



Proyecto de Reforma y Modernización del Estado

GOBIERNO DE CHILE

MINISTERIO SECRETARÍA
GENERAL DE LA PRESIDENCIA



Simplificación de Trámites

Manual Operativo

Proyecto de Reforma y Modernización del Estado
Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Dirección: Agustinas 1291, 5° piso
Teléfono: 6946060
Fax: 6945965
Sitio Web: www.modernizacion.cl

NOTA: Está permitida explícitamente la reproducción total o parcial de este documento, sea en fotocopias, versiones electrónicas o por cualquier medio, con el solo requerimiento de citar la fuente.

Simplificación de Trámites

Manual Operativo

PROYECTO DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Índice

Introducción	3
<i>Primera Parte: Marco Conceptual</i>	
▶ ¿Cuáles son los objetivos del Sistema de Simplificación de Trámites?	5
▶ ¿Qué significa el concepto “Calidad Básica”?	6
▶ ¿En qué consiste el concepto “Valor”?	7
<i>Segunda Parte: Guía Metodológica</i>	
▶ ¿Cuáles son las etapas del Sistema de Simplificación de Trámites?	9
<i>Etapas</i>	
<i>Etapas</i>	
▶ ¿En qué consiste la etapa de diagnóstico?	10
<i>Etapas</i>	
▶ ¿Qué es el Plan de Simplificación de Trámites?	16
▶ ¿En qué consisten los indicadores y estándares de calidad de procesos?	20
<i>Etapas</i>	
▶ ¿En qué consiste la formulación y seguimiento del Plan de Rediseño de Procesos?	22
▶ ¿Cómo se formulan los objetivos, las metas y el plan de acción?	24
<i>Etapas</i>	
▶ ¿Cómo debe realizarse la evaluación?	26

Introducción

La presente Guía Metodológica de Simplificación de Trámites está destinada a personas que asuman proyectos de modernización de la gestión de los servicios públicos en que se desempeñan. Su propósito es entregar herramientas de fácil aplicación, que les permitan realizar un trabajo analítico de implementación de planes de simplificación de los trámites que el Servicio ofrece a la ciudadanía.

El contenido de esta guía está dividido en dos grandes temáticas: un marco conceptual de calidad de servicio y valor público y una guía metodológica para la implementación de proyectos de simplificación de trámites, basada en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión del año 2002.

La simplificación de trámites es un caso particular de rediseño de los procesos que se orientan hacia usuarios externos de los servicios públicos –ciudadanos en general, beneficiarios, afiliados a sistemas públicos, etc. En el texto se utilizarán ambos conceptos indistintamente.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Sistema de Simplificación de Trámites se ha desarrollado, desde el año 1998, bajo la coordinación de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

La elaboración de los PMG por parte de los servicios públicos involucra un conjunto de áreas de mejoramiento de la gestión, regidas por un programa marco, en el cual se incluyen aquellos sistemas esenciales determinados por las políticas de modernización de la gestión, con el propósito de implementar proyectos que contribuyan a una gestión eficaz y transparente. Uno de esos sistemas es el de Simplificación de Trámites.

El Ministerio Secretaría General de la Presidencia, a través del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, tiene la responsabilidad de validar técnicamente las respectivas etapas comprometidas anualmente por los servicios en el desarrollo de sus respectivos proyectos, tanto por su avance como por la calidad de los mismos. Para este efecto, cada proyecto se evalúa de acuerdo a los medios de verificación incluidos en un Documento técnico, elaborado por la DIPRES cada año.

En el año 2002, los Servicios que, de acuerdo a la ponderación asignada por ellos a cada sistema, validen sobre un 90% del cumplimiento del PMG, reciben como estímulo un reajuste salarial como reconocimiento al trabajo realizado.

¿Cuáles son los objetivos del Sistema de Simplificación de Trámites?

El Sistema de Simplificación de Trámites del Programa de Mejoramiento de la Gestión, tiene como objetivo garantizar a los ciudadanos estándares de excelencia en la prestación de servicios de las instituciones públicas, definiendo una nueva política de atención a los usuarios del Estado de Chile.



Esta formulación se hizo sobre la base de los resultados de una evaluación de los servicios públicos, que se realizó a mediados de la década de los noventa y que incluye las opiniones y proyecciones de los usuarios sobre el particular.

En el año 2000 el programa de gobierno del Presidente Ricardo Lagos incorporó, a partir de los esfuerzos y avances logrados en la década anterior, como uno de sus objetivos estratégicos, la implementación del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado que estableció como eje principal “la estructuración de un Estado de servicio a la ciudadanía”.

En el plan maestro del proyecto se contempla el desarrollo de programas en el dominio de la gestión pública, destinados a lograr “un cambio en la relación Estado–usuario, en la cual el Estado estructura sus procesos en función de los intereses y necesidades de los ciudadanos y les reconoce los derechos que pueden ejercer sobre las instituciones públicas”.

Este cambio de énfasis en la relación ciudadano–Estado, es consistente con la evolución que ha experimentado el concepto de gestión de calidad en las últimas décadas, desde un concepto de calidad básica, al concepto “Valor” que los usuarios le asignan a las consecuencias de esta relación.

Primera Parte: *Marco Conceptual*



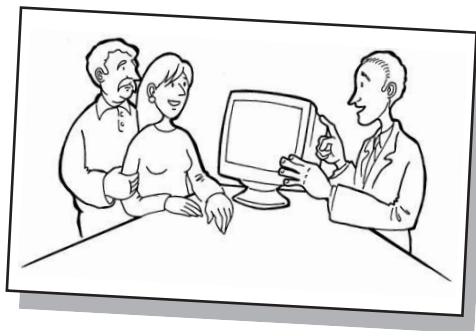
¿Qué significa el concepto “Calidad Básica”?

