

Planes de Mejora Regulatoria y Cartas de Compromiso con la Ciudadanía.

GUÍA METODOLÓGICA



meic
Ministerio de Economía, Industria y Comercio

mideplan
ministerio de planificación nacional y política económica

San José, Costa Rica. 2014



MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA
ÁREA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
SECRETARÍA TÉCNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRALORÍAS DE
SERVICIOS

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO
DIRECCIÓN DE MEJORA REGULATORIA Y REGLAMENTACIÓN TÉCNICA
DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS REGULATORIO
DEPARTAMENTO DE APOYO INSTITUCIONAL

**Planes de Mejora Regulatoria y Cartas de Compromiso con la
Ciudadanía.
Guía Metodológica**

San José, Costa Rica
2014

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	GENERALIDADES	4
1.	Importancia de la Mejora Regulatoria.....	4
2.	La Mejora Regulatoria, una obligación legal.....	5
III.	BASES METODOLÓGICAS.....	7
1.	Condiciones Previas para los Planes de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites.....	7
IV.	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA REGULATORIA Y SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y LAS CARTAS DE COMPROMISO CON LA CIUDADANÍA.....	8
1.	Etapas para la elaboración e implementación del Plan de Mejora.....	9
a.	Identificación de los trámites y servicios institucionales	9
b.	Priorización de los trámites o servicios	9
c.	Elaboración de la propuesta de mejora.....	10
d.	Implementación de la propuesta	11
2.	Etapa de seguimiento y monitoreo: Cartas de Compromiso con la Ciudadanía.....	11
a.	¿Qué es una Carta de Compromiso con la Ciudadanía?.....	12
b.	Beneficios de una Carta de Compromiso con la Ciudadanía	13
c.	Metodología para la elaboración de la Carta de Compromiso con la Ciudadanía	14
V.	ANEXOS.....	20
1.	Principios Constitucionales.....	20
2.	Modelo de Gestión Comisión de Mejora Regulatoria Institucional	22
3.	Información del Trámite o Servicio	23
4.	Hoja de Ruta	24
VI.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	28
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios y las transformaciones que experimentan hoy las administraciones públicas de los diferentes Estados obedecen en buena medida a los procesos de globalización y modernización. Procesos que inciden y permean en todo el aparato institucional y que demandan de estos ajustes indispensables y estratégicos para que el Estado se constituya en un ente que implemente planes de acción y políticas públicas con mecanismos ágiles y simples, que permitan obtener altos niveles de eficiencia y eficacia en los procesos de la gestión pública en beneficio de los administrados.

Actualmente, subsiste en el proceso de tramitación administrativa de los servicios que brinda el Estado a la ciudadanía, un malestar general por la lentitud con que se desarrollan los trámites de las instituciones públicas. La dilación en los procesos de aprobación de las demandas planteadas por los administrados y la excesiva documentación que se exige para poder cumplir con los formalismos usuales de los trámites y actos administrativos de la actividad ordinaria de la Administración, se ha constituido en un obstáculo para el desarrollo del país en todas las actividades de la producción nacional.

Se requiere, entonces, de un nuevo enfoque administrativo en favor de los administrados, lo cual se logra mediante la aplicación ágil y fluida de la tramitación de las peticiones de los particulares, donde el Estado sea apoyo y no obstáculo en la ejecución de las actividades productivas y, en general, de las actividades que desempeñan los ciudadanos.

Este cambio de modelo o paradigma administrativo se logra a través de la mejora regulatoria, la simplificación de trámites y procesos y el compromiso expreso de las instituciones con la ciudadanía, aspectos que deben ser abordados de manera sistematizada y ordenada por parte de las instituciones. Para tal efecto, en un esfuerzo conjunto entre el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), se diseñó esta guía metodológica denominada "*Planes de Mejora Regulatoria y Cartas de Compromiso con la Ciudadanía. Guía Metodológica*".

