



GUÍA PARA LA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

Capítulo 1

- 1. Generalidades de la Política de Racionalización de Trámites
 - 1.1 Principios
 - 1.2 Marco normativo
 - 1.3 Objetivos
 - 1.4 Institucionalidad de la Política
 - 1.4.1 Actores
 - 1.4.1.1 Departamento Administrativo de la Función Pública
 - 1.4.1.2 Departamento Administrativo de Presidencia de la República - DAPRE
 - 1.4.1.3 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC’S
 - 1.4.1.4 Entidades y particulares que ejercen funciones públicas
 - 1.4.2 Mecanismos de Coordinación
 - 1.4.2.1 Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites – GRAT
 - 1.4.2.2 Comités Sectoriales de Racionalización de Trámites
 - 1.4.2.3 Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea

Capítulo 2

- 2. Fases de la política
 - 2.1 Fase 1 - Identificación de trámites
 - 2.2 Fase 2 - Priorización de trámites a intervenir
 - 2.3 Fase 3 - Racionalización de trámites
 - 2.3.1 Simplificación
 - 2.3.2 Estandarización
 - 2.3.3 Eliminación
 - 2.3.4 Optimización
 - 2.3.5 Automatización
 - 2.4 Fase 4 - Interoperabilidad

Anexos

Anexo No. 1. Modelo resolución conformación Comité Antitrámites y de Gobierno

Anexo No. 2. Equipos de mejoramiento

Glosario

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Elizabeth Rodríguez Taylor
Directora

Claudia Patricia Hernández León
Subdirectora (E)

Sylvia Cristina Puente Álvarez-Correa
Secretaria General

María del Pilar García González
Directora Control Interno y Racionalización de Trámites

Claudia Molano
Directora Empleo Público

José Fernando Berrío Berrío
Director Desarrollo Organizacional

Claudia Patricia Hernández León
Directora Dirección Jurídica

Celmira Frasser Acevedo
Jefe Oficina de Planeación

Luz Stella Patiño Jurado
Jefe Oficina de Control Interno

Victoria Eugenia Díaz Acosta
Jefe Oficina de Sistemas

Equipo de Trabajo

Karen León Hernández
Nancy Esperanza Molano
Jady Milena Muñoz Agudelo
José Antonio Torres Méndez
Williams Pulido Trujillo
Lady Yadira Velásquez Perea

PRESENTACIÓN

Para este departamento es muy grato continuar con la visión de consolidar un esfuerzo conjunto de las entidades del orden nacional y territorial en la optimización de la gestión a través de la implementación efectiva de los principios de la política de racionalización de trámites bajo las directrices del actual Gobierno Nacional.

Para todo es de conocimiento de la expedición del reciente decreto antitrámites que abre una nueva visión en la apropiación de esta importante política, mediante el refuerzo a las iniciativas de garantizar la buena fe en todos los actores y de generar acciones de impacto de intercambio de información pública en todos los niveles, que garanticen el reconocimiento ágil de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de todo ciudadano o empresario en nuestro país.

En este panorama de buen gobierno la presente guía tiene como objetivo orientar a las entidades para centralizar esfuerzos en la racionalización de procedimientos administrativos que soportan la gestión de los trámites y paralelamente fomentar la nueva visión de gestión interinstitucional, intersectorial e interregional, con el fin de generar proyectos de ventanillas únicas a nivel nacional

Para apoyar esta visión conjunta,, esta guía ha sido estructurada en dos capítulos. El primero presenta los referentes básicos de la política de racionalización de trámites teniendo en cuenta su marco legal y una propuesta de fases de desarrollo.

El segundo capítulo integra una propuesta metodológica para la implementación de estrategias de mejoramiento a procesos, procedimientos y trámites en cuatro fases que inician con la identificación de trámites, su priorización y diagnóstico, su racionalización y finalmente su integración a proyectos de interoperabilidad, ejemplificando cada una de ellas.

Por último, solo nos queda decir que seguiremos apoyando la implementación de esta importante política con una nueva herramienta que facilita tanto a las entidades como a los ciudadanos la inscripción de los trámites de manera fácil y efectiva, bajo los preceptos de la buena fe y la interoperabilidad.

ELIZABETH RODRIGUEZ TAYLOR

Directora

Departamento Administrativo de la Función Pública

CAPITULO 1

1. GENERALIDADES DE LA POLITICA DE RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

1.1 PRINCIPIOS

El Departamento Administrativo de la Función Pública con el apoyo del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TICS, lidera la formulación de la política de racionalización de trámites:

Para tal fin, la política pública atenderá, entre otros, a los siguientes principios:

- Racionalizar, a través de la simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización, los trámites y procedimientos administrativos y mejorar la participación ciudadana y la transparencia en las actuaciones administrativas, con las debidas garantías legales.
- Facilitar el acceso a la información y ejecución de los trámites y procedimientos administrativos por medios electrónicos, creando las condiciones de confianza en el uso de los mismos.
- Contribuir a la mejora del funcionamiento interno de las entidades públicas que cumplan una función administrativa, incrementando la eficacia y la eficiencia de las mismas mediante el uso de las tecnologías de la información, cumpliendo con los atributos de seguridad jurídica propios de la comunicación electrónica.

1.2 MARCO NORMATIVO

En la búsqueda permanente por lograr un adecuado acercamiento de la Administración Pública con el ciudadano y el empresario, se han ejecutado acciones de carácter normativo que permitan racionalizar los trámites, a fin de lograr que éstos sean simples, eficientes, directos y oportunos.

A continuación, se enuncian algunas de las normas que orientan la racionalización de procesos, procedimientos y trámites en las entidades públicas:

- **Constitución Política de 1991** (Artículos 83, 84, 209 y 333): Establece el principio de la buena fe, la no exigencia de requisitos adicionales para el ejercicio de un derecho, los principios de la función administrativa, de la actividad económica y la iniciativa privada.

- **Decreto 2150 de 1995:** Suprime y reforma regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios en la Administración Pública.
- **Ley 190 de 1995:** Se dictan las normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
- **Ley 489 de 1998** (Artículo 18): Establece la supresión y simplificación de trámites como política permanente de la Administración Pública.
- **Documento CONPES 3292 de 2004:** Establece un marco de política para que las relaciones del gobierno con los ciudadanos y empresarios sean más transparentes, directas y eficientes, utilizando estrategias de simplificación, racionalización, normalización y automatización de los trámites ante la administración pública.
- **Ley 962 de 2005:** Se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
- **Decreto 4669 de 2005:** Fija el procedimiento para aprobación de nuevos trámites, crea el Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites – GRAT, como instancia consultiva del Gobierno Nacional en la materia y establece sus funciones.
- **Decreto 1151 de 2008:** Establece los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia a implementar por fases y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1879 de 2008:** Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de Comercio para su apertura y operación.
- **Decreto 235 de 2010:** Por el cual se regula el intercambio de información entre entidades para el cumplimiento de funciones públicas
- **Decreto 2280 de 2010:** Por el cual se modifica el artículo 3 del decreto 235 de 2010.
- **Ley 1450 de 2011:** Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.
- **Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción:** Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

- **Decreto Ley 019 de 2012:** Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

- **Decreto 1450 de 2012:** Por el cual se reglamenta el Decreto Ley 019 de 2012

1.3 OBJETIVOS

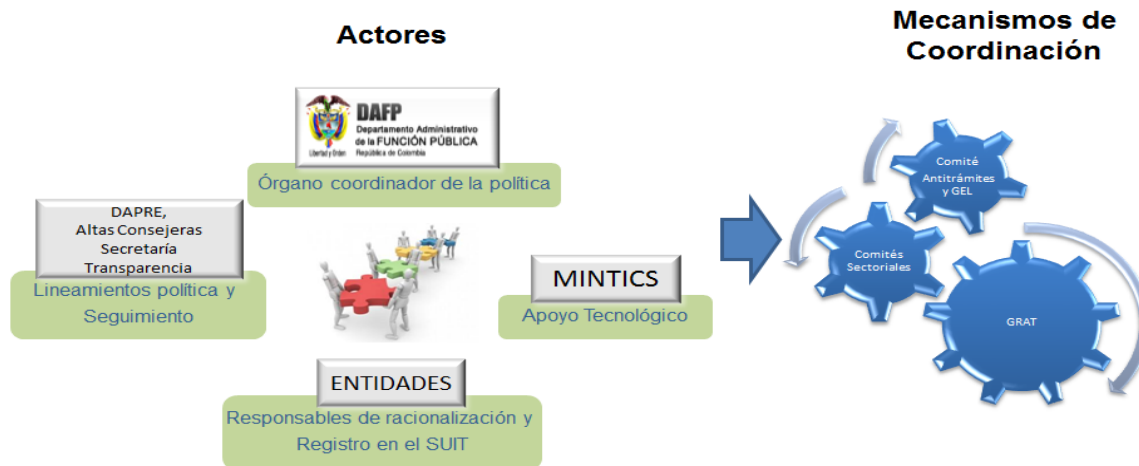
Los principales objetivos de la Política Antitrámites son los siguientes:

1. Racionalizar los trámites y procedimientos administrativos, a través de la simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización, mejorando la participación ciudadana y la transparencia en las actuaciones administrativas.
2. Facilitar y promover el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones con el fin de facilitar el acceso de la ciudadanía a la información sobre trámites y a su ejecución por medios electrónicos, creando condiciones de confianza en el uso de las TICs.
3. Hacer más eficiente la gestión de las entidades públicas para dar una ágil respuesta a las solicitudes de servicio de la ciudadanía, a través de la mejora de los procesos y procedimientos internos de las entidades y el mejor uso de los recursos.
4. Promover en las entidades la confianza en el ciudadano aplicando el principio de la buena fe, así como la excelencia en la prestación de sus servicios a la ciudadanía, con el fin de hacerle más fácil y amable la vida a los ciudadanos.

1.4 INSTITUCIONALIDAD DE LA POLÍTICA

Las principales instancias que facilitan la implementación de la política Antitrámites son las siguientes:

Institucionalidad de la Política



1.4.1 Actores

1.4.1.1 Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP

El Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites, es la instancia que formula y orienta la Política de Racionalización de Trámites y el marco normativo para su implementación, con base en las directrices que sobre la materia expida el Gobierno Nacional.

De la misma forma, brinda asesoría en la política de racionalización y seguimiento a los planes de acción de la estrategia antitrámites desarrollados por las entidades de la Administración Pública de orden nacional y territorial, con el fin de facilitar la optimización, simplificación, estandarización o supresión de los trámites.

Igualmente, es la instancia encargada de velar por la permanente estandarización de los trámites de la administración pública, de autorizar la adopción e implementación de los nuevos, verificar su cumplimiento cuando se inscriban en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT y depurar la información contenida en el mismo, de tal manera que permita el acceso y actualización de forma clara y ágil al usuario.

Así mismo es el órgano coordinador de los Comités Sectoriales y del Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites -GRAT.

1.4.1.2 Departamento Administrativo de Presidencia de la República – DAPRE

Corresponde al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República apoyar al Departamento Administrativo de la Función Pública, en el seguimiento a la política de racionalización de trámites en el Estado Colombiano.

1.4.1.3 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC’S

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, mediante el Programa de Gobierno en Línea, busca mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por las diversas entidades públicas a través de la tecnología.

1.4.1.4 Entidades y particulares que ejercen funciones públicas

Las entidades y los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos son los encargados de aplicar la política de racionalización de trámites, con el fin de ofrecer al usuario trámites, servicios y procedimientos ágiles y oportunos.

De conformidad con lo preceptuado en el capítulo sexto (Artículo 73 y 74), “Políticas Institucionales y Pedagógicas” de la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción”, las entidades del orden nacional, departamental y municipal, deben elaborar el **Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano**, mediante una estrategia que contemple, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

Es importante resaltar que en la elaboración del plan Anticorrupción, se debe integrar una estrategia de racionalización de trámites.