Por calidad básica se entiende, en términos generales, la capacidad de proveer a los diferentes tipos de usuarios de productos y servicios que cumplen con el nivel de lo ofrecido o comprometido.

Existen varias definiciones de calidad básica, entre las que se destacan:

- ▶ Cumplir con los requerimientos definidos previamente.
- ▶ Ausencia de errores o defectos.
- ▶ Satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Esta concepción de calidad está centrada en lograr que el producto, servicio o atención al usuario se caracterice por “hacer las cosas bien a la primera vez”. Asociados a esta concepción de calidad se desarrollaron una serie de conceptos relacionados, los que se fueron estructurando como métodos de amplia aplicación.



Estos conceptos son:

- ▶ Garantía de calidad: proceso que determina la efectividad del sistema de calidad
- ▶ Control de calidad: control de los insumos y productos o servicios finales para prevenir entregas defectuosas.
- ▶ Mejoramiento de la calidad: método sistemático de mejoramiento de procesos para satisfacer de mejor forma las necesidades y expectativas de los usuarios.
- ▶ Control estadístico de procesos: captura, análisis e interpretación de los datos para el uso del control de la Calidad.

El aprendizaje en el uso de estas herramientas fue modificando el concepto de calidad hacia una visión más amplia y globalizante de mejoramiento continuo, enfocada a la agregación de valor y satisfacción del usuario, integrando todos los procesos de administración, atención del usuario, otorgamiento del servicio y apoyo, bajo un permanente escrutinio en busca de un perfeccionamiento constante.

En el desarrollo de este nuevo concepto se identificó la existencia de varios tipos de usuarios en las organizaciones – con diferentes “satisfactores” -, lo que implicó que el diseño y la gestión de todos sus procesos se deben orientar a satisfacer estos diferentes tipos de usuarios.

¿En qué consiste el concepto “Valor”?

Entendemos por concepto “Valor” las consecuencias del uso del producto o servicio entregado, lo cual contribuye al éxito buscado por el usuario y que lo lleva a percibir su relación con el Servicio como satisfactoria.

En esta nueva concepción se entiende que cada tipo de usuario estará satisfecho, si el producto, servicio o atención que se le otorga contribuye a su éxito, o dicho de otra forma, si al proveerle un producto, servicio o atención, los usuarios efectivamente valoran las consecuencias del uso de lo entregado.

En ese sentido el concepto “valor” traslada el foco de atención, desde el cumplimiento preciso, eficiente y efectivo de los objetivos y tareas del respectivo Servicio, a la percepción que cada usuario manifiesta en torno a la satisfacción de sus propias expectativas, ya sea en el momento o al término de su relación con dicho organismo o a la recepción del producto, servicio o atención.

Teniendo en consideración lo anterior, el concepto de usuario también evolucionó hacia uno similar al concepto de cliente utilizado en el sector privado, al punto de exigir que cada Servicio intente identificar los factores que contribuirán al éxito de cada tipo de usuario, diseñando y administrando los procesos de atención y servicio de acuerdo a la valoración percibida por éstos.



Primera Parte: *Marco Conceptual*

A modo de ejemplo, se enunciará la clase de éxito buscado por cada tipo de usuario:

- La comunidad valorará que el Estado se modernice en forma permanente, utilizando eficientemente sus recursos e incorporando nuevas formas de gestión que le permitan brindar una atención profesional, a través de funcionarios con capacidad de decisión que se actualizan con tecnología de primer nivel.
- El ciudadano valorará que sus solicitudes sean atendidas en forma ágil y oportuna y que las soluciones que se le brinden sean simples y útiles.
- Los funcionarios apreciarán poder contar para la realización de su trabajo con definiciones claras respecto a sus funciones, con la oportunidad de capacitarse permanentemente, con el reconocimiento a sus esfuerzos por la vía de una compensación adecuada, con la posibilidad de ser promovidos en forma justa y oportuna y con un ambiente laboral grato, dotado de los recursos necesarios para ejecutar sus responsabilidades en forma eficaz.
- El Estado, representado por el Presidente de la República y sus ministros, exigirá que se cumpla tanto con los principales lineamientos en la relación con los ciudadanos como con los estándares de eficiencia en la gestión.

Los productos y servicios no crean valor para el usuario por medio de sus características, sino que a través de un conjunto de factores que contribuyen a la satisfacción de sus expectativas. Es el valor percibido por el usuario lo que contribuye a su satisfacción.

En esta nueva concepción de la calidad se busca la fidelidad y la adhesión del usuario, expresada en su apoyo a la gestión del Servicio. Aquí lo importante es la valorización que cada tipo de usuario manifiesta en relación con el resultado de la gestión en cada uno de los servicios públicos. Lo que se busca es que perciban que efectivamente “pasó lo que cada uno de ellos quería que pasara”.

En síntesis, el fin último del Sistema de Simplificación de Trámites del Programa de Mejoramiento de la Gestión es profundizar la orientación al usuario en la gestión pública, buscando que los productos, servicios y atención sean valorados por sus usuarios. De esta forma todos se beneficiarán: los ciudadanos sentirán que el Estado verdaderamente está a su servicio; los funcionarios estarán orgullosos de su labor y los directivos sentirán que su liderazgo se traduce en la creación de un mayor valor para los usuarios de su Servicio.

¿Cuáles son las etapas del Sistema de Simplificación de Trámites?



