el proceso y se les presenta el mapa del proceso validado a analizar. Se evalúa cada una de las actividades del proceso según el valor que aportan al cliente final. La evaluación se realiza <i>in situ</i> y debe ser acordada por la mayoría de los participantes. <sup>(5)</sup>
<b>Experiencias</b>	Aplicación de esta herramienta en proyectos de optimización de procesos basados en la metodología Lean Six Sigma.
<b>¿Supone cambios en la planificación?</b>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6				
Recomendación		Inclusión de indicadores económicos en la evaluación de la simplificación				Horas / Consultor		N/A	
Descripción		<p>Considerar que el proyecto de simplificación suele tener como resultado una reducción de costos que repercute directamente en el usuario o cliente final del proceso.</p> <p>FUNDES prevé la evaluación de la simplificación a través de encuestas de salida, encuestas de clima organizacional y del análisis de métricas (tiempo, pasos, requisitos y visitas).</p> <p>Sin embargo falta incorporar un indicador que muestre cómo la simplificación del trámite repercute en una disminución de los costos en los que incurre el usuario/cliente.</p>							

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES	
<b>¿Cuándo se aplica?</b>	La evaluación de los costos se realizará en la fase 4. <i>Valoración de resultados</i> después de realizar las encuestas de salida. La medición de los costos se podrá considerar una etapa más dentro de dicha fase. El resultado de la evaluación de costos se deberá incluir en el <i>Informe de Resultados Obtenidos</i> (actividad 1.11. de la metodología).
<b>¿Cómo se aplica?</b>	La medición de dicho impacto económico puede realizarse mediante un cálculo de los costos directos e indirectos utilizando la metodología <i>Standard Cost Model</i> .
<b>Experiencias</b>	Proyecto OPTICA (Experiencias) everis + Metodología <i>Standard Cost Model</i> .
<b>¿Supone cambios en la planificación?</b>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6				
<b>Recomendación</b>		Adaptación del método de evaluación de la simplificación				<b>Horas / Consultor</b>		16 h	
<b>Descripción</b>		<p>Para dotar de una mayor robustez y validez al método de evaluación de la simplificación administrativa, sería conveniente la sustitución del actual método "antes-después", por un diseño en el que se establezca grupo de control, como puede ser la técnica del "difference in differences" o la técnica del "matching". Este método de evaluación se utilizará para la medición del objetivo establecido en la metodología de FUNDES enfocado a la medición del aumento de inscripciones de nuevas actividades económicas.</p>							
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES</b>									
<b>¿Cuándo se aplica?</b>		La evaluación se llevará a cabo en la fase 4. <i>Valoración de resultados</i> después de la actividad 1.11. <i>Elaboración del informe de encuesta a cliente interno de salida</i> .							
<b>¿Cómo se aplica?</b>		Se seleccionaran los integrantes del grupo de control y el grupo de tratamiento mediante la metodología del <i>propensity score matching</i> (explicada en el documento de <i>Estimación y caracterización del modelo de impacto y de evaluación</i> ) y se comparará la evolución de los dos grupos.							
<b>Experiencias</b>		Recomendación elaborada en base al Estudio de evaluación de la formación ocupacional en Catalunya. <sup>(6)</sup>							
<b>¿Supone cambios en la planificación?</b>		Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Propuesta 4	Propuesta 5	Propuesta 6				
<b>Recomendación</b>		Definición de indicadores de gestión según el modelo <i>top down</i>				<b>Horas / Consultor</b>		N/A	
<b>Descripción</b>		<p>El cuadro de mando integral permite monitorizar la consecución de las estrategias mediante el seguimiento de indicadores e iniciativas estratégicas. Es una herramienta especialmente útil para la toma de decisiones de los altos y medios cargos de la organización. Se recomienda la creación de cuadro de mando que permita monitorizar el proceso enfocado también a la mejora continua.</p>							
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS RECOMENDACIONES</b>									
<b>¿Cuándo se aplica?</b>		El cuadro de mandos debería definirse en la última fase del proyecto de simplificación (4. <i>Valoración de resultados</i> ) después de la realización de todas las actividades incluidas en dicha fase.							
<b>¿Cómo se aplica?</b>		El cuadro de mando se realiza mediante 5 fases del proyecto: Análisis de la situación actual e identificación de puntos de monitoreo, definición de los bloques de <i>reporting</i> , plan de acción para la puesta en marcha del cuadro de mando e implementación tecnológica. <sup>(7)</sup>							
<b>Experiencias</b>		Implementación de cuadro de mando integral para la Universitat Oberta de Catalunya.							
<b>¿Supone cambios en la planificación?</b>		Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							

