

METODOLOGÍA PARA LA MEJORA Y DIGITALIZACIÓN DE TRÁMITES

Etapa 1: Diagnóstico ¿Cómo es mi proceso actual?

El primer paso para mejorar un trámite, ya sea con miras a digitalizarlo o solo para mejorarlo en caso de que éste ya esté digitalizado, es diagnosticar como es mi proceso actualmente.

1

Para esto debo:

1. Entender el proceso

Para esto se puede usar como apoyo un diagrama del proceso, donde se identifica en cada tarea, quien es el responsable, que información se necesita para realizarla (información de entrada), que acción se realiza, quien es el responsable y que información genera como resultado (información de salida).

Es importante entender en el proceso cuál es la actividad inicial y que es lo que gatilla el comienzo del trámite, ya sea una solicitud de un ciudadano, o un evento propio de la institución responsable. Se deben identificar claramente cuáles son las interacciones del proceso con otras instituciones, ya sean públicas o privadas y que información específica se requiere de éstas.

2. Identificar los sistemas de información que intervienen en el proceso

Se deben identificar todos los sistemas de información que intervienen, ya sean software comerciales, sistemas desarrollados dentro de la Institución o planillas desarrolladas independientemente por los responsables de cada tarea.



Para todos los sistemas de información se debe entender cuál es la arquitectura de información que manejan (modelos de datos) y como se interrelacionan (o no) entre sí.

3. Determinar los tiempos actuales de cada tarea

Se debe utilizar la información existente para identificar cuáles son los tiempos de procesamiento de cada una de las tareas que componen el proceso, tanto los promedios como los mínimos, máximos y desviación estándar, para así entender cuáles son los cuellos de botella o actividades que alargan los tiempos totales de ejecución de los trámites.

2

4. Identificar en qué puntos del proceso se están cometiendo infracciones a lo estipulado en la ley N° 19.880.

En el análisis se deben considerar todos los puntos establecidos en la ley de procedimientos administrativos N° 19.880 para la realización de un trámite desde el punto de vista del ciudadano, para esto es necesario revisar uno a uno los puntos señalados en la segunda parte de este documento y verificar si se está cumpliendo o no lo establecido en la ley.

Etapas 2: ¿cuáles son mis oportunidades de mejora?

El entendimiento de los procesos en cada uno de las dimensiones señaladas en el Diagnostico nos dará la base para identificar que oportunidades de mejora tiene éste con miras a la digitalización y siempre considerando simplificar la vida de los ciudadanos.

Para este paso se propone la realización de talleres de trabajo donde participen todos los actores que intervienen en el proceso, desde aquellos funcionarios que atiende presencialmente a los ciudadanos hasta los funcionarios que realizan los

procesamientos internos y aquellos que deben interactuar con otras instituciones para obtención o entrega de información.

Los resultados de estos talleres deben ser documentados y las oportunidades identificadas no deben ser censuradas por parecer absurdas, difíciles de implementar o demasiado costosas.

Es cierto, no todas las ideas serán buenas y no todas las oportunidades de mejora identificadas serán factibles, por eso es importante documentar todos los talleres realizados y posteriormente realizar un análisis de cuáles de éstas agregan más valor al trámite y cuál es la dificultad de implementar cada una de ellas y cuáles serían los costos asociados.

3

Etapas 3: Diseño

Teniendo claras cuales son las ideas de mejoras, dificultad de implementación y costos asociados, se deberá realizar un diseño de cómo debiera ser el trámite. Este diseño debe contemplar

- Diseñar (en caso que corresponda) nuevo flujo de trabajo, identificando nuevas actividades y responsables.
- Documentar el proceso con información de entradas y resultados y formas de interacción con los ciudadanos
- Diseñar sistema de información de apoyo, el cual incluya casos de uso, arquitectura de información, etc.
- Analizar si se requieren cambios de infraestructura tecnológica.

Etapla 4: Desarrollo (sistemas / manuales / capacitaciones)

Una vez teniendo claridad de cómo será el nuevo trámite, se debe considerar el desarrollo de los cambios que nos permitirán llevar a cabo los cambios necesarios.

La planificación de este desarrollo debe considerar que:

1. No se debe comenzar ningún desarrollo mientras no se haya revisado en detalle el proceso actual, se hayan identificado y analizado las oportunidades de mejora y ya se cuente con una visión clara, consensuada y documentada de cómo será el proceso una vez mejorado.
2. El desarrollo de sistemas debe contemplar desde su definición de requerimientos, todas las interacciones con otras instituciones que serán necesarias, aun cuando estas no sean factibles al momento del desarrollo por falta de madurez en las instituciones con las que se requiere interactuar.
3. Se debe considerar, adicional al desarrollo de sistemas, la confección de manuales de procesos que serán el respaldo de cuál será la nueva forma de realizar los trámites por cada uno de los responsables de las tareas que lo componen.
4. Se debe planificar un tiempo de capacitaciones que expliquen cuales son los cambios de procedimientos y por qué se han realizado. Es importante que quienes realizaran las tareas entiendan por qué estas se cambian para evitar las resistencias propias de todas las culturas organizacionales.
5. Confeccionar el documento de requerimientos y compras, las cuales una vez hayan sido consensuadas deben ser ejecutadas considerando los plazos asociados a dicho procedimiento.