La implementación del Sistema de Simplificación de Trámites del Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG, se realiza en cuatro etapas sucesivas: diagnóstico, definición de cambios, programación y evaluación.

El diagnóstico permite analizar comparativamente los trámites más relevantes del Servicio, -desde el punto de vista del usuario- con el propósito de identificar, priorizar y seleccionar el o los trámites que se simplificarán, por medio de un rediseño de procesos.

La definición de cambios permitirá hacerse cargo de las "brechas" identificadas en el análisis del proceso a rediseñar o a simplificar. Adicionalmente, se definirán los indicadores y se establecerán los estándares de calidad del proceso, como método de medición de los resultados esperados.

La programación constituye el diseño de un plan piloto y su correspondiente seguimiento, en el que se especifican las actividades, fechas y responsables, que implicará el llevar adelante los cambios definidos en la etapa dos.

La evaluación finalmente permitirá verificar los avances y resultados de la implementación del plan piloto y la formulación de actividades correctivas o rectificatorias, que se harán cargo de los resultados no obtenidos en el transcurso de la implementación. Esta etapa se realiza siempre y se conoce como "mejoramiento continuo"

Etapa Uno

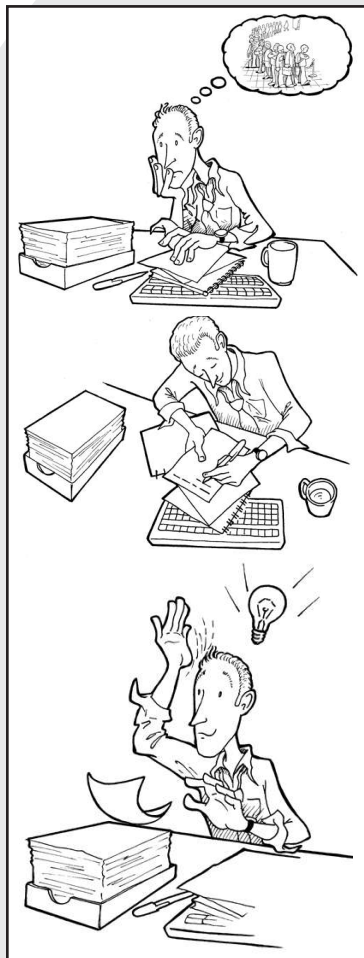
¿En qué consiste la etapa de diagnóstico?

El objetivo de esta etapa es determinar cuáles son los trámites más relevantes del respectivo Servicio, seleccionando aquél o aquellos que tengan un mayor impacto en los usuarios y que, al ser simplificados, contribuyan a incrementar el valor público del Servicio.

El primer paso será hacer un catastro del conjunto de los trámites que desarrolla la unidad o Servicio en su relación con el público¹

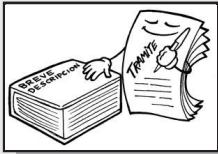
Este catastro deberá incluir los antecedentes que permitan fundamentar la jerarquización, conducente a la selección del o de los trámites a simplificar². Este paso constituye la base para proponer su rediseño de acuerdo al Programa Marco de Mejoramiento de la Gestión, para cumplir con los requisitos exigidos en la etapa de diagnóstico.

Las variables utilizadas en el diagnóstico son:

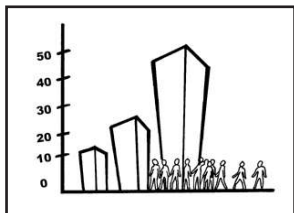


¹ Es recomendable utilizar como una de los antecedentes el Catastro Nacional de Trámites, desarrollado en el contexto de www.tramitefacil.cl

² Los antecedentes a ser considerados se encuentran establecidos en el Instructivo Presidencial 014 de Diciembre de 1998.

Variable	Descripción
 Nombre del Trámite	Según la denominación que se le da internamente, en el Servicio, al respectivo trámite. Según la forma en que es informado a la ciudadanía en los medios oficiales del Servicio.
 Breve descripción	En pocas líneas se debe describir el propósito que tiene el trámite para los usuarios, su grado de obligatoriedad, el tipo de interacciones que se dan en su transcurso entre el ciudadano y el Servicio y, en lo posible, los beneficios que se obtienen al realizarlo.
 Productos o servicios que provee al ciudadano.	Esto es, los elementos “entregables” como producto del trámite. Por ejemplo: subsidios, ayudas sociales, becas, certificados, etc., con una breve descripción de sus características.
 Principales etapas, internas y externas.	Esta es una variable indirecta de la complejidad de cada trámite. Se debe nombrar en la forma más descriptiva posible las etapas o fases que están involucradas en el proceso de otorgamiento del respectivo trámite. Es indispensable identificar si es una etapa que se realiza en el mismo Servicio o es requerida por otro, pues las acciones necesarias para optimizar una interfaz externa son más difíciles de implementar, ya que requieren de acuerdos más complejos.

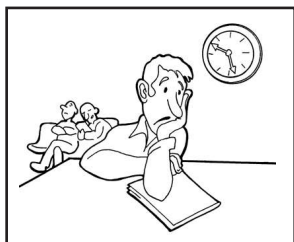
Etapa Uno



Volúmenes de operación

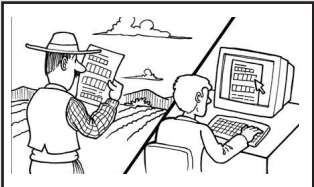
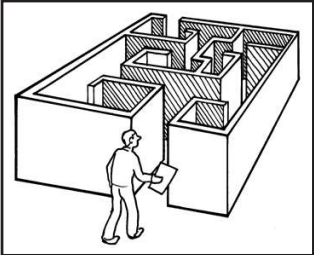
Esta variable debería entregar indicadores del impacto cuantitativo que es responsabilidad del Servicio, en relación con la cantidad de requerimientos que debe atender.