1.4.2 Mecanismos de coordinación

1.4.2.1 Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites – GRAT

Es el órgano consultivo del Gobierno Nacional en materia de trámites.

El GRAT, coordina la elaboración del Plan de Acción que agrupará los diferentes planes sectoriales e intersectoriales en materia de racionalización y automatización de trámites; sugiere al Gobierno Nacional propuestas normativas

que contribuyan al mejor desarrollo de la política de racionalización y automatización de trámites; propone iniciativas de eliminación, integración, simplificación, estandarización y automatización de trámites; vela por la operatividad entre sistemas de información y por el uso de medios tecnológicos integrados y realiza seguimiento a los proyectos de mayor impacto para el país.

Este grupo está integrado por dos delegados de alto nivel de cada una de las siguientes entidades: Presidencia de la República, Vicepresidencia, Ministerio del Interior, Departamento Administrativo de la Función Pública como ente rector, Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TICS.

1.4.2.2 Comités Sectoriales de Racionalización de Trámites

Son instancias de apoyo al Departamento Administrativo de la Función Pública en el estudio y aprobación de los nuevos trámites a crear en las entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Cada Comité Sectorial está integrado por dos delegados de alto nivel de cada uno de los Ministerios y Departamentos Administrativos, designados por el Ministro o Director y se reúnen por convocatoria del Director (a) del Departamento de la Función Pública - DAFP.

Los Comités Sectoriales, entre otras funciones, apoyan al Departamento Administrativo de la Función Pública en el estudio del procedimiento para establecer, modificar y racionalizar los trámites y servicios autorizados por la Ley y en la formulación y aplicación de la política de simplificación, racionalización y estandarización de trámites. Así mismo, establecen mecanismos de coordinación, concertación y trabajo conjunto entre los Comités Sectoriales y el sector privado vinculado con la planeación y ejecución de programas o proyectos orientados a la identificación, diagnóstico, racionalización y propuesta de simplificación y supresión de trámites y procedimientos innecesarios, para lo cual se pueden organizar mesas de trabajo.

1.4.2.3 Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea

Desarrollan las funciones de planeación e impulso de la Estrategia de Gobierno en Línea, el manejo de la estrategia Antitrámites y atención efectiva al ciudadano.

El Comité de Gobierno en línea y Antitrámites deberá estar integrado, como mínimo por:

- Un representante de la alta dirección
- El líder de Gobierno en línea, el cual es designado oficialmente por el representante legal
- El jefe de la Oficina responsable de Planeación o su delegado, del nivel asesor
- El jefe de la Oficina responsable de Atención al Ciudadano o su delegado, del nivel asesor
- El jefe de la Oficina responsable de Comunicaciones y/o Prensa o su delegado del nivel asesor
- El jefe de la Oficina responsable de Sistemas y/o Informática y/o su delegado del nivel asesor
- El líder de interoperabilidad
- El funcionario responsable de administrar la información de los trámites en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT
- Los representantes de cada Dirección y/o Área y/o Programa de la entidad como invitados, de acuerdo con las temáticas a tratar

Las funciones de este Comité también pueden ser asumidas por otras instancias de coordinación con que cuentan las entidades como el Comité de Desarrollo Institucional, el Comité de Coordinación Estratégico, el Comité de Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno o aquellos de carácter estratégico, casos en los cuales debe estar formalizado incluida la Estrategia de Gobierno en línea.

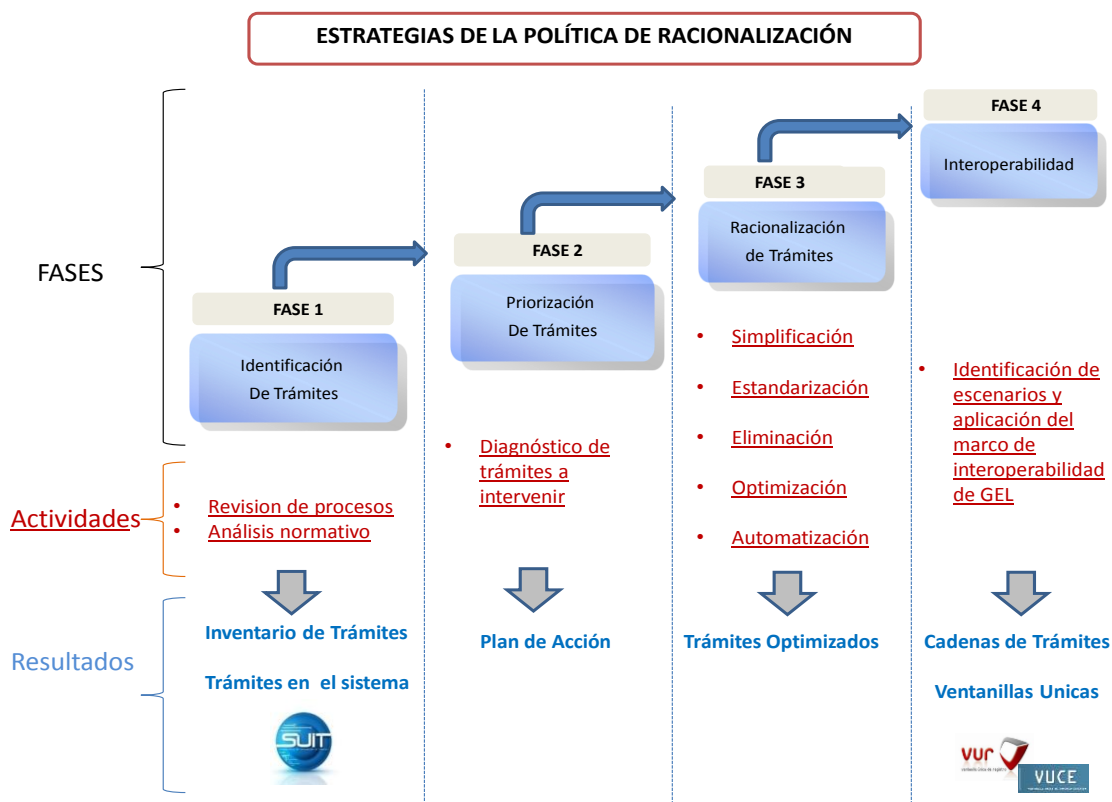
CAPÍTULO 2

2. FASES DE LA POLÍTICA

El presente capítulo describe la estrategia de implementación de la política antitrámites, la cual contempla 4 fases. Para cada una de las fases se describen las actividades sugeridas a las entidades para abordar cada fase y los resultados esperados.

Vale la pena resaltar la importancia que tiene dentro del proceso de implementación de la política de racionalización de trámites por parte de las entidades, el monitoreo permanente de la percepción ciudadana para garantizar la efectividad de las acciones propuestas de manera que cumplan con las expectativas de los ciudadanos y/o empresarios.

A continuación se ilustran las fases de la política de racionalización de trámites:



2.1 Fase 1 – Identificación de Trámites

Objetivo:

El objetivo de esta fase es que la entidad a partir de sus procesos identifique los trámites y procedimientos administrativos. Una vez identificados levante la información detallada para efectos de registrarlos en el SUI.

Actividades:

Las actividades son las siguientes:

❖ **Revisión de los procesos para identificar trámites**

Toda organización para cumplir el objeto social debe entregar productos o servicios a la ciudadanía, y para hacerlo necesita desarrollar al interior de la misma una serie de procesos que agreguen valor a unas entradas o insumos. Los procesos comúnmente utilizados en la cadena de valor son: estratégicos, misionales, de apoyo/operativos y los de evaluación/seguimiento.

- **Estratégicos:** Procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, aseguramiento de disponibilidad de recursos entre otros.
- **Misionales:** Son los procesos más relevantes que contribuyen directamente a la cumplimiento de la razón de ser de la organización.
- **Apoyo/operativos:** Son aquellos que tienen por objeto soportar los procesos misionales para el cumplimiento de sus fines.
- **Evaluación/seguimiento:** son aquellos utilizados para medir y recopilar datos destinados a realizar análisis de desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

Es útil señalar que los trámites a identificar se ubican dentro de los procesos misionales. Un modelo general de procesos establece que si sobre ciertos insumos se desarrollan actividades de transformación, se logra un resultado específico o producto.



Este modelo aplica a los trámites de la siguiente forma: cuando el ciudadano, usuario o persona natural o jurídica solicita un Producto o un Servicio de una de las entidades de la Administración Pública, y da cumplimiento a ciertos requisitos especificados en el procedimiento (insumos), el procedimiento que da como resultado uno de los productos o servicios cuyo suministro forma parte de las funciones de la entidad es un TRÁMITE.

❖ **Análisis Normativo:**

Esta actividad consiste básicamente en analizar las normas que regulan cada trámite.

La Ley 962 en su artículo 1 señala:

*(...)“Para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones, únicamente podrán exigirse las autorizaciones, requisitos o permisos **que estén previstos taxativamente en la ley o se encuentren autorizados expresamente por esta.**” (...)* *Negrilla fuera de texto*

Así mismo, el artículo 40 del Decreto Ley 019 dispone que sin perjuicio de las exigencias generales de publicidad de los actos administrativos, para que un trámite o requisito sea oponible y exigible al particular, deberá encontrarse inscrito en el Sistema Único de Información de trámites – SUIT donde corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, verificar que los trámites cuenten con el respectivo soporte legal.

Una vez identificadas las normas reguladoras de los trámites de la entidad, se puede establecer el inventario de trámites que deben ser inscritos en el SUIT, ya que ningún trámite debe existir sin el respectivo soporte legal.

En caso de que la norma que autoriza el trámite sea posterior al año 2005 se debe cumplir con el procedimiento establecido en el numeral 2 del artículo 1 de la ley 962; modificado por el artículo 39 del Decreto 0019 de 2012, que establece que el DAFP será el encargado de dar concepto favorable o desfavorable a nuevo trámite una vez analizada la manifestación de impacto regulatorio presentada por la entidad en la cual se justifique la eficacia, eficiencia y costos de implementación del nuevo trámite. Para tal fin la entidad debe cumplir el procedimiento establecido por el DAFP para aprobación de nuevos trámites.

Resultados:

Los resultados esperados de esta fase son:

- **Inventario de trámites**

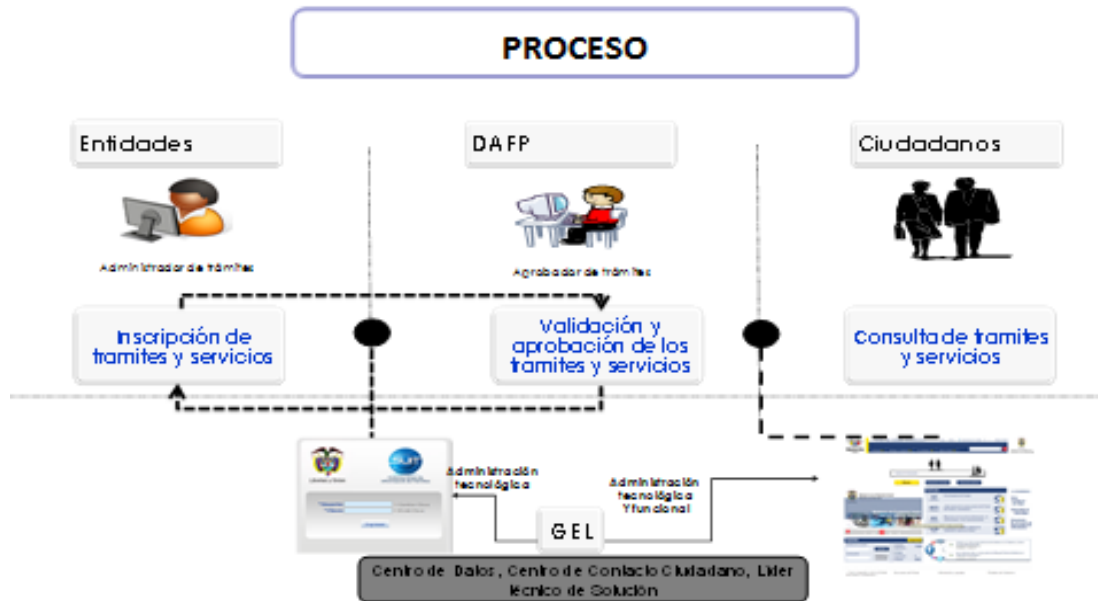
Con el fin de facilitar el inventario de trámites se propone el uso de una tabla como la que a continuación se ilustra a modo de ejemplo.