### 3. Anexos

#### 3.1 Quality Function Deployment

##### Introducción

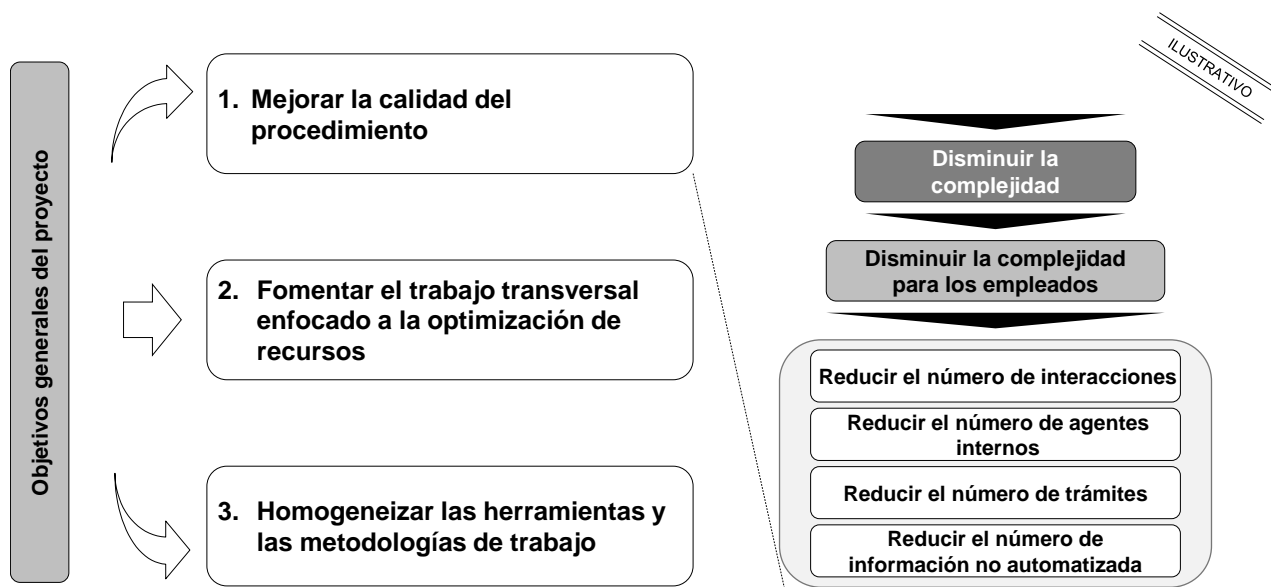
El Quality Function Deployment es una herramienta que se utiliza en la fase de análisis del proceso de simplificación y en la que se involucra a determinados actores/clientes del proceso. **Esta herramienta debe aplicarse en una sesión de trabajo conjunta en donde se persiguen los siguientes objetivos:**

1. Traducir los objetivos genéricos a objetivos específicos y cuantificables y priorizarlos.
2. Definir las métricas aplicables para cada objetivo específico.
3. Definir y selección de las métricas más óptimas para realizar el seguimiento de cada objetivo específico.

Para definir las métricas más óptimas para realizar el seguimiento de cada objetivo existe una matriz llamada la casa de la calidad que selecciona aquellas métricas que pueden medir la evolución de los objetivos específicos de la forma más óptima.

##### Traducción de objetivos genéricos a objetivos específicos

Los **objetivos definidos inicialmente son muy genéricos**, por eso es difícil traducirlos a métricas cuantificables, es por este motivo que **es necesario transformarlos a objetivos específicos**.



La transformación de los objetivos del proyecto en objetivos específicos facilitará la estructuración y priorización de los mismos por orden de importancia 1) Muy baja 2) Baja 3) Media 4) Alta 5) Muy Alta.



## Definición, selección y priorización de métricas

La casa de la calidad es una herramienta que nos permite priorizar las métricas más óptimas de seguimiento para los principales objetivos específicos del proyecto. A continuación se explica paso a paso cómo se debe utilizar esta herramienta:

Objetivos específicos	Prioridad (1 a 5)	Métricas		
		Número de días desde la fecha del acta de infracción hasta la fecha de la notificación de la resolución	Número de expedientes incobrables por causas externas	Volumen en USD de expedientes incobrables por causas internas
Reducir el tiempo de proceso desde la fecha del acta de infracción hasta la fecha de notificación de resolución	4	36	36	36
Reducir el número de consultas resultas por la Oficina de Atención al Público	2	18	18	0
Reducir el número de agentes externos que intervienen en el trámite	3	27	27	27
		176	185	231

1) Colocar la lista de requisitos específicos en ésta columna

2) Priorizar los objetivos específicos según importancia (del 1 al 5)

3) Definir cada una de las métricas aplicables para cada objetivo específico

4) Valorar la utilidad de cada métrica para medir la evolución del objetivo definido (la valoración será de 9-Muy alta, 3-Media, 1-Baja, 0-No aplica)