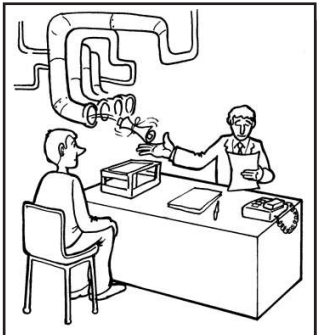
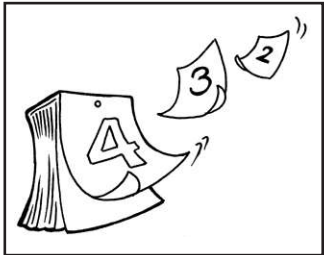
Sin embargo, es necesario considerar que en algunas situaciones un determinado trámite puede tener un impacto indirecto, afectando a una población significativa. A modo de ejemplo: subsidios a sectores productivos o trámites de organizaciones sociales que representan un gran número de usuarios, financiamiento de obras de equipamiento que pueden producir efectos en el crecimiento, nivel de empleo de localidades, etc., pueden representar un bajo número de trámites, pero de un alto impacto.



Tiempo desde la solicitud hasta la entrega

Esta es una variable de alta valoración por parte de los usuarios. La oportunidad de la entrega de lo solicitado es un tema de gran “visibilidad”, pues se utiliza como un indicador de la eficacia del Servicio. En consecuencia, es necesario evaluar la posibilidad de reducir los tiempos de atención y plazos de entrega, en la medida que esto puede influir en la percepción e incremento del “valor público” del servicio otorgado.

Variable	Descripción
Brechas. (Entendidas como los espacios en los que se puede intervenir para lograr mayor eficiencia). 	a) Presencia del ciudadano en el Servicio Hoy en día el desarrollo de la tecnología permite el acceso remoto a información y la posibilidad de hacer transacciones en forma no presencial. Los sistemas automatizados y las tecnologías de información y comunicación hacen posible que las personas puedan hacer trámites sin la necesidad de ir a la institución que los provee. Si el Servicio recibe una importante cantidad de requerimientos en que la única forma de solicitarlo o gestionarlo es presencial y proveniente de lugares alejados, se deberá analizar esta brecha como una oportunidad de simplificación de trámites.
	b) Calidad de la información entregada Los ciudadanos frecuentemente manifiestan insatisfacción con un Servicio cuando deben concurrir una segunda vez o hacer nuevamente un trámite o una de sus etapas, debido a que la información que recibieron en primer lugar no era completa, clara ni oportuna. Si esta circunstancia es frecuente, ésta será una clara brecha a cerrar en el proyecto de simplificación de trámites a realizar.
	c) Procesos asociados a la realización del trámite Con mucha frecuencia, se hacen cosas por la fuerza de la costumbre, con la justificación de que “siempre se ha hecho de esa forma”, ya sea porque esté estipulado en un documento oficial escrito en otras circunstancias, o por otro tipo de argumentos similares. Esto nos obliga a hacernos preguntas tales como: ¿es realmente necesario ese trámite?; ¿es necesaria esa actividad?; ¿es necesario ese requisito?; ¿se puede hacer de forma diferente?; ¿es necesaria esta aprobación o la firma en el documento?. Todas estas preguntas son oportunidades potenciales de simplificación de un trámite.

Variable	Descripción
	d) Reducción de “ventanillas” a recurrir Como consecuencia de las preguntas anteriores, nos parecerá razonable preguntarnos si es necesario que un ciudadano tenga que ir a diferentes lugares para realizar partes del trámite o solicitar alguno de sus requisitos. Los avances tecnológicos permiten que la información pueda ser hoy transferida con mayor rapidez y seguridad, evitando pérdidas de tiempo, tanto para el solicitante como para los funcionarios que gestionan trámites complejos. Esta brecha puede identificarse tanto al interior de un Servicio como en sus relaciones con otras instituciones que participan en la gestión de un trámite, lo que implica una coordinación y acuerdos relativos a las facultades de cada uno y a la toma de decisiones en las respectivas interfaces y en la “ventanilla” propiamente tal.
	d) Tiempos Una de las percepciones más recurrentes de la ciudadanía frente a la realización de un trámite, resulta como consecuencia de lo que generalmente denominamos “mucha burocracia”, a la que se culpa de una demora excesiva en la obtención de lo solicitado. Esta percepción puede estar ligada a la innecesaria demora para obtener la atención (tiempo de espera) o a la atención propiamente tal, sea porque es preciso llenar innumerable formularios con antecedentes, muchos de los cuales probablemente, han sido solicitados previamente o constan en instrumentos relacionados con el trámite. En ocasiones será preciso hacer otros trámites intermedios y hasta se “dará hora” para varios días más adelante. Otras veces establece una fecha muy lejana para la entrega de lo solicitado. La pregunta es: ¿Es posible reducir los tiempos?



d) Otras brechas

Es probable que en la práctica cotidiana de quienes participan en el proceso de un trámite, se perciban “quiebres” frecuentes y recurrentes, muchas veces no señalados ni analizados por las respectivas jefaturas, por temor a mostrar ineficiencias.

Estos quiebres que son diferentes a los ya mencionados y que dificultan la oportuna realización del trámite, corresponden a otras tantas brechas de las que es necesario hacerse cargo y deben ser consideradas en un proyecto de simplificación de tramites.