FORMATO DE INVENTARIO DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES			
N°	Nombre del proceso/subprocesos /procedimientos misional	Nombre trámite	Normatividad que le aplica

- **Registro de trámites en el Sistema Único de Información de Trámites - SUI**

La entidad debe tener la totalidad de los trámites inscritos en el SUI y que éstos sean visibles al ciudadano, para lo cual se requiere que se cumpla el proceso de aprobación establecido por el DAFP de acuerdo al nivel de madurez de cada entidad.

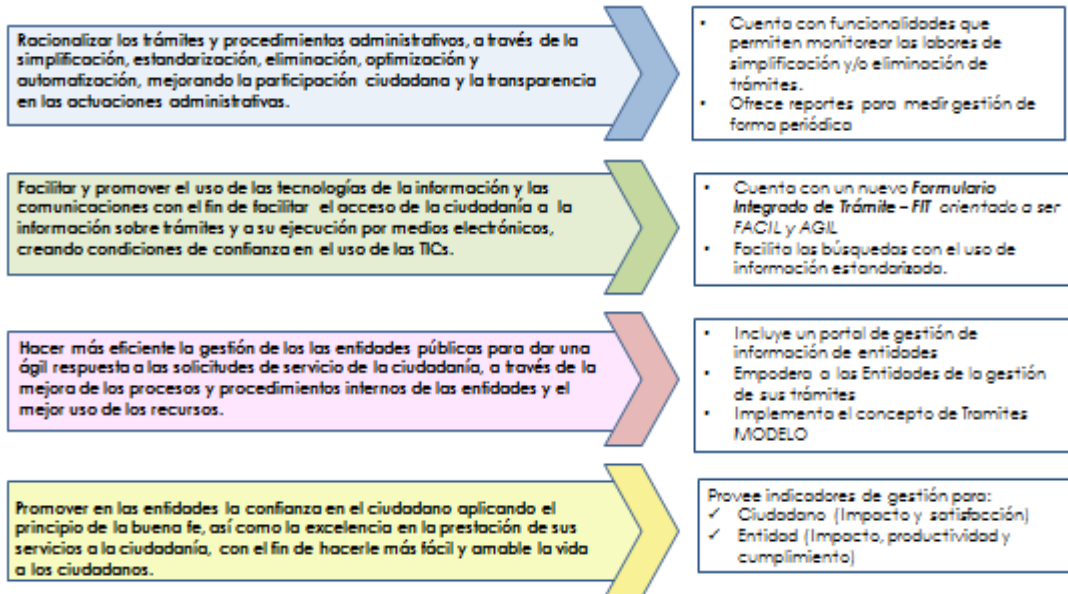
Actualmente los instrumentos metodológicos son el SUI – Sistema Único de Información de Trámites v2.0 y el PEC – Portal del Estado Colombiano y el procedimiento establecido es el que se ilustra en la siguiente gráfica:



Se está trabajando en una nueva versión de las herramientas para incluir funcionalidades que mejoren el proceso de registro y de consulta de los trámites y servicios.

La nueva versión del aplicativo apoyará los objetivos de la política de racionalización de la siguiente manera:

Política de RACIONALIZACIÓN y SUIT 3.0 como instrumento de apoyo



2.2 Fase 2 – Priorización de trámites a intervenir

Objetivo:

A partir de la información recopilada en el inventario de trámites, se hace necesario identificar aquellos que requieran mejora para garantizar la efectividad institucional y la satisfacción del usuario. El objetivo de esta fase es priorizar los trámites que requieran intervención.

Actividades:

Las actividades son las siguientes:

❖ Diagnóstico de los trámites a intervenir

Para tal efecto se propone tener en cuenta los factores internos y externos que inciden en la realización de los trámites; dentro de los cuales se señalan los siguientes criterios:

Factores Internos

- Complejidad: Excesivo número de pasos y requisitos o documentos innecesarios exigibles al ciudadano.
- Costo: Cantidad excesiva de recursos que invierte la entidad para la ejecución del trámite.
- Tiempo: Mayor duración entre la solicitud y la entrega del bien o servicio.

Factores Externos

- Pago: Cobros innecesarios al usuario para la realización del trámite.
- PQR: Análisis de las peticiones, quejas, y reclamos presentadas por los usuarios durante la ejecución del trámite.
- Auditorías: Hallazgos o acciones de mejora encontrados en los resultados de las auditorías tanto internas como externas. Este insumo proviene de los procesos de evaluación/seguimiento internos o de auditorías de entes de control.
- Consulta ciudadana: Mecanismo de participación democrática por medio del cual lo usuarios exponen sus percepción o criterio frente al desarrollo de los trámites objeto de intervención, con el propósito de establecer un diagnóstico de la prestación de los servicios permitiendo así la búsqueda de soluciones conjuntas e incentivar la participación de la ciudadanía en las actividades públicas.

A continuación se da un ejemplo de una matriz de valoración:

Cuadro 1. Criterios para la priorización de trámites a intervenir

Nombre del trámite	FACTORES INTERNOS			FACTORES EXTERNOS				Sumatoria
	Complejidad	Costo	Tiempo	Pago	PQR	Auditorías	Consulta ciudadana	
Impuesto predial unificado	5	5	5	5	5	5	5	35
Impuesto de Industria y Comercio	4	4	4	4	4	4	4	28
Impuesto de vehículo	3	3	3	3	3	3	3	21

Como se aprecia, para efectos de la priorización de trámites se puede crear una escala de valoración que califique el criterio frente al trámite en un rango de uno a cinco, en la que uno es la menor importancia, menor valor y cinco la mayor importancia o mayor valor. Al final, la suma de cada uno de los valores asignados a cada trámite frente a cada criterio determina el total de puntos que éste recibe.

El ejercicio de identificar y clasificar los diferentes trámites que adelanta la organización, deberá concluir con un listado numerado por orden de importancia con los nombres de cada trámite a intervenir.

Para tal efecto se podrán constituir un equipo de mejoramiento multidisciplinario que facilite este ejercicio según los lineamientos del anexo 2 regulado por la Ley 909 de 2005 y el Decreto Reglamentario 1227 del 2005.

Resultados:

Plan de Acción

Los resultados del diagnóstico conllevan a identificar los trámites con más hallazgos, PQRs, o problemas. Posteriormente la entidad debe detallar las causas, razones o motivos que generan dichos problemas con el fin de establecer las acciones que permitan mejorar la situación. Dichas acciones deben plasmarse en un plan de acción identificando tareas/actividades, responsables, fechas e indicadores de medición para validar el nivel de avance.

Vale la pena resaltar que las acciones pueden estar encaminadas a estrategias de simplificación, estandarización, eliminación, optimización o automatización de trámites, las cuales serán explicadas en detalle en la siguiente fase.

A manera de ejemplo se ilustra un instrumento para registro de dichas acciones.

Instructivo

Cadena de trámites

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

PLAN DE ACCIÓN - ESTRATEGIA RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

Nombre de la entidad:

Orden: Sector administrativo: Nivel:

Departamento: Municipio: Año Vigencia:

1. No.	2. NOMBRE TRÁMITE PROCEDIMIENTO O REGULACIÓN	3. TIPO PROCEDIMI ENTO	4. NIVEL DE INTERVENCIÓN	5. TIPO DE RACIONALIZACIÓN	6. DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA O PROYECTO	7. PRODUCTO	8. DISTINGUENCIA RESPONSABLE	9. FINANCIACIÓN (MOTIVACIÓN)	10. FECHA		11. AVANCE		12. AVANCE %	
									Inicio De Mes/Año	Fin De Mes/Año	1º Semestre (Junio 30)	2º Semestre (Dic. 15)		
1	Impuesto predial	Trámite	Automatiza parcia	3. Fusión de trámite				2. Externo						100
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														

Jefe de PLANEACIÓN O QUIEN HAGA SUS VECES: DIRECCIÓN:

TELÉFONO: Email:

FECHA DE PUBLICACIÓN: / /
DÍA / MES / AÑO

Instructivo:

Para diligenciar el Plan de Acción, tanto de las entidades del orden nacional como territorial se debe identificar la entidad debe:

- Registrar los datos básicos de la entidad
- Discriminar que regulaciones , procedimientos de cara al ciudadano (servicios) y/o trámites van a ser objeto de mejoramiento
- De cada tipo de procedimiento se debe establecer que tipo de acción van a desarrollar tanto a nivel jurídico, como de simplificación administrativa y/o fortalecimiento tecnológico de automatización (parcial o integral).
- Para facilitar el registro del tipo de acción, solo se debe seleccionar de la tabla de los niveles de intervención y tipo de racionalización, los ítems más cercanos al tipo de mejora a desarrollar.
- En caso de que algún trámite seleccionado como objeto de intervención, sea parte de una cadena de trámites, se debe diligenciar el formato anexo, indicando los trámites con que intervienen y si la entidad participa o lidera esta cadena

F. En cada acción de mejora se debe describir en términos comprensibles a la ciudadanía, el carácter del proyecto, sus productos o metas, el responsable y la fecha de cumplimiento.

G. Para el seguimiento solo se debe indicar los avances de cada acción de mejora en junio 30 y diciembre 15 y señalar en una escala de 1 a 100%, los logros alcanzados.

Finalmente señalar el responsable del plan y los datos básicos de contacto.

Actualmente el Gobierno Nacional está trabajando en una metodología y en herramientas que permitan facilitar a las entidades la presentación de los planes de acción de manera integrada, de manera que utilizando el mismo instrumento se puedan reportar acciones asociadas a trámites, rendición de cuentas, gobierno en línea, sistemas de evaluación, etc.

2.3 Fase 3 – Racionalización de Trámites

Objetivo:

La racionalización se define como el proceso que permite reducir los trámites, con el menor esfuerzo y costo para el usuario, a través de estrategias jurídicas, administrativas o tecnológicas que implican: simplificación, estandarización, eliminación, automatización, adecuación o eliminación normativa, optimización del servicio, interoperabilidad de información pública y procedimientos administrativos orientados a facilitar la acción del ciudadano frente al Estado.

Para hacer más eficientes y amables los procesos de gestión interna y externa para mejorar la capacidad y calidad en la prestación de bienes y servicios públicos, se debe:

1. Conformar el Grupo Antitrámites y de Gobierno en línea quien será el responsable del diseño e implementación de la estrategia de racionalización de trámites.
2. Racionalizar los trámites de la entidad de acuerdo a las estrategias de simplificación, estandarización, eliminación, automatización, y, optimización
3. Establecer mecanismos que permitan interconectar las bases de datos de las entidades que generan los documentos para la realización del trámite facilitándose la eliminación requisitos innecesarios al ciudadano.

4. Actualizar la información registrada en el SUI de acuerdo a las disposiciones del Decreto 0019 (ejemplo: eliminación de autenticaciones de firmas, huella dactilar, reconocimientos, cobro de formularios etc) Utilice lenguaje simple, de fácil comprensión.