Esta Guía Metodológica es el resultado de la coordinación interinstitucional entre la Dirección de Mejora Regulatoria y Reglamentación Técnica del MEIC y la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio de MIDEPLAN, que busca fortalecer la capacidad técnica y de gestión institucional para formular, implementar y dar seguimiento a los Planes de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites y plasmar los principales retos en una Carta de Compromiso con la Ciudadanía por parte de las instituciones. Entiéndase en el documento Planes de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites como Plan de Mejora y Carta de Compromiso con la Ciudadanía como Carta de Compromiso.

En esa misma línea, esta guía se constituye en una herramienta para orientar a las entidades y sus funcionarios en la racionalización de los trámites, los procesos y los procedimientos que deben realizar, para cumplir sus cometidos y contribuir al logro de los fines del Estado. Además, para el establecimiento de las Cartas de Compromiso que vendrán a materializar la obligación de mejora y a potenciar las relaciones de la administración con los administrados y viceversa, especialmente

ante las demandas por los servicios que ofrecen, lo cual genera confianza y garantiza el derecho de petición que tienen los administrados a ser atendidos y escuchados, asegurando incluso, el proceso de rendición de cuentas del Estado en esta materia y una mayor legitimación de su actuación.

Igualmente, este documento se constituye en un precedente de lo que establece el Artículo 22 del Reglamento a la Ley 8220 y su reforma, ante la posibilidad de crear un programa o subprograma de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites, cuya tarea será introducir y priorizar los objetivos de mejora regulatoria, mediante directrices que defina la Presidencia de la República como relevantes para el país y de acuerdo con las metas de reducción de costos que esta defina. En razón de lo anterior, los Planes de Mejora conjuntamente con los Planes Operativos Institucionales y las metas presupuestarias anuales deberán estar alineadas entre sí, como partes de un mismo Sistema de Evaluación y Seguimiento.

Finalmente, esta Guía está conformada de siete apartados: introducción, generalidades, bases metodológicas, metodología para la elaboración, implementación y seguimiento de los Planes de Mejora y de las Cartas de Compromiso con la Ciudadanía, los anexos, glosario y las referencias bibliográficas. Esta Guía, será publicada y estará disponible en versión digital en la página web del MEIC (www.meic.go.cr) e igualmente en la página web de MIDEPLAN (www.mideplan.go.cr).

II. GENERALIDADES

1. Importancia de la Mejora Regulatoria

Es importante que los gobiernos busquen satisfacer las necesidades de la colectividad ante situaciones cuando el mercado falla, para así obtener una mayor calidad de vida, lo anterior bajo el esquema de un modelo de desarrollo con alta apertura comercial. Se debe entender que las leyes, reglamentos, decretos ejecutivos y demás fuentes normativas, para que la administración pueda satisfacer las demandas de los administrados dentro de los límites de la Ley (principio de legalidad), no son un fin en sí mismo de la administración, ni mucho menos un mal necesario. Por el contrario, las normas que rigen el ámbito de acción de la administración son herramientas o medios necesarios para cumplir con las demandas sociales.

El Estado costarricense, consciente del compromiso ante la ciudadanía y el interés público que debe privar en su actuación -al velar por sus actos-, considera la Mejora Regulatoria y la Simplificación de los Trámites como una política pública integral, cuyo objetivo es promover la transparencia en la elaboración y la aplicación de las regulaciones y los procedimientos que rigen su accionar; previendo que estas generen beneficios superiores a sus costos, tanto para la administración como para el administrado.

En este sentido, la Ley 8220 “*Ley de Protección al Ciudadano contra el Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos*”, su reforma y reglamento deben interpretarse como máxima herramienta, en razón de que conjuga un conjunto de principios regulatorios que van más allá de la simplificación de un trámite, por sí mismo. Lo anterior, porque dichos principios permiten analizar las normas existentes y futuras, sean las relacionadas con trámites, para su evaluación o para potencializar los fines que persiguen.

En este sentido y al amparo de la citada Ley, la Mejora Regulatoria se constituye en el conjunto de acciones que realiza el Estado con el propósito de generar regulaciones que cumplan con el objetivo por el que fueron creadas (eficaces), al menor costo para el administrado y para el gobierno (eficientes) y sin excesos o vacíos legales (equilibradas), donde la eficiencia debe entenderse como la capacidad que tiene una norma para lograr encauzar el accionar de la administración al objetivo buscado, al menor costo para el administrado y para la administración.