Una vez realizado este levantamiento del proceso asociado a los trámites de mayor impacto ciudadano, tendremos un catastro con elementos que permitan ponderar cada una de las variables, jerarquizar el tipo de trámites y finalmente, elegir él o los trámites a simplificar.

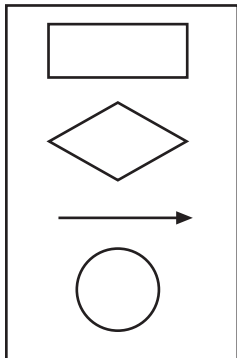
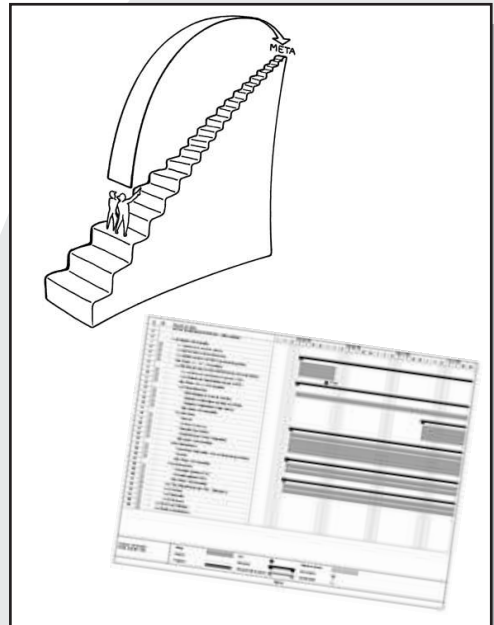
Etapa Dos

¿Qué es el Plan de Simplificación de Trámites?

Un Plan de Simplificación de Trámites es la definición anticipada de las actividades que se realizarán en un futuro inmediato, para alcanzar los objetivos y metas establecidas por los directivos de los Servicios, los cuales deberán ser evaluados estableciendo indicadores y estándares .

El primer paso, una vez definido él o los trámites a simplificar, es analizar en detalle el o los proceso elegidos, para lo cual se recomienda utilizar el denominado “Mapa Interfuncional de Procesos”. Este es un método descriptivo, cuyo énfasis está –entre otras cualidades- en la especificación y establecimiento detallado de brechas, el rediseño del proceso y la identificación de indicadores de calidad.

El mapa utiliza algunas figuras para describir el proceso:



El rectángulo representa una actividad que debe estar descrita en forma precisa.

El rombo, una decisión dicotómica, ante la cual el ejecutor tiene que adoptar una alternativa.

La flecha refleja el sentido de la actividad o decisión.

El círculo representa un “conector” que se utiliza cuando una actividad o decisión está alejada de otra desde el punto de vista gráfico. Para identificar la relación se emplea un mismo número en dos o más círculos, tanto en el punto de salida como en el de conexión. Este símbolo se usa solamente como una ayuda para hacer menos complejo el trazado del Mapa.

Las principales características del Mapa Interfuncional de Procesos son:

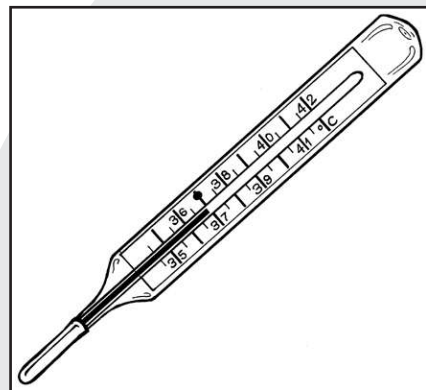
- ▶ Un “lenguaje” simple, al alcance de todos.
- ▶ La identificación de los principales participantes del proceso, lo cual permite que todos los que están comprometidos en su gestión conozcan sus diversas etapas, así como los beneficios que tiene para los usuarios; pudiendo establecer los roles y responsabilidades de cada cual, operacionalizados en acuerdos entre las instancias involucradas en las interfaces más relevantes (indicadores y estándares). El mapa siempre empieza y termina en el usuario.
- ▶ La especificación y establecimiento detallado de las posibles brechas de proceso: Una vez identificados los usuarios y situados en forma paralela en el mapa, de tal forma de asociar las actividades, decisiones e interfaces vinculadas a cada una de ellos, se identifican las brechas en forma muy específica. La literatura también las denomina “desconexiones” (como las de un circuito eléctrico, que cuando se produce, el equipo no funciona) o “quiebres” (entendidas como eventos que interrumpen el transcurso habitual de las cosas). Las brechas más habituales se presentan en la interfaz de las etapas del proceso. Las más frecuentes son:
 - Falta de información de lo que hay que hacer o de lo que hace otra instancia involucrada. Esto se traduce en que, al no haber un acuerdo previo a la realización de una actividad o de una decisión, el “cliente” la rechaza y solicita rehacerla.
 - “Tiempos muertos” cuando el actor relevante termina uno de los procesos con bastante atraso o demora, afectando el resultado final o atrasando otra actividad.
 - Duplicidad de actividades. En aquellos procesos que funcionan como “compartimentos estancos”, se repiten innecesariamente actividades tales como revisiones o controles, que impactan negativamente los “tiempos de cada ciclo” y, consecuentemente los costos.
- ▶ La Identificación de indicadores y estándares. La identificación de brechas permite que los responsables de la eficacia del proceso puedan “pactar” entre ellos un indicador que pueda ser medido y utilizado para cumplir y mejorar el nivel de desempeño requerido para la satisfacción del usuario.