5) Multiplicar la prioridad del objetivo específico por la utilidad de la métrica y sumar todos los resultados para cada métrica definida

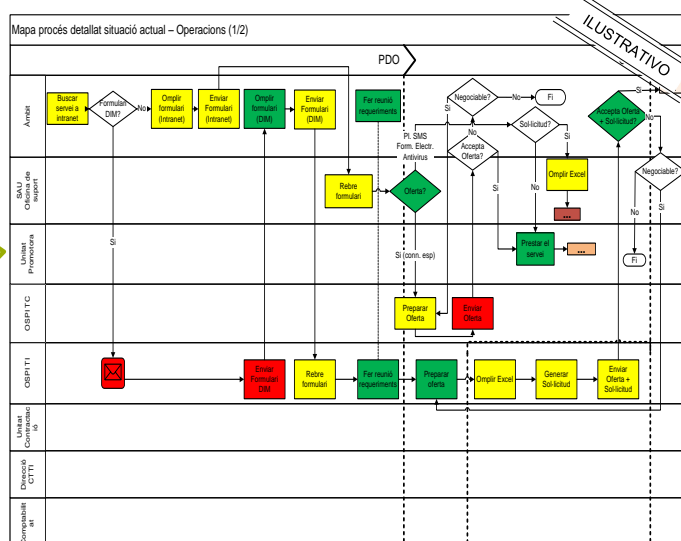
## 3.2 Mapa de Análisis de Valor

La elaboración de un Mapa de Análisis de Valor permite la valoración del valor que cada una de las actividades del proceso aportan al cliente final.

El Mapa de Análisis de Valor es el resultado de una sesión conjunta con los principales actores involucrados en el proceso de simplificación donde se analiza el proceso de trabajo previo a la simplificación.

Se realiza un Análisis de Valor de cada una de las actividades que conforman un trámite, y se clasifican en:

- Actividades con valor añadido
- Actividades necesarias sin valor añadido
- Actividades innecesarias y sin valor añadido



### 3.3 Cuadro de Mando Integral – Objetivos

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que se emplea, en este caso, en la fase de valoración de los resultados. Mediante su uso, se **establecen un conjunto de indicadores que permitirán tener una visión completa de la evolución y comportamiento de la organización.**

1. Facilitar la toma de decisiones sobre la estrategia a partir de unos indicadores asociados a los objetivos estratégicos
2. Mejora de la comunicación de la estrategia y alineación de todas las unidades, de modo que sus acciones sean acordes con la misma
3. Focalización de la organización en una estrategia a medio y largo plazo.

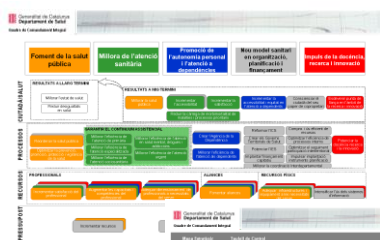
Una medición eficiente contribuirá a la anticipación de los problemas antes de que estos se produzcan, y por lo tanto, ayudará a gestionar mejor la organización, facilitando así, las estrategias de mejora continua planteada por FUNDES en su metodología.

### 3.4 Cuadro de Mando Integral – Proceso

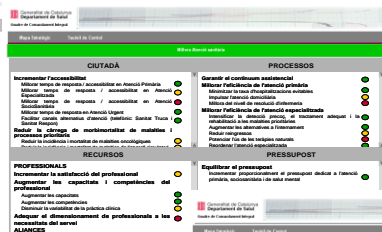
Para una mayor comprensión, se ha dibujado el proceso de un Cuadro de Mando.

Diseño de la aspiración estratégica y del mapa estratégico	Identificación de indicadores e hitos	Selección de iniciativas y primera reunión estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción y análisis de la información de partida</li> <li>Elaboración del borrador de la aspiración estratégica y del mapa estratégico (líneas y objetivos estratégicos con una relación de causa – efecto)</li> <li>Validación y enriquecimiento del borrador elaborado, por medio de la realización de entrevistas de trabajo con la dirección</li> <li>Realización del <i>workshop</i> de presentación y validación final de la aspiración y del mapa estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los indicadores ya existentes en la organización</li> <li>Identificación de indicadores, tanto de resultado como inductores, para el monitoreo de objetivos estratégicos</li> <li>Selección de los indicadores más adecuados y definición de hitos, tanto a corto, como a medio y largo plazo mediante un <i>workshop</i> y/o reuniones de trabajo</li> <li>Elaboración de fichas de detalle para cada indicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de las iniciativas existentes y planificadas en la organización</li> <li><i>Brainstorming</i> de nuevas iniciativas que impulsen la consecución de los objetivos estratégicos</li> <li>Alineación de las iniciativas con los objetivos estratégicos</li> <li>Selección, definición y priorización de las iniciativas estratégicas.</li> <li>Elaboración de fichas de detalle para cada una de las iniciativas</li> <li>Apoyo en la planificación y gestión de la primera reunión estratégica</li> </ul>