Actividades:

Las actividades que pueden llevarse a cabo para la racionalización se describen a continuación:

2.3.1 Simplificación

Aplicación de estrategias efectivas en los trámites, para que éstos sean simples, eficientes, directos y oportunos; comprende actividades tales como:

- Reducción de costos operativos en la entidad
- Reducción de costos para el usuario
- Reducción de documentos
- Reducción de pasos al usuario y del proceso interno
- Reducción de requisitos
- Reducción del tiempo de duración del trámite

EJEMPLO: Convalidación de títulos, estrategia que se implementó con el Decreto Ley 019 de 2012.

La relación concreta que existe entre la exigencia del título de idoneidad y la inspección y vigilancia que es obligación de las autoridades competentes es la de vigilar a quienes pueden ejercer una profesión, y posean el título de idoneidad, frente a los demás les está vedado tal ejercicio.

Este trámite busca proteger a la colectividad en general para que no resulte afectada por el inadecuado ejercicio de profesiones que generen riesgo social, asegurando que las personas que se anuncian para ello están en capacidad suficiente para desempeñarse en ese campo, es decir, son idóneas, y proteger así a toda la sociedad controlando las profesiones para que con estas labores o actividades no se cause daño o perjuicio a terceros y no se atente contra las buenas costumbres, la salud o la integridad física de las personas".

El resultado del trámite es la resolución o acto administrativo convalidando o negando la solicitud, o auto de archivo y su plazo era de 5 – Meses.

INTERVENCIÓN:

Acción: reducción de tiempo de respuesta.

Aplicación del artículo 178 del Decreto Ley 019 de 2012, que señala lo siguiente:

TRÁMITE PARA CONVALIDACIÓN DE TÍTULOS. El Ministerio de Educación Nacional contará con dos (2) meses para resolver las solicitudes de convalidación de títulos, cuando la institución que otorgó el título que se somete a convalidación o el programa académico que conduce a la expedición del título convalidar **se encuentren acreditados, o cuenten con un reconocimiento equivalente por parte de una entidad certificadora o evaluadora de alta calidad**, reconocida en el país de procedencia del título o a nivel internacional.

Igualmente, contará con dos (2) meses cuando el título que se somete a convalidación corresponda a un programa académico que **hubiese sido evaluado con anterioridad por el Ministerio de Educación Nacional o el ICFES, y en estos casos resolverá en el mismo sentido en que se resolvió el caso que sirve como referencia**, siempre que se trate del mismo programa académico, ofrecido por la misma institución y con una diferencia entre las fechas de otorgamiento de los títulos **no mayor a ocho (8) años**.

..... (Negrilla fuera de texto)

Como resultado de esta simplificación de este trámite, para los casos referenciados se redujo **a dos meses**.

2.3.2 Estandarización

Deber de la Administración Pública de establecer trámites equivalentes frente a pretensiones similares que pueda presentar una persona ante diferentes autoridades.

Corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP velar por la permanente estandarización de los trámites y su cumplimiento se verificará con el registro de los trámites en el Sistema Único de Información de Trámites y procedimientos –SUIT. (Artículo 41 Decreto Ley 019 de 2012).

EJEMPLO: Estandarización son los formularios de solicitud de trámites que adoptan las entidades a nivel legal o administrativo, con el fin de utilizar uno solo para la realización de varios trámites, tales como:

Formulario de solicitud de trámite del registro nacional automotor: Con este formulario puedo diligenciar la información de 18 trámites

Formulario de solicitud de prestaciones económicas: Que permite el diligenciar la información de 17 trámites.

Formulario de solicitud de visa :Con el que puedo solicitar el otorgamiento de todo tipo de visa

2.3.3 Eliminación

Suprimir del ámbito de acción los trámites que no cuenten con sustento jurídico o carecen de pertinencia administrativa.

En otros términos implica la eliminación de todos aquellos trámites, requisitos, documentos y pasos que cuestan tiempo y energía a la gente, y son francamente inútiles para el estado y engorrosos para el ciudadano. El trámite se eliminara sino tiene finalidad publica ni algún condicionamiento legal que lo impida

Para tal efecto se recomienda que la entidad cuente con un equipo jurídico que analice las normas reguladoras de sus trámites y analice su conveniencia.

EJEMPLO: A través del Decreto Ley Antitrámites 019 de 20012, suprimieron varios trámites, logrando así brindar un mejor servicio a los ciudadanos y empresarios. Se destacan como trámites eliminados:

- **Certificado de supervivencia:** (Artículo 21): A partir del 1º de julio de 2012 no se podrá exigir el certificado de supervivencia. Si una persona es pensionada para entregar la respectiva mesada la entidad deberá verificar la supervivencia consultando únicamente las bases de datos del Registro Civil de la Registraduría Nacional del Estado Civil. La consulta es gratuita para la autoridad pública o el particular que ejerce funciones administrativas.
- **Denuncia por pérdida de documentos:** (Artículo 30). Ninguna autoridad administrativa podrá exigir la presentación de denuncia por pérdida de documentos con el fin de tramitar la expedición del duplicado o remplazó correspondiente, para lo cual bastará la afirmación del petitionerio sobre tal circunstancia, la cual se entenderá efectuada bajo la gravedad del juramento.
- **Certificado judicial:** (Artículo 93. A partir del 10 de enero, se suprimió este documento, por lo tanto ninguna persona está obligada a presentar un documento que certifique sus antecedentes judiciales para trámites con entidades de derecho público o privado.

- **Contratación pública** (Artículo 222, 223 y 224)

Se elimina el SICE-Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, al derogarse la Ley 598 del 2000 que lo creo.

Se elimina el Diario Único de Contratación Estatal a partir del 1º de junio de 2012, en consecuencia los contratos estatales se publicarán en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP).

Se elimina la publicación de las convocatorias a licitación. En adelante, se informará mediante tres avisos, en la página web de la entidad contratante y en el SECOP.

2.3.4 Optimización

Conjunto de actividades o iniciativas que permiten mejorar la satisfacción del usuario, entre otros, a través de:

- Modernización en las comunicaciones
- Relaciones entre entidades
- Consultas entre áreas o dependencias de la entidad
- Aumento de puntos de atención
- Reducción del tiempo en los puntos de atención
- Estrategias de seguimiento del estado en que se encuentra el trámite por diferentes canales tales como internet y teléfonos móviles.

Cuando hablamos de optimización nos referimos a mejorar el uso de los recursos disponibles de manera eficaz y eficiente para la realización de los trámites y procedimientos. Por lo tanto, la entidad debe desarrollar un ciclo de mejorar las etapas requeridas para un proceso de mejoramiento se pueden aplicar para cualquier fase o nivel de intervención, en la medida que las etapas de identificación, priorización y acción sobre las oportunidades de mejora son homogéneas en su efectividad a cualquier tipo de acción de mejoramiento de procesos, procedimientos y trámites.

En este sentido es importante tener en cuenta que el ejercicio del mejoramiento continuo, requiere el análisis de las siguientes variables:

Frente a las Entidades:

- Viabilidad económica y financiera, y su correspondiente impacto (economía de escala – reducción de costos).
- Voluntad política.
- Nivel de automatización, sistematización y telemática al interior de la entidad, es decir los trámites y/o servicios de la entidad.
- Nivel de automatización, sistematización y telemática de otras entidades o actores, es decir otros trámites y/o servicios que interactúan con la entidad.

Frente al Ciudadano

- Reducción de costo y tiempo, por desplazamientos.
- Calidad de la información y oportunidad de la respuesta.
- Eficiencia, eficacia y comodidad, en la prestación de los servicios (espera y atención).
- Homogenización de estándares de servicio,

EJEMPLO: Como ejemplo de simplificación se describe la intervención al trámite de Espectáculos públicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Participaron en la implementación de la estrategia las siguientes entidades: Secretaría de Gobierno (Dirección de Prevención y Atención de Emergencias – Dirección Administrativa), Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, Policía Metropolitana de Bogotá y el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal. Las acciones realizadas fueron:

- Conformación del Grupo de trabajo.
- Identificación del Problema.
- Identificación de las causas raíces.
- Desarrollo de las Propuestas de Mejoramiento
- Validación de las propuestas generadas.

Diagnostico

a) Identificación del problema: Demora en los tiempos de respuesta de cada una de las entidades que expiden concepto para la autorización del espectáculo a realizar.

b) Identificación de las causas:

- Presentaba déficit del recurso humano en el desarrollo del proceso cuando se presentan contingencias (Secretaría de Gobierno – Dirección Administrativa).
- El proceso general no estaba estandarizado en la articulación con las entidades que intervienen en la operación.
- Faltaba articulación de los sistemas de información propios de cada entidad en el ejercicio de actividades del proceso general.
- Existía déficit de los recursos (tiempo, documentación) entregados por los empresarios o usuarios para el trámite
- Presentaba déficit en la planeación por parte del empresario para el desarrollo del espectáculo (tiempos, lugares, artistas, logística).
- Faltaba armonización de la información entregada por cada una de las entidades que intervienen en el desarrollo del proceso a los usuarios o empresarios.
- Poca flexibilidad de la normatividad vigente frente a los temas de póliza de garantías y sanciones generadas al empresario por acciones de incumplimiento de sus obligaciones.
- Faltaba responsabilidad del empresario en el desarrollo de sus obligaciones.
- Desconocimiento normativo de los empresarios.
- Alta rotación de personal involucrado en el desarrollo de las actividades generales del proceso.

Plan de acción

1. Estandarización de proceso
 - a. Comunicación eficiente

- b. *Maximizar la eficiencia y la agilidad de la gestión de las entidades*
2. *Ajuste de la normatividad vigente que regula el trámite:*
 - *Ampliación o adecuación de las pólizas tomadas por los empresarios para en el desarrollo del proceso.*
 - *Tiempos de radicación de los planes de emergencia.*
 - *Tiempos de divulgación a entidades públicas y privadas informándoles la aprobación de los planes de contingencia.*
 - *Cancelación o suspensión del evento al no tener un concepto favorable por parte de una de las entidades distritales que participen en el desarrollo del proceso.*
 - *Tiempo en el cual el montaje del evento debe estar disponible para su revisión por parte de las entidades pertinentes.*
 3. *Potencialización de un sistema de información único articulado bajo los siguientes criterios:*
 - *Calidad: Confiabilidad de la información para toma de decisiones.*
 - *Eficiencia: Uso óptimo de los recursos.*
 - *Integración: Compartir conceptos, normas, procesos y datos institucionalmente.*
 - *Flexibilidad: Capacidad de afrontar la dinámica del cambio.*
 - *Seguridad: Acceso confidencial a la información.*
 - *Competitividad: Mejoras importantes en la productividad.*
 4. *Creación de ventanillas únicas de atención al ciudadano en el desarrollo del proceso: Establecer una forma de atención integrada entre los servicios de información y atención suponiendo la constitución de una unidad especializada en funciones de información y gestión al desarrollo del proceso establecido, permitiendo la mejora en la calidad de la información, la optimización de los recursos, la imagen institucional y el acceso a los usuarios.*

Resultados: El Concejo de Bogotá, D.C., mediante el Acuerdo creó el Sistema Único de Gestión para el registro, evaluación y autorización de actividades de aglomeración de público en el Distrito Capital, como mecanismo que permitiera a los ciudadanos registrar de manera rápida y oportuna la documentación necesaria para tramitar los conceptos, permisos o autorizaciones para el desarrollo de actividades de aglomeración de público, y a las entidades competentes, la evaluación y emisión de conceptos en línea.

Tomado de la Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites. Alcaldía mayor de Bogotá .DAFP 2010

2.3.5 Automatización

Es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC, para apoyar y optimizar los procesos que soportan los trámites. Así mismo, permite la modernización interna de la entidad mediante la adopción de herramientas tecnológicas (Hardware, Software y comunicaciones), que conllevan a la agilización de los procesos.

Ejemplos:

Automatización Total

Certificados de Antecedentes de Responsabilidad Fiscal¹

Documento mediante el cual la Contraloría General de La República certifica si una persona, natural o jurídica, contra quien se haya dictado fallo con responsabilidad fiscal ha cumplido o no, con la obligación de resarcir el daño económico causado a una Entidad del Estado.