Etapas 5: Implementación (comunicación / gestión del cambio)

Para completar una mejora y digitalización de un trámite no basta con tener los sistemas de información desarrollados. Se debe tener en consideración que las personas somos naturalmente adversas a los cambios, tanto los funcionarios, que van a tender a seguir haciendo las cosas como las han hecho siempre, como los ciudadanos, que no se van a acostumbrar inmediatamente a los cambios.

5

Para esto se propone, establecer desde un principio en la planificación, acciones de gestión del cambio que significará pasar de la situación actual a un trámite mejorado, simplificado y digitalizado.

Para gestionar el cambio se debe considerar entonces mantener acciones comunicacionales con funcionarios internos e instituciones relacionadas. En esta comunicación se debe informar:

- Por qué estamos haciendo esto, para generar compromiso.
- Como será el resultado, para que cada involucrado entienda el proceso completo en el que su tarea está inmersa.
- Quienes más intervienen y que trabajo hace cada uno, para entender como pequeños cambios mejoran la vida de los compañeros que realizan otras tareas y de los ciudadanos que realizan las solicitudes.
- Cuáles van a ser los beneficios que se van a obtener después de que logremos el cambio, para entender como mis pequeños cambios sumados a los de los demás generan beneficios globales para los ciudadanos y para los funcionarios

Estas acciones comunicacionales deben ser mantenidas durante todo el proyecto y de forma periódica a modo de reforzamiento una vez completada la implementación.



También se debe informar a los ciudadanos en cada etapa del proyecto con especial preocupación en gestionar las expectativas de los usuarios, evitando generar sobre expectativas, pero siempre comunicando que:

- Estamos trabajando para mejorar! (siendo concretos con qué se va a mejorar)
- Informar etapa de marcha blanca, usándolo como momento de recepción de retroalimentación de los usuarios para que estos se sientan integrados en el proceso de cambio.
- Manteniendo espíritu de autocrítica y recepción de críticas de usuarios.
- Declarando un proceso de mejora continua donde la opinión de los ciudadanos es crucial para mejorar el servicio.

Etapla 6: Evaluación

Con el propósito de visualizar los resultados del proceso digitalizado, se recomienda establecer indicadores de rendimiento.

Para ello, se puede realizar una comparación, por ejemplo, de los tiempos asociados a la ejecución del proceso antes y después de la mejora. Dado que ya se cuenta con la información levantada respecto a los tiempos actuales de las tareas asociadas al proceso, es posible realizar una comparación con los tiempos actuales post digitalización.



Carta Gantt propuesta

A continuación se muestra una Carta Gantt propuesta para planificar el proyecto de digitalización del trámite. Esta Gantt debe tener estipulada la fecha de inicio y de término, que actividades es necesario terminar previamente antes de empezar cada una y quiénes serán los responsables en cada caso.

7

ID	Nombre Actividad	Duración	Inicio (fecha)	Fin (fecha)	Predecesoras	Responsable
1.	Proyecto de mejora y digitalización de un trámite					
A	Diagnóstico					
A.1	Levantar información del proceso actual <i>(incluye análisis de tareas, actores, insumos y resultados del proceso)</i>					
A.2	Analizar los sistemas informáticos que apoyan el proceso actual					
A.3	Analizar el tiempo involucrado en el proceso					
A.4	Revisar conformidad con Ley 19.880					
H.1	Documento de conclusiones del diagnóstico					
B.	Oportunidades de mejora					

B.1	Analizar las posibles mejoras al proceso					
B.2	Validar mejoras con actores involucrados					
B.3	Seleccionar las mejoras a implementar					
H.2	Documento de conclusiones de mejoras					
C.	Diseño					
C.1	Diseñar nuevo flujo de proceso					
C.2	Documentar proceso con información de entrada, salida y responsables					
C.3	Diseñar sistema de información de apoyo (requerimientos, casos de uso, arquitectura de información)					
C.4	Levantar y diseñar cambios en infraestructura (si corresponde)					
H.3	Documento de diseño de la solución					
D.	Desarrollo					
D.1	Confeccionar el plan detallado de implementación (incluido desarrollo de sistema de información)					

D.2	Confeccionar documento de requerimientos para compras o contrataciones <i>(en caso que aplique)</i>					
D.3	Ejecutar proceso de compra o contratación <i>(en caso que el desarrollo de la solución se externalice)</i>					
D.3	Desarrollar sistemas de información					
D.4	Confeccionar manuales de procesos y/o instructivos					
D.5	Construir plan comunicacional (interno y externo)					
E.	Implementación					
E.1	Ejecutar capacitaciones					
E.2	Ejecutar actividades comunicacionales					
E.3	Iniciar proceso de marcha blanca					
E.4	Iniciar puesta en producción					
E.5	Monitorear plan de implementación					
F.	Evaluación de rendimiento					
F.1	Evaluar desempeño del proceso					