Etapa Dos

Un indicador de calidad de un proceso se define como una “razón”, cuyo numerador refleja la cantidad de situaciones que cumplen una condición determinada y cuyo denominador es el número total (universo) de situaciones que están sujetas a esa condición.

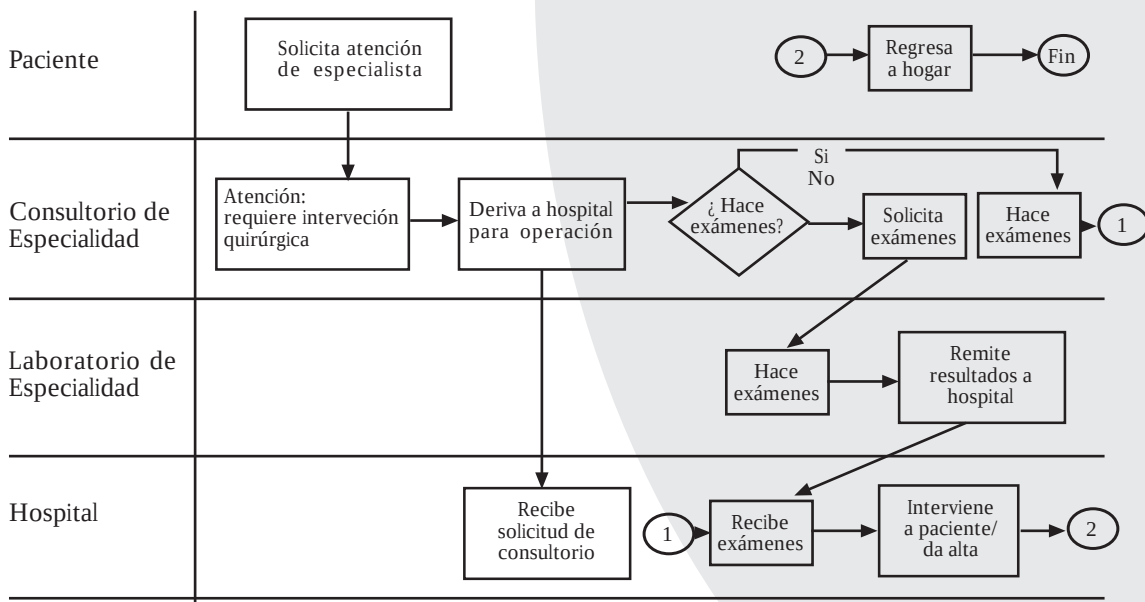
Se define como estándar el acuerdo sobre el valor mínimo que debe alcanzar el Indicador, traducido a porcentaje de situaciones que cumplen una condición determinada.

Como veíamos antes, uno de los indicadores más relevantes es el tiempo transcurrido entre la solicitud de un trámite determinado y la fecha de entrega de lo solicitado, con la declaración de satisfacción de parte del usuario. Sin embargo, en el proceso puede existir un hito que, de no cumplirse, puede afectar el resultado final.



Ejemplo: Solicitud de hora para operación de vesícula.

En forma simplificada un trámite de solicitud de hora para una intervención quirúrgica para extirpar la vesícula, puede graficarse del siguiente modo:



En este proceso se han identificado hipotéticas brechas –con fines didácticos– que pueden ser susceptibles de mejorar y contribuir a la agregación de valor a un “trámite” de alto impacto en los usuarios de la salud pública. Es posible que en la realidad las situaciones descritas no se den frecuentemente.

1. La derivación del paciente al hospital, involucra el envío de la ficha clínica del paciente, la solicitud de exámenes al laboratorio del consultorio o de un hospital. Entre los reclamos más frecuentes de los pacientes está la demora para obtener hora para una intervención quirúrgica, cuestión que en algunos casos se debe al tiempo que se tarda en enviar la ficha al hospital.

- 2.- La orden de exámenes requiere que el paciente vuelva a pedir hora en el consultorio o concurra a solicitarla a un hospital. Si las horas no coinciden (en el consultorio dan hora 15 días antes que en el hospital), puede que al momento de la intervención los exámenes del consultorio estén fuera del plazo que se requiere para efectuar la operación.

Estas brechas podrían impedir que la intervención quirúrgica se realice exponiendo al paciente al riesgo de complicaciones, que pueden requerir más tiempo de recuperación y licencias más largas.

El Mapa Interfuncional de Proceso, nos permitió identificar las principales brechas de este caso y establecer el rediseño del proceso, centrado esencialmente en la interfaz entre los actores más relevantes: consultorio, laboratorio y hospital y no en las actividades propiamente tales cada una de las cuales se realiza en forma eficaz.

Etapa Dos

¿En qué consisten los indicadores y estándares de calidad de procesos?