Certificados de Antecedentes Disciplinarios²

Documento mediante el cual la Procuraduría General de la Nación, certifica si una persona, natural o jurídica, en ejercicio de funciones públicas o ejecutando un contrato estatal, ha sido condenada por cometer faltas disciplinarias establecidas en el Código Único Disciplinario. De igual manera, también lleva un registro de los Antecedentes Penales, pues al igual que con la falta penal, con la disciplinaria en muchos casos, la persona queda inhabilitada por un tiempo, para tomar posesión de cargos o suscribir contratos con entidades oficiales.

Automatización Parcial

¹ Tomado de: <http://www.contraloriagen.gov.co/>

² Tomado de: <http://www.procuraduria.gov.co/>

Certificados de Antecedentes Disciplinarios para Contadores Públicos³

Documento público mediante el cual la Unidad Administrativa Especial-Junta Central de Contadores, certifica que el contador público o sociedad, se encuentra registrada en la entidad y da a conocer si presenta antecedentes disciplinarios.

Tomado páginas WEB



Resultados:

Trámites Optimizados

Es importante señalar que la entidad debe reportar los resultados de este proceso en los instrumentos disponibles por el DAFP, de manera que se puedan identificar las experiencias exitosas provenientes de acciones de mejora asociadas a cada una de las estrategias definidas en esta guía.

2.4

2.5 Fase 4 – Interoperabilidad

La definición de interoperabilidad utilizada en la presente guía se toma del documento Marco de Interoperabilidad de Gobierno en línea versión 2010. “Interoperabilidad es el ejercicio de colaboración entre organizaciones para intercambiar información y conocimiento en el marco de sus procesos de negocio, con el propósito de facilitar la entrega de servicios en línea a ciudadanos, empresas y a otras entidades”⁴.

En dicho documento, se plantea que el Marco para la Interoperabilidad del Gobierno en línea contempla cinco dominios:

- Político-legal: corresponde a la disposición de un conjunto de políticas y normas que permiten el intercambio de información.
- Sociocultural: hace referencia a la generación de competencias en las entidades para poder intercambiar información y a la habilitación de medios para la colaboración entre entidades.

³ Tomado de: <http://www.jccconta.gov.co>

⁴ Tomado de: <http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa->

files/da4567033d075590cd3050598756222c/Marco_de_Interoperabilidad_GEL.pdf

- Organizacional: modo en que las misiones, políticas, procesos de negocio y mecanismos de prestación de estos procesos de una entidad interactúan con aquellos de otras entidades, a través del intercambio de información.
- Semántico: permite garantizar que, en el momento de intercambiar datos, el significado de la información es el mismo para todos los actores involucrados.
- Técnico: hace referencia a los aspectos, a nivel técnico, que se requieren para conectar los sistemas de información para intercambiar información.

Vale la pena resaltar que estos dominios implican estrategias que no van orientadas únicamente al área técnica, sino también a fortalecer la parte normativa u organizacional a fin de lograr acuerdos entre instituciones, de manera que al final las entidades sean capaces de intercambiar información de manera rápida, eficiente y ordenada.

Dentro de los Beneficios de la interoperabilidad se tiene:

- Mejorar la colaboración entre dependencias y el proceso para la toma de decisiones.
- Mayor acceso a información por parte de instituciones públicas.
- Tener un manejo eficiente del aparato público, evitando que varias dependencias dupliquen esfuerzos al implementar iniciativas tecnológicas similares y ahorrando costos operativos.

En el documento Guía de Uso del Marco Interoperabilidad de Gobierno en Línea⁵, el programa Gobierno en Línea identifica los siguientes escenarios de interoperabilidad:

- Escenario 1: Necesidad de modernizar procesos interinstitucionales.
- Escenario 2: La entidad requiere información de otra entidad.
- Escenario 3: Solicitud de otras entidades para compartir información.
- Escenario 4: Desarrollo o mantenimiento de una nueva solución informática.
- Escenario 5: Obtener voluntad política para el intercambio de información.

⁵ Tomado de: http://programa.gobiernoonlinea.gov.co/apc-aa-files/da4567033d075590cd3050598756222c/Guia_Marco_Interoperabilidad_2011.pdf

- Escenario 6: Aumento inesperado en la cantidad de información que debe intercambiar la entidad.

Escenario 1: Necesidad de modernizar procesos interinstitucionales.



Escenario No2 - La entidad requiere información de otra entidad



Escenario No 3 - Solicitud de otras entidades para compartir información.

SITUACIÓN OBJETIVO



Escenario No 4 – Desarrollo o mantenimiento de una nueva solución informática.

SITUACIÓN OBJETIVO



Escenario No 5 – Obtener voluntad política para el intercambio de información.

SITUACIÓN OBJETIVO



Escenario No 6 – Aumento inesperado en la cantidad de información que debe intercambiar la entidad.

SITUACIÓN OBJETIVO



Para cada uno de los escenarios anteriormente planteados la Guía de Uso del Marco Interoperabilidad de GEL da lineamientos a las entidades de las acciones a seguir de acuerdo al nivel de madurez de la misma.

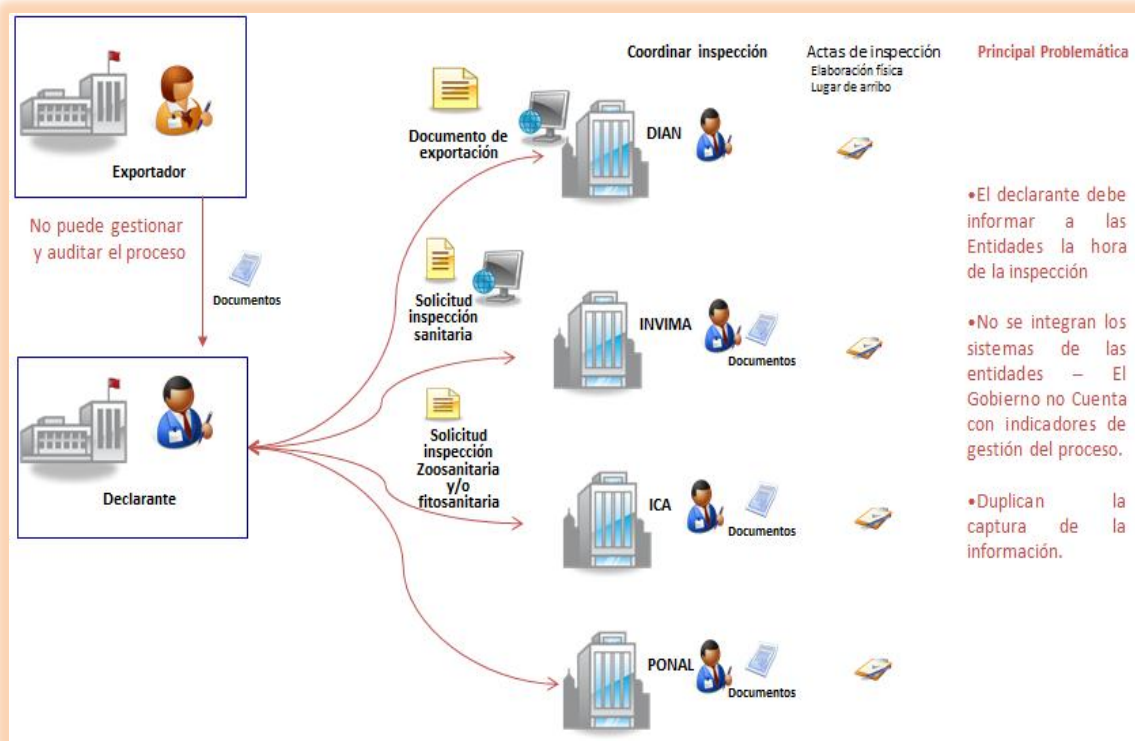
En el caso del escenario 1, cuando varias entidades acuerdan modernizar su accionar los resultados pueden materializarse en ventanillas únicas o cadenas de trámites.

Resultados

Cadena de Trámites: Se presenta cuando para la realización de un trámite ante una entidad determinada se exige la presentación de documentos previos expedidos u originados por otras entidades del estado o particulares que cumplen funciones administrativas; la cadena puede ser sectorial o intersectorial. Una experiencia de intervención es:

EJEMPLO: Inspección Física Simultánea

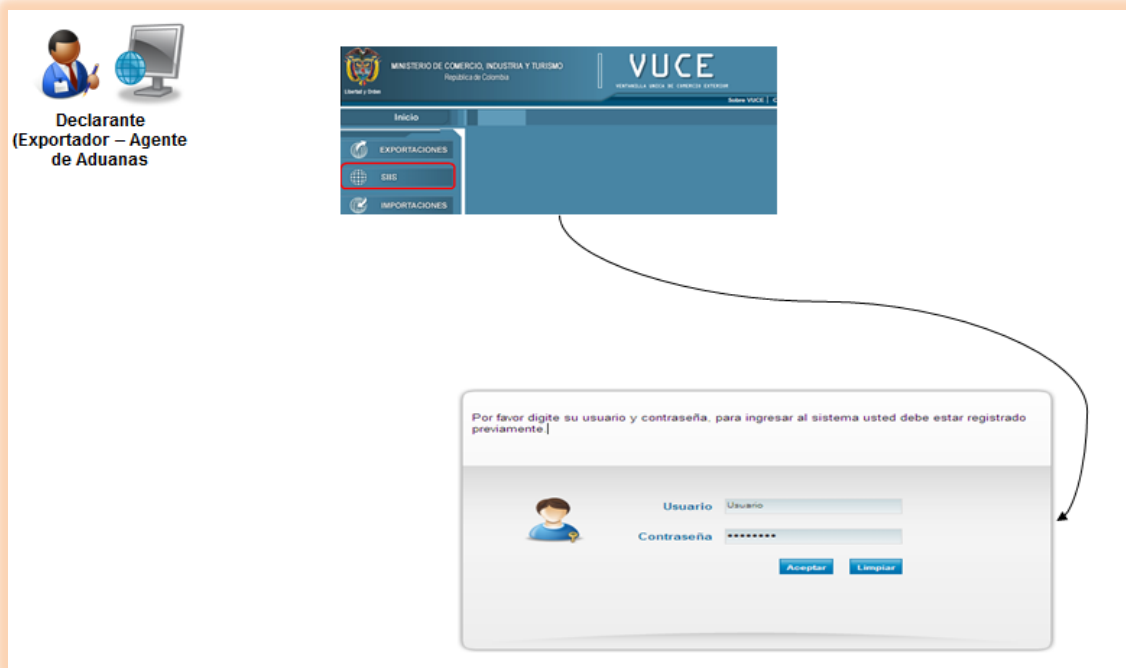
- Situación que se está optimizando



Beneficios del proceso

- Trazabilidad y auditoría del proceso sector privado y público.

- *Tiempos – costos.*
- *Información obtenida = perfiles de riesgo.*
- *Fortalecer la coordinación interinstitucional.*
- *Trazabilidad del proceso*



Ventanillas Únicas: Sitio virtual desde el cual se gestiona de manera integrada la realización de trámites que están en cabeza de una o varias entidades, proveyendo la solución completa al interesado, a través de trámite electrónico de autorizaciones, permisos, vistos buenos, sin documento físico, pagos electrónicos, formularios virtuales, atención 7x24, operación a través de certificados digitales; seguridad y transparencia del proceso y eficiencia operativa en el proceso.

EJEMPLOS: Algunas experiencias exitosas de esta aplicación son:

Ventanilla Única de Registro⁶

El proyecto de Ventanilla Única de Registro VUR es una iniciativa liderada por la Superintendencia de Notariado y Registro con el respaldo del Gobierno Nacional que pretende la máxima simplificación del trámite de registro inmueble, a partir de la

⁶ Carta Administrativa El Proyecto ventanilla única de registro inmueble Zaida Barrero de Noguera

integración de autoridades nacionales, departamentales y distritales que regulan el trámite alrededor de un proceso único, más simple, expedito, transparente y eficiente, soportado en una plataforma tecnológica moderna que garantice la máxima virtualización y oportunidad de servicio.