Por otro lado, la eficacia se entiende como la capacidad que tiene la norma para acercar el resultado obtenido con el resultado deseado, es decir, dentro de la Mejora Regulatoria la eficacia determina si la norma no solo cumple con el fin para el cual fue creado sino que, además de hacerlo, logra satisfacer las expectativas de los interesados. En otras palabras, no se trata solo de cumplir sino hacerlo de la mejor manera posible y que la misma norma sea sostenible y aplicada en el tiempo. Claro está, realizando los ajustes o acciones correctivas necesarias, ante los cambios que se susciten dentro de una mejora continua, para que las normas se adecuen a los cambios y a la dinámica del entorno.

Además, las normas deben siempre buscar la transparencia de la acción pública, esto se logra a través de la publicidad de los trámites, los requisitos y los procedimientos, mediante una ley o decreto y por medio de la rendición de cuentas que realiza el Estado en sus diferentes informes anuales que presenta a la población y en sus sitios web. Otro medio que garantiza la transparencia es el control previo de las regulaciones que poseen trámites, requisitos y procedimientos, ya sean nuevas o modificaciones a las existentes, ya que por medio de un filtro (revisión a la luz de los principios de la mejora regulatoria y emisión de un criterio vinculante o recomendador) que aplica la Dirección de Mejora Regulatoria del MEIC, se busca garantizar que las regulaciones sean eficientes, eficaces y equilibradas.

Se le brinda a la Administración Pública los mecanismos necesarios para formular, evaluar y dar seguimiento a los procesos de mejora continua, en aras de un Estado más eficiente que brinda servicios de calidad a los ciudadanos, lo anterior para el cumplimiento de los principios aquí mencionados, así como el diseño e implementación de herramientas como son los Planes de Mejora y las Cartas de Compromiso, cuyas pautas a seguir se instrumentalizan en esta Guía Metodológica.

2. La Mejora Regulatoria, una obligación legal

La mejora regulatoria y la mejora continua no son más que técnicas y principios de gestión administrativa que permiten el cumplimiento de las normas de aplicación general vigentes, lo cual está establecido en:

- *Constitución Política de la República de Costa Rica*: artículos 11, 30, 46, inciso 4) del artículo 139, inciso 8) del artículo 140, 188 y 191.
- *Ley General de la Administración Pública*, Ley 6227 del 2 de mayo de 1978: artículos 3, 4, 6, 11, 16, 71- 73, 107- 112, 131, 132, 134, 136, 139, 158, 190- 192, 194-213, 225, 239, 240, 242, 249, 272, 273, 288, 269, 330, 335, 358, 359, 360.
- *Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos y sus reformas*, Ley 8220 del 4 de marzo del 2002.
- *Ley de Promoción a la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor y sus reformas*, Ley 7472 del 20 de diciembre del 1994: artículos 3, 4, 18, 19 y 20.
- Decreto Ejecutivo 37045-MP-MEIC del 2 de abril de 2012, *Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos*.

El Mandato Constitucional precitado va de la mano con una serie de principios de orden constitucional -como los señalados en el Anexo 1-, que amparan la mejora regulatoria y la gestión de calidad y que han sido desarrollados por la misma normativa. Caso específico en la Ley 8220, su reforma y reglamento, como un medio para preservar y garantizar, los derechos fundamentales de las personas y la actuación del Estado.

Se consideran estos principios como referencias conceptuales para efectos de esta Guía Metodológica, que deben privar en el desempeño de la función pública, puesto que como bien lo señala Jinesta Lobo (s.f.), las administraciones públicas

son organizaciones serviciales, que deben atender de manera efectiva la satisfacción de las necesidades generales y del interés público, por lo que no deben convertirse en reductos de una inadecuada gestión o de un desempeño irregular. Igualmente, en esta misma línea acota que de tales postulados dependen, en gran medida, del Derecho fundamental de los administrados, el buen funcionamiento de los servidores públicos y, en general, el Estado Social de Derecho.