Los indicadores de calidad de procesos son acuerdos logrados por los participantes en sus interfaces claves, con el propósito de contar con información en torno a la eficacia con que trabajan para el logro de las metas establecidas. El estándar de cada indicador refleja el acuerdo de eficiencia entre las partes, lo que permite mantener altos grados de satisfacción de los usuarios

El Mapa Interfuncional de Procesos nos permite definir indicadores de calidad de procesos y establecer los respectivos estándares. Para el caso del ejemplo anterior los elegidos son:

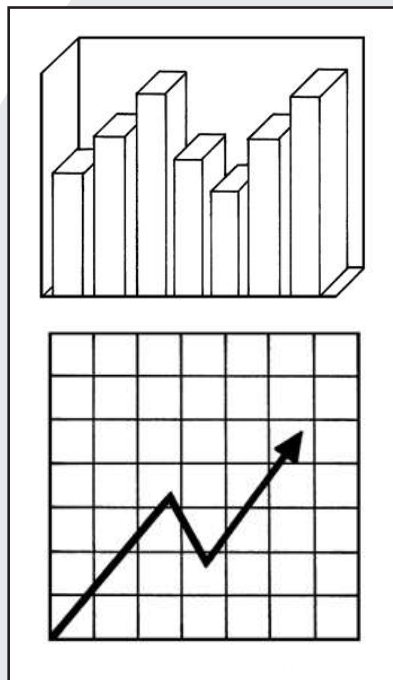
- tiempo desde solicitud a intervención quirúrgica;
- tiempo de otorgamiento de hora para exámenes de laboratorio;
- tiempo de recepción de informe de resultados de exámenes.

La medición de estos indicadores permite que los encargados de la gestión del proceso tengan información de los hitos que pueden obstaculizarlo y, de esta forma, evitar postergaciones en la intervenciones y optimizar el proceso globalmente.

Ejemplo: tiempo de recepción de informe de resultados de exámenes
Indicador: cantidad de exámenes clínicos recibidos en “n” días, con posterioridad a la toma de muestra, dividido por el número total de exámenes clínicos realizados en el laboratorio.

Tabla de resultados:

Plazos	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Pocentaje	Porcentaje acumulado
Exámenes recibidos en < de 2 días	15	15	15%	15%
Exámenes recibidos en < de 3 días	25	40	25%	40%
Exámenes recibidos en < de 4 días	30	70	30%	70%
Exámenes recibidos en < de 5 días	20	90	20%	90%
Exámenes recibidos en más de 5 días	10	100	10%	100%



Estándar: 85% de los exámenes de laboratorio, recibidos en tres días.

Resultado actual: 40%

Brecha: de 40% a 85% de los exámenes de laboratorio recibidos en tres días.

Etapa Tres

¿En qué consiste la formulación y seguimiento del Plan de Rediseño de Procesos?

Un plan de rediseño debe contenerse en un texto en el que se documente la definición de los objetivos generales y específicos, las metas a alcanzar con el logro de estos objetivos y las actividades que se realizarán en el transcurso del plan. El seguimiento es la revisión de la realización de las actividades, con el propósito de anticipar inconvenientes o proporcionar reforzamiento positivo a las personas que han cumplido exitosamente sus responsabilidades

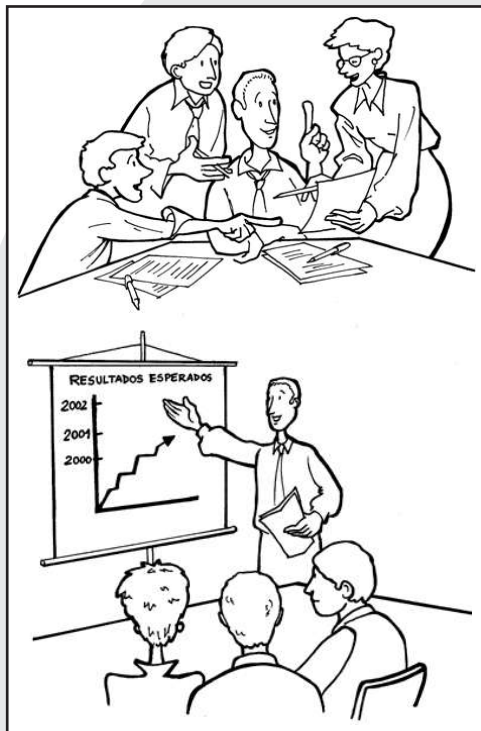
La primera etapa en la formulación de planes de rediseño de procesos es un buen diagnóstico de los trámites y el análisis detallado de aquellos de mayor impacto, que se denominarán “procesos claves” del Servicio. Un buen diagnóstico es la base de un buen plan de mejoramiento.

El diagnóstico de los procesos que involucra el trámite a simplificar, define lo que haremos. La metodología más apropiada para implementarlo es el Plan de Rediseño de Procesos para la Simplificación de Trámites.

Entendemos por plan la toma de decisiones anticipada para el logro de resultados futuros. Esto implica definir acciones a realizar y la asignación de recursos para el logro de objetivos estratégicos del Servicio.

Los principales beneficios de un plan bien formulado son los siguientes:

- Los participantes comparten objetivos comunes, tienen claridad de su aporte específico al mejoramiento del proceso, visualizan su contribución a la satisfacción del usuario final y a las relaciones con otros participantes de la cadena de actividades que involucra el otorgamiento del trámite.
- Se genera una visión sistémica e integral del proceso, que permite entenderlo de inicio a fin, pudiendo identificar las interrelaciones y los impactos de las actividades sobre el resultado final del trámite a realizar.
- Permite anticipar los inconvenientes que pudiesen paralizar la implementación del plan de simplificación del trámite, y redefinir y aplicar oportunamente acciones de contingencia.



La metodología que se propone, está centrada en describir los requisitos que debiera tener un plan para que su implementación permita maximizar los resultados y contribuya a la participación de todos en su ejecución y éxitos.