¿Qué persigue el proyecto?

Con la ejecución del proyecto, se pretende implementar un modelo de Ventanilla Única que opere desde las Notarías y hacia las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos, permitiendo realizar consultas, transacciones y pagos en línea entre los ciudadanos interesados en la compraventa de un inmueble, los Notarios y las oficinas de Registro de Instrumentos Públicos.

¿Cómo se lograron los primeros resultados?

El Proyecto de Ventanilla Única de Registro VUR ha supuesto un esfuerzo conjunto de autoridades nacionales, departamentales, distritales involucradas en el proceso de registro inmueble, además de instancias privadas como las Notarías. En desarrollo de este trabajo conjunto, se pueden reconocer cinco factores clave del éxito de la estrategia, que han contribuido a la existencia de un nuevo servicio, que hoy genera beneficio concreto y real a la ciudadanía.

Factor No 1 Consenso sobre el problema

El proyecto partió por la elaboración de un estudio técnico que permitió ver la problemática en toda su dimensión, no solamente desde la perspectiva de una sola de las entidades sino de todas las que de manera directa o indirecta tienen que ver con el proceso de registro. Este estudio permitió tener una radiografía clara del problema sobre la base del levantamiento de una línea de base técnicamente estructurada, que permitió dimensionar el tamaño del problema desde la percepción del ciudadano.

Tener un estudio técnico sobre la mesa permitió convocar a las entidades clave, sensibilizar sobre los resultados del diagnóstico y tener claridad de cuál es el aporte de cada entidad al problema pero también a la solución. Esta fue la base de las negociaciones iniciales que dieron lugar al apoyo de la estrategia y la obtención de los recursos de financiación. Hoy en la estrategia confluyen recursos del presupuesto de inversión de la Superintendencia, de Gobierno en Línea y del IFC-Banco Mundial a través del Proyecto Hábitat del Distrito.

Factor No 2 Liderazgo colectivo

Es imposible pensar en la simplificación de un proceso que compete a varias entidades si todas ellas no están involucradas activamente y quien tiene la convicción de jalonar a un objetivo común, pues sin esta condición el proyecto está condenado a generar

soluciones parciales desde la perspectiva de una o una parte de las entidades a las que les concierne el problema.

Lograr que todas las entidades vean en una mesa de trabajo conjunta aportando a la solución y contribuyendo de manera activa a la implementación de las reformas, sin duda fue un elemento que aseguró que los requerimientos mínimos para la puesta en marcha de las reformas se dieran favorablemente.

Todo esto estuvo articulado a través de un convenio marco, suscrito por todos los convocados y entendido como un acuerdo de voluntades de todos los actores para trabajar en función de un objetivo común, dentro de una filosofía de simplificación bajo una sencilla premisa: un gana-gana para todas las partes. Ahora bien, todo trabajo en equipo requiere conducción y en este caso, esta actividad clave estuvo garantizada por la apropiación directa del proyecto por parte de la Superintendencia de Notariado y Registro.

Factor No 3 Focalización

En la administración pública existe una tendencia natural a trabajar en las reformas abarcando objetivos amplios y alcances que a veces desbordan la capacidad misma de las entidades responsables, los recursos disponibles o incluso, la realidad de la misma problemática a atacar.

En este sentido, el Proyecto de Ventanilla Única de Registro ha partido de una premisa basada en la gradualidad.

Esto significó la definición clara de alcances en términos de proceso y cobertura muy acotados, que hicieron posible la viabilidad reforma en el corto plazo. Por ejemplo, desde la perspectiva del proceso, el proyecto se focaliza inicialmente en los trámites de compraventa simple por ser el trámite-núcleo de la actividad registral desde la perspectiva de territorio, se focalizan inicialmente en Bogotá por aglutinar la mayor parte de las transacciones inmuebles del país y desde el punto de vista de cobertura, partió de la existencia de un servicio gradual, liberado inicialmente en un grupo de Notarías para luego paulatinamente, de acuerdo a previsiones técnicas y tecnológicas, avanzar hacia una cobertura de 100%.

A veces, las instancias decisorias o de seguimiento pueden ver con cierta prevención este tipo de focalizaciones, pero lo cierto es que cuando hay expectativas de corto plazo o se requieren rápidos posicionamientos, es más sano centrar la atención y recursos en ámbitos controlables y tomar estos avances como el anticipo a resultados de mayor envergadura o amplitud en el mediano plazo.

Factor No 4 Efecto-demostración

En reformas de simplificación nada más contundente que lograr demostrar tanto al interior de las mismas entidades como a los ciudadanos que si se puede realizar el

cambio y que se pueden evidenciar resultados concretos. Este ha sido el caso concreto del modelo de Ventanilla Única de Registro. En este sentido, desde el diseño, se previó la existencia de una básica de salida temprana al aire (antes de un año de iniciada la reforma) de manera tal que esta visión de logro movilizará esfuerzos, recursos y energías de todos los involucrados en función de un objetivo común, asumido con rigor y perseverancia.

Esto es lo que hoy se conoce como Fase Básica VUR, que no es otra cosa que el conjunto de resultados de relativamente rápida implementación, seleccionados cuidadosamente por cumplir criterios de facilidad de gestión y negociación, requerimientos tecnológicos intermedios, altamente viables, financiables con los recursos disponibles para la vigencia y sobre todo, de impacto directo en el servicio a la ciudadanía.

Adicionalmente, esta priorización contempló la definición de resultados y horizonte de tiempos que garantizaran productos y beneficios susceptibles de ser contabilizados favorablemente dentro de la medición Doing Business 2010. Por esta razón, el escenario de tiempo para la fase básica se tomó en consenso entre todas las entidades como 30 de abril de 2009.

A la ejecutoriedad de todo lo anterior, contribuyó un esquema de organización tanto interna a la SNR como interinstitucional, donde se articuló el trabajo a través de mesas técnicas especializadas que mantuvieron la dinámica de revisión técnica, negociación y aprobación de las reformas.

Factor No 5 Rigor y estandarización

Cuando un modelo de simplificación, en particular, un modelo de Ventanilla Única (a ser operada por una institución o entidad determinada) se proyecta a escala nacional y tiene aspiraciones de replicarse a nivel territorial, en el tema de estandarización pasa a un primer plano. Lo anterior porque dentro de esta lógica, no es posible pensar en que cada entidad participante o cada operador del modelo realice su propia implementación, sin garantizar homogeneidad y una visión común del servicio.

En este sentido, la implementación del modelo VUR ha tenido una buena práctica relacionada con que ha logrado en primer término, que los Notarios participantes del modelo acojan un minucioso proceso de implementación definido desde la Superintendencia de Notariado y Registro. Así, existe un modelo estandarizado de puesta en operación, que preestablece y exige los requerimientos mínimos tanto a nivel tecnológico, arquitectónico, de procesos y de servicios que deben ser cumplidos por una Notaría antes de salir al aire.

Esto se ha plasmado en un instrumento de trabajo que es rigurosamente observado por las Notarías y monitoreado por la Superintendencia de Notariado y Registro, que a manera de lista de chequeo evalúa - tanto ex ante como ex post a la implementación- el cumplimiento de tales estándares mínimos de operación. Esto a su vez incluye, la implementación obligatoria de indicadores y estadísticas de servicio que

permiten a la Superintendencia generar un seguimiento permanente al comportamiento del servicio. Hoy, los indicadores ya permiten identificar varias oportunidades de mejora que empiezan a ser parte de los planes de trabajo en las mesas técnicas.

Evidencias

La puesta en operación de la Ventanilla Única de Registro VUR ha significado la salida al aire y funcionamiento efectivo de los siguientes servicios:

- **Portal de Registro Inmueble**

Hoy, un ciudadano puede ingresar al Portal Nacional de Registro Inmueble y encontrar en este espacio virtual todos los trámites, consultas y servicios asociados al trámite de registro inmueble.

Ver www.registratupropiedad.gov.co. A través de este canal en la red, tanto ciudadanos, como Notarios, funcionarios de las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos y autoridades departamentales (Secretaría de Hacienda) y distritales (IDU, Catastro, Secretaría de Hacienda) acceden a los servicios e interactúan alrededor del proceso-objetivo.

- **Call Center**

Los ciudadanos bogotanos hoy pueden contactar al teléfono 6461466 y encontrar en este canal telefónico, los servicios de un asesor virtual que apoya el proceso informativo del ciudadano y le asiste en el uso de los servicios virtuales incorporados al Portal VUR. Este acceso es gratuito y está al aire en los días y horas hábiles del mes.

- **Consultas on line**

Gracias a la vinculación activa de todas las entidades participante en el proceso, se cuenta hoy con consultas on line gratuitas y automáticas para conocer el estado del predio de interés en materia de valorización, impuesto predial, datos catastrales, información de tradición y libertad. Con ello, se garantiza que un ciudadano pueda tener información previa y oportuna sobre la transacción.

Adicionalmente, es posible que las entidades trabajen sobre la base de información más confiable, dado que se sustituye el documento físico (que caduca o que es susceptible de falsificarse) por consultas directas a las bases de datos de las entidades competentes.

- **Registro provisional**

A través de las Notarías participantes, es posible que el ciudadano haga uso de un servicio establecido en la normatividad colombiana que tiene que ver con el registro

provisional del inmueble. Gracias al proyecto, ahora se cuenta con una moderna plataforma que permite una comunicación virtual entre Notarías y Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos, de manera que tan pronto se protocoliza una transacción de compraventa se procede a un bloqueo del folio de matrícula inmobiliaria, impidiendo fraudes y estafas con ese inmueble. El inmueble queda protegido –según decreto- por 30 días, plazo en el cual el ciudadano debe dirigirse a radicar su documento en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos competente.

Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE. (Ministerio de Comercio Exterior)

La Ventanilla de Comercio Exterior –VUCE-, cuenta con tres módulos que son Importaciones, Exportaciones y Formulario Único de Comercio Exterior –FUCE-. El usuario podrá efectuar las operaciones de comercio exterior vía Internet, ante las entidades competentes para la realización de sus operaciones de comercio exterior.

Este sistema, garantiza la seguridad tecnológica y jurídica de los diferentes trámites al integrar la firma digital.

Adicionalmente, permite el pago electrónico en línea, buscando de esta manera agilizar este trámite.



A través de la VUCE, se integran 18 entidades administrativas relacionadas con trámites de comercio exterior, dependiendo del producto, las cuales emitirán las autorizaciones previas electrónicamente. Las entidades que participan en el proceso son los:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Ministerio de Minas y Energía,
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
- Ministerio de Transporte
- Ministerio de Protección Social
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Defensa
- Ministerio de Cultura
- Superintendencia de Industria y Comercio
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada
- Incoder
- ICA
- Ingeominas
- Invima
- Indumil
- Dirección Nacional de Estupefacientes
- Fondo Nacional de Estupefacientes

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO RESOLUCIÓN CONFORMACION COMITÉ ANTITRAMITES Y DE GOBIERNO EN LINEA

RESOLUCION NÚMERO () DE
(Mes --- día ----)

“Por la cual se crea el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea de –entidad-)”.

(EL (Representante legal) de (Entidad),

En ejercicio de las facultades legales y en especial las conferidas por el artículo - ---- de la Ley ----- de ----, artículo --- Decretos ----- de -----, y

CONSIDERANDO:

Que la ley 489 de 1998 establece que la supresión y simplificación de trámites será objetivo permanente de la Administración Pública en desarrollo de los principios de celeridad y economía previstos en la constitución Política y la misma ley.