### 3.5 Cuadros de Mando Integral – Ejemplo ilustrativo



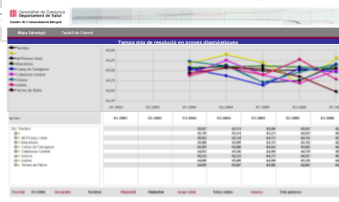
1. Formalización del mapa estratégico de la organización



2. Fijación de los objetivos asociados a cada línea estratégica

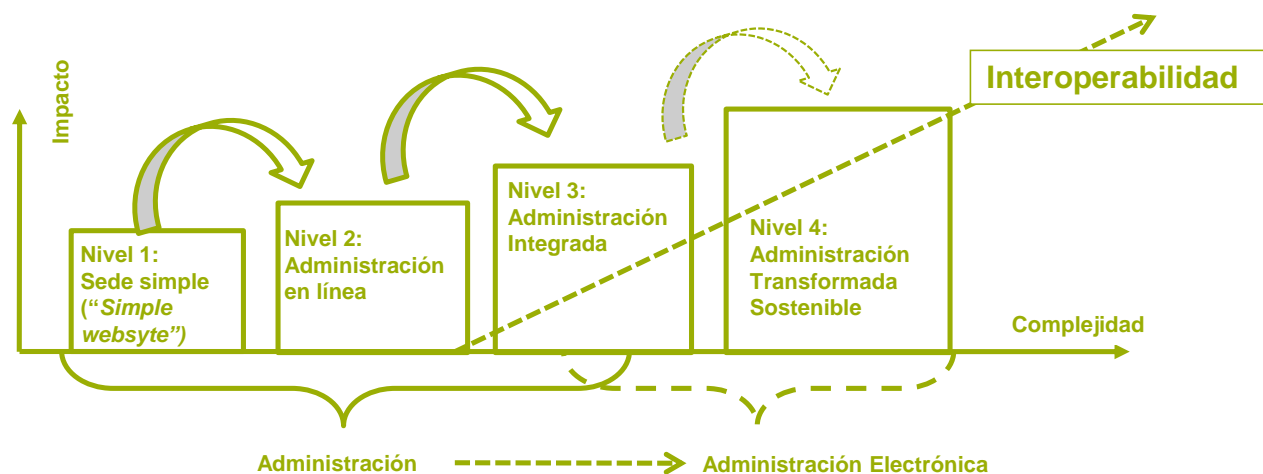
Objetivo	Actual	Fita	Cumpl.	Anter.	Var	Any Anter.	Var
Incrementar l'accessibilitat							
Miliorar temps de resposta / accessibilitat en Atenció Primària	1.000	0	1.100	2.000	V 9%	V 50%	
Miliorar temps de resposta / accessibilitat en Atenció Especialitzada	500	0	500	0%	600	V 17%	
Miliorar temps de resposta / accessibilitat en Atenció d'Emergències	50	30	55	V 9%	70	V 29%	
Miliorar temps de resposta / accessibilitat en Atenció d'Emergències	52	30	55	V 6%	72	V 28%	
Miliorar temps de resposta / accessibilitat en Atenció d'Emergències	139	100	141	V 1%	150	V 7%	

3. Seguimiento de cada objetivo de acuerdo con el grado de cumplimiento de los sub-objetivos, hitos, actividades



4. Visualización de la evolución de los indicadores establecidos

### 3.6 Grado de madurez de una organización



**Nivel 1. Sede simple:** Provisión de información en línea sobre políticas y procedimientos administrativos; poco cambio en la naturaleza de la interacción de actores externos con las instituciones.

**Nivel 2. Administración en línea:** Implementación de mecanismos de interacción electrónica simple (correo electrónico o formularios web) en un esfuerzo por proveer mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas.

**Nivel 3. Administración integrada:** Partes de la actividad administrativa han sido automatizadas. Los servicios ofrecidos no están basados en procedimientos existentes adaptados al advenimiento de las TIC sino que son el resultado de una verdadera integración entre canales de interacción, sistemas de información en *back-office* y procesos administrativos. A pesar de ello, existen algunos flujos de trabajo administrativo basados en la manipulación de documentos en físico ("papeles").

**Nivel 4. Administración Transformada Sostenible:** Administración 100% sin "papeles". La actividad administrativa es completamente asistida y automatizada de principio a fin, sin dependencias ni barreras intra o inter-organizativas. Los servicios se construyen desde la perspectiva de los usuarios tanto internos como externos y orientada a maximizar la satisfacción de los mismos mediante una mejor calidad y transparencia, así como un incremento de la eficiencia.

**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](http://www.everis.com)**

\_ business  
consulting