Principales requisitos de un plan de mejoramiento de proceso para la simplificación de trámites:

Descripción del proyecto

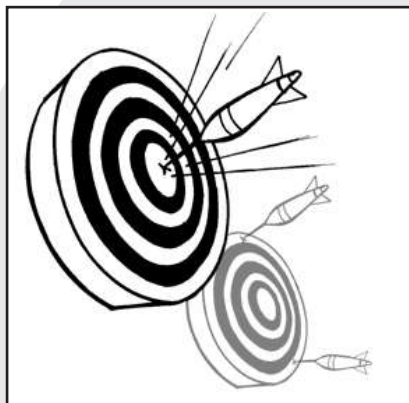
1. Nombre del Servicio.
2. Dirección, teléfonos, fax, dirección web, correo electrónico.
3. Equipo directivo y nombre del responsable del PMG.
4. Responsable del Sistema de Simplificación de Trámites.
5. Jefe del plan de mejoramiento y equipo de implementación.
6. Nombre y descripción sintética del plan.

Etapa Tres

¿Cómo se formulan los objetivos, las metas y el plan de implementación del rediseño de procesos?

Para la formulación del objetivo general del plan, se debe identificar su contribución a los lineamientos estratégicos del Servicio. Esta explicitación debe corresponder y ser coherente con la “misión institucional” definida por la dirección del Servicio.

A su vez, los objetivos específicos corresponden a la descripción de los logros concretos que se espera obtener y de su contribución a los lineamientos estratégicos enunciados en el objetivo general. En este ámbito es preciso tener en cuenta su implementación de corto plazo y su explicitación comprensible y aceptada por quienes contribuirán a alcanzarlos.



Las metas por su parte se refieren a los hitos intermedios requeridos para alcanzar los objetivos específicos. Es decir, son logros intermedios que, en sí mismos, no corresponden a objetivos específicos.

Una regla de mucha utilidad para establecer metas (también aplicable a los objetivos específicos) es la denominada en inglés SMART (“Astuto” en español), que resume algunos requisitos esenciales de una meta bien establecida:

- ESpecífica
- Medible
- Alcanzable y Agresiva
- Relevante
- En un Tiempo determinado

Esta regla ayuda a evitar errores muy frecuentes como confundir metas con actividades.

Es habitual encontrar metas tales como “hacer un curso de capacitación”, “instalar una página web”, que corresponden más bien a actividades. Las metas debieran estar formuladas como “productos esperados”. Por ejemplo: “n” personas capacitadas; folletería impresa, etc.

Finalmente, el Plan de Implementación del Rediseño de Procesos constituye la programación de las actividades, que ejecutará cada responsable, en fechas preestablecidas, con el propósito de cumplir una meta y, consecuentemente, los objetivos específicos y generales.

Para el cumplimiento de este propósito sería recomendable: acordar un cronograma de implementación y contar con una herramienta de seguimiento y anticipación de dificultades que pudieran afectar el cumplimiento de los plazos y por ende provocar atrasos que es conveniente registrar.

En consecuencia el cronograma debe contener:

Actividades	Enunciadas en forma específica, excluyentes entre si y enumeradas en forma consecucional en el tiempo de ejecución
Responsables	La persona que coordinará las acciones en la ejecución de la actividad. No es indispensable que el ejecutor sea el responsable, dado que algunas actividades pueden requerir autonomía en la toma de decisiones, que el ejecutor pudiese no tener.
Fechas	De inicio y de término de cada actividad, tanto de las programadas como de aquellas que efectivamente se ejecutaron. Esta distinción es necesaria para anticipar dificultades cuando se detectan atrasos significativos y para recalendarizar las actividades, cuando aquella que quedó atrasada pueda afectar el cumplimiento del plan.
Comentarios	Este es un espacio reservado para el seguimiento de la implementación del plan. En él se deben registrar situaciones nuevas, no consideradas o que debieron ser consideradas en la actividad realizada y en las que se harán con posterioridad. Asimismo, se indicará el motivo de los atrasos más significativos, señalando si provienen de una dificultad subsanable o de alguna que pudiese llegar a paralizar el proyecto, con el propósito de contar con todos los antecedentes necesarios que deben estar en conocimiento de la autoridad superior.
Comentario General	Es un espacio reservado para la evaluación general del plan de acción, que incluye la información necesaria para los directivos y funcionarios del Servicio cuando ello sea pertinente.

Etapa Cuatro

¿Cómo se debe proceder a la evaluación?

Una vez implementado el Plan de Rediseño de Procesos, se debe realizar una evaluación, para comparar los resultados obtenidos con las metas, y al mismo tiempo identificar las causas que explicarían un resultado inferior al comprometido, a fin de definir las acciones correctivas pertinentes.

El Programa Marco del PMG en la etapa 4, indica que debe iniciarse la nueva operación del proceso redefinido, y elaborar un informe con los resultados y las respectivas recomendaciones para los nuevos cambios. Este informe debería incluir:

- 1) los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de proceso establecidos y el nivel de cumplimiento de los respectivos estándares,
- 2) un programa de seguimiento para las acciones correctivas y,
- 3) el impacto en la mejoría de la calidad del servicio en la atención de usuarios.

A partir de los resultados de esta etapa, el Servicio deberá elaborar una “Carta de Derechos Ciudadanos”, la que debe ser publicada en la respectiva Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS.

La evaluación del Plan de Rediseño de Procesos, podría identificar causas de cumplimiento inferiores a los comprometidos en los objetivos específicos, las metas y los estándares, en cualquiera de sus etapas.

Si se identifican causas en las interfaces con otros Servicios, las recomendaciones deberán ser incorporadas de común acuerdo con aquellos. Este tipo de mejoras se inscriben en una etapa más avanzada de rediseño de trámites públicos, en los cuales es altamente probable que se requiera de la incorporación de tecnologías de información y comunicación, para lograr niveles de eficiencia superiores y lograr así un mayor valor en la percepción de los usuarios.