Que la Ley 962 de 2005, establece los lineamientos de la política de racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Que el objetivo fundamental de la citada ley es el de facilitar las relaciones de los particulares con la Administración Pública, de tal forma que las actuaciones que deban surtirse ante ella para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones se desarrollen de conformidad con los principios establecidos en los artículos 83, 84, 209 y 233.

Que el Decreto 1151 del 14 de abril de 2008, reglamentario de la Ley 962 de 2005, establece los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea en Colombia.

Que en desarrollo del citado Decreto 1151 se expide el Manual para la Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, en el cual se establece la obligatoriedad de conformar el Comité de

Gobierno en Línea, el cual tendrá por objeto el liderazgo, la planeación e impulso de la Estrategia de Gobierno en Línea en la entidad.

Que por su parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de cumplir los objetivos señalados en las Leyes 489 de 1998 y 962 de 2005, solicita la conformación de un grupo responsable de la estrategia Antitrámites y Atención Efectiva al Ciudadano al interior de cada entidad. Que por lo anterior se hace necesario la conformación del Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea de _____ (Entidad).

RESUELVE:

Artículo 1º. Crear el Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea de (entidad), para el manejo de la estrategia Antitrámites y Atención Efectiva al Ciudadano y el liderazgo, la planeación e impulso de la Estrategia de Gobierno en Línea, integrado por:

- Un representante de la alta dirección
- El líder de Gobierno en línea, el cual es designado oficialmente por el representante legal
- El jefe de la Oficina responsable de Planeación o su delegado, del nivel asesor
- El jefe de la Oficina responsable de Atención al Ciudadano o su delegado, del nivel asesor
- El jefe de la Oficina responsable de Comunicaciones y/o Prensa o su delegado del nivel asesor
- El jefe de la Oficina responsable de Sistemas y/o Informática y/o su delegado del nivel asesor
- El CTO ⁷o líder de seguridad
- El líder de interoperabilidad
- El funcionario responsable de administrar la información de los trámites en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT

Los representantes de cada Dirección y/o Área y/o Programa de la entidad como invitados, de acuerdo con las temáticas a tratar

Las funciones de este Comité también pueden ser asumidas por otras instancias de coordinación con que cuentan las entidades como el Comité de Desarrollo Institucional, el Comité de Coordinación Estratégico, el Comité de Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno o aquellos de carácter

⁷ Chief Technology Officer

estratégico, casos en los cuales debe estar formalizado incluida la Estrategia de Gobierno en línea.

Artículo 2º. *De las funciones del Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea:* Las Funciones del Comité serán las siguientes:

En materia de Racionalización de Trámites:

- a. Realizar el inventario de los trámites y servicios de la entidad.
- b. Definir el plan de acción para el levantamiento o revisión de la información detallada de trámites y servicios existentes en la entidad, para el diligenciamiento de los formatos "Hoja de Vida de Trámites" o de "Hoja de Vida de Servicios", suministrados por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Estos formatos son el insumo principal para la inscripción de los trámites y servicios en el Sistema Único de Información de Trámites-SUIT, el cual opera a través del Portal del Estado Colombiano www.gobiernoenlinea.gov.co.
- c. Analizar y autorizar el reporte de los trámites y servicios que entrega el Administrador de Trámites y Servicios al Departamento Administrativo de la Función Pública para su respectiva aprobación e inscripción en el SUIT. Respecto de los trámites, se debe analizar y verificar como mínimo el soporte legal que crea o autoriza el trámite y la no inclusión de requisitos y exigencia de documentos, tales como autorizaciones o permisos que no estén previstos en la Ley.
- d. Analizar los trámites de la entidad, dentro de los cuales se deben identificar aquellos que son transversales (en los que participen otras entidades) y proponer acciones integrales de racionalización, simplificación o automatización, contemplando los principios señalados en la Ley 489 de 2005 y la Ley 962 de 2005.
- e. Elaborar el plan de acción de Racionalización de Trámites de la entidad, en el que se incluyan las estrategias de interacción con otras entidades para los trámites transversales. Este plan como mínimo debe ser anual o con la periodicidad exigida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- f. Efectuar seguimiento al plan de acción de la estrategia Antitrámites, liderar la expedición del acto administrativo respectivo, o en su defecto, dejar constancia en acta del Comité de la racionalización efectuada.
- g. Analizar los proyectos de creación de nuevos trámites en la entidad, con el fin de verificar que se cumpla con los requisitos exigidos por la Ley 962 de 2005 y su Decreto Reglamentario 4669 de 2005 o aquel que lo sustituya, adicione o modifique.

En materia de Gobierno en Línea:

- a. Ser la instancia responsable del liderazgo, planeación e impulso de la Estrategia de Gobierno En Línea en la entidad y canal de comunicación con la institución responsable de coordinar la Estrategia de Gobierno En Línea, con la Comisión Interinstitucional de Políticas y de Gestión de la Información para la Administración Pública (COINFO) y de los demás grupos de trabajo relacionados con la transformación y modernización de la administración pública, apoyados en el aprovechamiento de la tecnología.
- b. Definir los mecanismos para dar cumplimiento a la normatividad relacionada con el Gobierno En Línea, como la Ley 962 de 2005, la Ley 1150 de 2007 y los Decretos 066 y 1151 de 2008, entre otros.
- c. Liderar, bajo los lineamientos de la Estrategia de Gobierno En Línea, la elaboración del diagnóstico y la elaboración y seguimiento al plan de acción de Gobierno En Línea de la entidad.
- d. Para el caso de las entidades cabeza de un sector y/o agrupación de entidades (por ejemplo, los Ministerios y Departamentos Administrativos en lo nacional y las Gobernaciones y Alcaldías en lo territorial), el Comité de Gobierno En Línea tendrá además la responsabilidad de coordinar y articular la Estrategia de Gobierno En Línea de dicho sector o territorio.
- e. Incorporar el aprovechamiento de las TIC en las acciones de racionalización de trámites, atención efectiva al ciudadano y acompañar a los demás grupos conformados al interior de la entidad, tales como calidad y control interno.
- f. Identificar las barreras normativas para la provisión de trámites y servicios en línea y propender por levantar dichos obstáculos, de manera que puedan ser prestados por medios electrónicos.
- g. Definir los lineamientos para la implementación efectiva de políticas y estándares asociados, como la política de actualización del sitio Web (donde deberán estar involucradas las diversas áreas, direcciones y/o programas de la entidad), política de uso aceptable de los servicios de Red y de Internet, política de servicio por medios electrónicos, política de privacidad y condiciones de uso y política de seguridad del sitio Web, entre otros.
- h. Definir e implementar el esquema de vinculación de la entidad a la Intranet Gubernamental y cada uno de sus componentes.
- i. Definir y generar incentivos y/o estímulos para el uso de los servicios de Gobierno En Línea por parte de los ciudadanos, las empresas y la entidad misma.
- j. Adelantar investigaciones, de tipo cualitativo y cuantitativo, que permitan identificar necesidades, expectativas, uso, calidad e impacto de los servicios y trámites de Gobierno En Línea de la entidad. Garantizar la participación de funcionarios de la entidad en procesos de generación de capacidades (sensibilización, capacitación y formación) que se desarrollen bajo el liderazgo de la institución responsable de coordinar la implementación de la Estrategia de Gobierno En Línea.

Artículo 3º. El Comité Antitrámites y de Gobierno En Línea se reunirá por convocatoria que realice el líder, por lo menos una vez, cada dos meses o cuando se requiera de acuerdo a los requerimientos de la entidad. De sus sesiones se dejará constancia en actas en las que consten los temas tratados.

A las sesiones del Comité se podrá invitar a funcionarios de la entidad, de otras entidades estatales y a particulares, cuya presencia sea necesaria para la mejor ilustración de los diferentes temas de competencia del mismo.

El comité deberá informar, al Representante legal el avance y resultados de su gestión.

Artículo 4º. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

Comuníquese y cúmplase.

Dada en Ciudad-----, a (día) ----- de (mes) ----- de 200-.

Nombre de la Entidad,

Director Entidad –Ministro-Representante Legal, etc.

ANEXO No. 2 EQUIPOS DE MEJORAMIENTO

Al interior de cada entidad, el mejoramiento de procesos debe estar cimentado en el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la organización. Por tanto, es recomendable que esta actividad obedezca a un plan que motive la participación, lo cual puede lograrse a través del sistema de estímulos.

En este sentido del capítulo II del Decreto Reglamentario 1227 del 2005 se destacan los siguientes artículos:

- **Artículo 77:** *El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.*
- **Artículo 79:** *Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto.*
- **Artículo 83:** *Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:*

83.1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

83.2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

83.3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

83.4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1º. *Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.*

De este modo, queda claro que el mejoramiento de procesos de la entidad debe ser el resultado del trabajo de unos equipos internos orientados al logro de objetivos concretos, el mejoramiento de los procesos internos, para lo cual deberían denominarse Equipos de Mejoramiento de Procesos.

¿QUÉ SON LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS – EMP?

Para definir los EMP es necesario partir de la definición de equipo. Como referencia se tomarán los significados que algunos autores han formulado⁸, así:

-Según Katzenbach, un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con una causa y una meta comunes.

-Para Johnson y Johnson, un equipo es un grupo que consta de dos o más personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes, y que se ven así mismos como una unidad que persigue metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales.

A partir de las anteriores definiciones, se puede establecer que un Equipo de Mejoramiento de Procesos es un pequeño grupo de personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes que tienen como objetivo optimizar la gestión de las instituciones mediante el análisis, mejora e intervención de procesos.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS?

Integrar a los servidores de las entidades distritales al mejoramiento de procesos tiene muchos beneficios para la optimización de la gestión institucional. Entre los más significativos se encuentran los siguientes:

- Se logra una mayor productividad en la consecución de objetivos comunes mediante la participación efectiva de cada uno de los miembros del equipo, pues son los que más conocen el proceso.
- Se genera un clima organizacional adecuado que permite desarrollar relaciones más confiables y amables entre los diferentes actores del proceso.

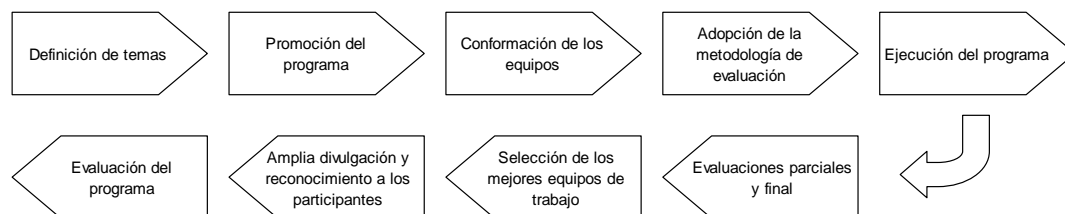
⁸ Definiciones tomadas del Libro Desarrollo de una Cultura de Calidad – Humberto Cantú Delgado

- Se incrementa el nivel de compromiso de los actores del proceso, ya que están mejorando las condiciones de su propio trabajo.
- Se fomenta un ambiente favorable para la mejora de las habilidades individuales de los participantes en el programa.
- Se aumenta el nivel de conciencia de los integrantes del proceso acerca de aquello que influye en su desarrollo y de cómo incide su desempeño en el resultado del proceso.
- Se potencian características como el autocontrol y la autogestión de los integrantes del equipo.

¿CÓMO DEBE ESTRUCTURARSE EL PROGRAMA?

Enmarcado dentro del plan de incentivos, el programa de mejores equipos de trabajo debe tener en cuenta los siguientes aspectos para su estructuración:

- Los temas deben ser adecuadamente definidos y lo suficientemente retadores, tan homogéneos como sea posible.
- Cada equipo debe contar con un líder del nivel directivo, preferiblemente el líder del proceso a mejorar, de cuyo compromiso depende en gran medida el éxito del programa.
- De igual forma, cada equipo debe contar con un coordinador que se desempeñe como la "mano derecha" del líder y se encargue del seguimiento a las tareas, de la convocatoria a reuniones y del apoyo metodológico al trabajo del equipo.
- Se debe contar con un comité de mejoramiento, el cual debe reunirse periódicamente a revisar el avance de los equipos y, a través de sus delegados (servidores de talento humano y/o planeación), realizar apoyo y seguimiento permanente al desarrollo del programa.
- Las reglas de juego, tanto para la conformación de los equipos como para la evaluación, deben estar claramente establecidas y deben ser conocidas por todos los participantes en el programa.
- La divulgación, promoción y seguimiento al programa por parte de una persona de la entidad, delegada del Comité, es tal vez el aspecto clave para garantizar el logro de los objetivos del programa.
- La metodología de evaluación debe ser claramente establecida y divulgada a los participantes en el programa.
- Esquemáticamente, la estructuración del programa sería:



CÓMO CONFORMAR LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS?

Es necesario tener en cuenta los siguientes elementos para conformar los equipos de mejoramiento de procesos:

- Sensibilizar a todos los miembros de la organización frente a la necesidad de involucrarse y apoyar el mejoramiento de procesos. La participación en esta actividad debe ser totalmente voluntaria.
- Los funcionarios que integren el equipo de mejoramiento deben conocer y hacer parte del proceso (o los procesos) que se quiere intervenir, bien sea como clientes, actores o usuarios del mismo.
- Los equipos de mejoramiento deben ser capacitados en técnicas de mejoramiento por parte de la entidad.
- Cada equipo de trabajo debe estar compuesto mínimo por cuatro (4) y máximo por diez (10) integrantes.
- Elegir un líder, quien será el que coordine al equipo de mejoramiento de proceso e interactúe con el comité de mejoramiento.
- Definir en equipo los elementos, objetivos y metas de los procesos que van a ser mejorados.
- Establecer las metodologías a utilizar para el mejoramiento de procesos (ver numeral 3.6).
- Presentar los informes y cumplir los requisitos establecidos por el comité de mejoramiento para el programa.
- Cada equipo se reunirá al menos una vez por semana con el objetivo de revisar y asignar compromisos y socializar resultados obtenidos. Estas reuniones periódicas deben ser registradas en actas, de acuerdo a los formatos que la entidad tenga formalizados.

Es importante anotar que las mejoras que se vayan definiendo y para las cuales se cuente con los recursos necesarios deben irse implementando y no esperar al final del programa.

De igual manera, de acuerdo con el escenario al cual corresponda el proceso a mejorar, deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- En todos los casos, se sugiere que el líder del equipo sea el líder del proceso a mejorar al interior de la entidad.
- Para los escenarios 2, 3 y 4, entre los integrantes deben encontrarse servidores del nivel directivo de otros procesos misionales, de los procesos gerenciales, de apoyo y/o de evaluación, según corresponda.
- En los escenarios 3 y 4, deben participar servidores que interactúen con el cliente o usuario e, igualmente, el servidor encargado de coordinar el o los trámites a mejorar.
- En el escenario 4 se sugiere conformar tres niveles de equipos de trabajo: uno "directivo", conformado por los servidores del nivel directivo de las entidades involucradas en los procesos a mejorar (comité interinstitucional), unas mesas de trabajo interinstitucionales y uno operativo, correspondiente a cada entidad en particular.

¿Qué es el Comité de Mejoramiento?

Es el grupo interno de la entidad, encargado de coordinar, controlar y evaluar los avances en el mejoramiento de procesos. Debe estar conformado por los directivos a cargo del Sistema de Gestión de Calidad, de talento humano, por el Secretario (a) General (o su homólogo) y por el directivo a cargo del área de Planeación de la entidad.

Las funciones específicas de este comité son:

- Dar viabilidad a los procesos propuestos a mejorar.
- Definir la metodología de evaluación para el programa.
- Analizar y avalar el diagnóstico inicial definido para cada proceso.
- Hacer seguimiento al avance registrado por los equipos de mejoramiento.
- Revisar y avalar los avances relacionados con el mejoramiento de los procesos.
- Asignar los puntajes que los equipos obtengan en cada una de las etapas de mejoramiento de procesos.
- Determinar los equipos seleccionados como los mejores dentro del programa.
- Otorgar los incentivos de acuerdo a los logros de los equipos de mejoramiento de procesos.

¿Cuáles son las reglas básicas de los Equipos de Mejoramiento de Procesos?

Para acceder a los incentivos de la entidad los participantes de los equipos de mejoramiento de procesos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Asistir mínimo al 90% de las reuniones periódicas de los equipos.
- Cumplir con las instrucciones y documentos desarrollados para registrar el avance del mejoramiento de procesos.
- Lograr al menos en un 90% los objetivos propuestos.

GLOSARIO

Actor: Representan las entidades que interactúan con el sistema y hacen uso del mismo bien sea para entregar información o recibir de éste información.⁹

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de entidad.¹⁰

Automatización (requisito automatizado): Es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC, para apoyar y optimizar los procesos que soportan los trámites.¹¹

Cadena de trámites: A partir de las necesidades identificadas por los ciudadanos se genera un contacto ciudadano-Estado que se resuelve mediante la ejecución de trámites. La relación que se establece entre estos trámites en función de los requisitos exigidos para su realización, los cuales se cumplen a través de otros trámites o servicios prestados por otras entidades, genera las cadenas de trámites. Esta relación puede darse intra e inter-sectorial, ya sea entre entidades del Estado o con particulares que desempeñan funciones administrativas.¹²

Cadena de trámites tipo: Agrupación de cadenas, cuyo trámite origen comienza en la misma entidad y se asemejan por tener un patrón similar en el proceso de tramitación.¹³

Comités Intersectoriales: Organizados con los integrantes de los Comités Sectoriales de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y otras entidades estatales, nacionales o territoriales, según los artículos a reglamentar o las directrices a impartir, para la debida reglamentación y aplicación de la Ley 962 de 2005.¹⁴

Comités Sectoriales: Comités Sectoriales de Racionalización de Trámites, instancia de apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública en el estudio y aprobación de nuevos trámites a crear en las entidades del Estado y de parte de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.¹⁵

Diagrama de actividad: Representación gráfica de un sistema para mostrar desde el punto de vista de actividades lo que ocurre en un proceso a través de

⁹ Fuente: Metodología UML.

¹⁰ Fuente: Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004.

¹¹ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

¹² Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

¹³ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

¹⁴ Fuente: Artículo 8, Decreto 4669 del 21 de diciembre de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005.

¹⁵ Fuente: Artículo 6, Decreto 4669 del 21 de diciembre de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005.

un conjunto de operaciones.¹⁶ Se emplea para ayudar a levantar los casos de uso con el fin de entender como es utilizado el sistema dentro del proceso y cuál es el flujo de información dentro del mismo.

Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites - GRAT: Instancia consultiva para el Departamento Administrativo de la Función Pública en materia de trámites, quien además actúa como instancia orientadora

El GRAT está integrado por dos delegados de alto nivel de cada una de las siguientes entidades: Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, Ministerio del Interior y de Justicia, Ministerio de Comunicaciones a través de la Agenda de Conectividad, Departamento Nacional de Planeación y Departamento Administrativo de la Función Pública, designados por el nominador de la respectiva entidad.¹⁷

Indicador: Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.¹⁸

Mapa general de cadenas: Es la representación gráfica que proporciona una visión general de todas las cadenas de trámites identificadas.¹⁹

Optimización: Conjunto de actividades o iniciativas de racionalización o simplificación administrativas que componen las mejoras de optimización propuestas por una cadena de trámites.²⁰

Plataforma de Interoperabilidad del Programa Agenda de Conectividad - PDI: Es el conjunto de herramientas informáticas necesarias para que los sistemas de información del Estado conversen entre sí. Está conformado por un lenguaje común para el intercambio de información entre aplicaciones llamado GEL – XML y por el Enrutador Transaccional que procesa la información al controlar y regular la interoperabilidad. Se basa en una *Arquitectura Orientada a Servicios* (SOA), ofrece adecuados niveles de seguridad y permite obtener estadísticas e indicadores de gestión.

Procedimiento Administrativo: Conjunto de actos expedidos en ejercicio de la función administrativa para la realización de las tareas del Estado con miras a la obtención de un resultado final que es una decisión administrativa definitiva.

Racionalización: Se entenderá la racionalización de trámites como el proceso jurídico, administrativo y tecnológico que permita reducir éstos, con el menor esfuerzo y costo para el usuario, a través de estrategias efectivas de simplificación, estandarización, eliminación, automatización, adecuación normativa, interoperabilidad de información pública y procedimientos

¹⁶ Fuente: Análisis y diseño de sistemas, Capítulo 9, Kendall & Kendall, Editorial Pearson.

¹⁷ Fuente: Artículo 3, Decreto 4669 del 21 de diciembre de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005.

¹⁸ Fuente: Guía de administración del riesgo, DAFP.

¹⁹ Fuente: Guía de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

²⁰ Fuente: Hacia una visión sistémica de la gestión pública DAFP.

administrativos orientados a facilitar la acción del ciudadano frente al Estado, y la eliminación de regulaciones innecesarias y de obstáculos administrativos a los empresarios e inversionistas, apuntando a mejorar la competitividad del país.

Regulación: Intervención gubernamental por medio de una política pública (puede ser una norma, ley, control de precios), con el fin de garantizar los fines y recursos Estatales y el funcionamiento eficiente de los mercados, generar certeza jurídica, garantizar derechos de propiedad, evitar daños inminentes o bien atenuar o eliminar daños existentes a la salud o bienestar de la población, al medio ambiente, a los recursos naturales o a la economía, entre otros.

Requisitos: Son los documentos, pasos o condiciones necesarias para la ejecución del trámite.²¹

Servicios entre entidades: Se identifican como la asistencia o colaboración que se proporcionan entre entidades para facilitar información o garantizar el cumplimiento de normas en el desempeño de sus funciones, sin que el usuario tenga conocimiento de ello.

Simplificación: Rediseño, supresión o fusión de trámites, procesos y procedimientos, integran más de una entidad del Estado.²²

Software: Es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados que forman parte de las operaciones de un sistema de computación.²³

Sistema Único de Información de Trámites - SUIT: Es un sistema electrónico de administración de información de trámites y servicios de la Administración Pública Colombiana que opera a través del Portal del Estado Colombiano, administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública por mandato legal, en alianza estratégica con el Ministerio de Comunicaciones – Programa Gobierno en Línea.²⁴

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC: Son el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes.²⁵

Trámite: Conjunto o serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que deben efectuar los usuarios para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley. El trámite se inicia cuando ese particular activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa

²¹ Fuente: Metodología de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

²² Fuente: Hacia una visión sistémica de la gestión pública DAFP.

²³ Fuente: Longstreet. Use Cases and Function Points. www.ifpug.com/Articles/usecases.htm.

²⁴ Fuente: Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública septiembre de 2008.

²⁵ Fuente: Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las comunicaciones 2008 – 2019, Ministerio de Comunicaciones, mayo de 2008.

y termina (como trámite) cuando la administración pública se pronuncia sobre éste, aceptando o denegando la solicitud.²⁶

Trámite tipo: Es aquel trámite que se repite en diferentes cadenas de trámites, ya sea porque el procedimiento de ejecución es similar o porque de su ejecución se obtenga un mismo producto.²⁷

Trámite origen: Se identifica como trámite origen aquel trámite que inicia una cadena de trámites y que por tanto será el inicio de la misma.²⁸

²⁶ Fuente: Guía para la inscripción y racionalización de trámites y servicios de la Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública, septiembre de 2008.

²⁷ Fuente: Guía de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.

²⁸ Fuente: Guía de identificación de cadenas de trámites Proyecto OPTICA – Programa Agenda de Conectividad.