Precisamente ante esta coyuntura, el desafío del Estado es liberar a los administrados de los trámites engorrosos, innecesarios, incoherentes y sin fundamento legal que obstaculizan su labor, por ende, se vuelve esencial buscar medios de coordinación entre los distintos entes y órganos de la administración, así como presumir de la buena fe en las actuaciones del administrado.

También es parte de la mejora regulatoria y la mejora continua la siguiente normativa:

- *Ley de Planificación Nacional*, Ley 5525 del 2 de mayo de 1974.
- Decreto Ejecutivo 34587-PLAN del 27 de mayo del 2008. Creación, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios.
- Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, Resolución 25 del “Plan de Acción de San Salvador”.
- *Ley General de Control Interno*, Ley 8292 del 31 de julio del 2002.
- *Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública*, Ley 8422, del 6 de octubre del 2004.
- *Plan Nacional de Desarrollo* vigente.
- *Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio*, Ley 9158 del 10 de setiembre de 2013.

Al amparo de la normativa aquí citada, se puede concluir que la implementación del Plan de Mejora, debe considerarse como el fundamento de todo proceso de mejora regulatoria, pues como bien lo indica el artículo 11 de la Ley 8220, es responsabilidad de toda la Administración Pública velar por el cumplimiento de los principios de mejora regulatoria establecidos en esta ley, a través de la implementación y seguimiento de los Planes de Mejora, que establezca cada una de las entidades que conforman la Administración Pública.

En este sentido, la Dirección de Mejora Regulatoria en conjunto con la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios de MIDEPLAN, por medio de este manual ha pretendido establecer las pautas o criterios esenciales que debe cumplir todo plan de mejora regulatoria en aras de velar, por el cumplimiento de la Ley 8220, en tanto órgano rector de la Mejora Regulatoria como bien lo expresa el mismo artículo 11 de la citada ley.

Por eso, las normas aquí citadas pretenden conformar un conjunto de principios de gestión administrativa, que involucren una cultura administrativa diferente más que imponer un conjunto de instituciones o mecanismos de coerción o sanción administrativa.

III. BASES METODOLOGICAS

El Reglamento a la Ley 8220, en el Artículo 9 crea el Sistema de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria liderado por el MEIC (art. 11 de la Ley 8220 y art. 10 y 11 de su Reglamento), los Oficiales de Simplificación de Trámites (art. 11 de la Ley 8220 y art. 14 y 15 de su Reglamento) y las Oficinas de Información al Ciudadano (art. 16, 17, 18 del Reglamento a la Ley 8220)¹; y contará con el Catálogo Nacional de Trámites (art. 19, 20 y 21 del Reglamento a la Ley 8220) y el Plan de Mejora (art. 22, 23, 24, 25 del Reglamento a la Ley 8220) como instrumentos y esta guía se unifica con las Cartas de Compromiso con la Ciudadanía como mecanismo de control, seguimiento y transparencia. Por lo anterior, el Sistema de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria en conjunto con el Sistema Nacional de Contralorías de Servicios (Decreto 34587-PLAN y la Ley 9158), se convertirán en la plataforma necesaria para gestionar los planes de mejora y las Cartas de Compromiso.

1. Condiciones Previas para los Planes de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites

Previo a la elaboración de los Planes de Mejora, las instituciones deben considerar las siguientes condiciones:

- a. Nombramiento del Oficial de Simplificación de Trámites Institucional (Artículo 11 de la Ley 8220 y el Artículo 14 del Decreto Ejecutivo 37045); por cuanto mantener un apoyo político de alto nivel es clave para garantizar el éxito.
- b. El Oficial de Simplificación nombrará una Comisión de Mejora Regulatoria Institucional, la cual estará integrada por un representante del Departamento Legal, de la Contraloría de Servicios, de Planificación Institucional y un representante del Oficial de Simplificación de Trámites y otros que el Jerarca considere pertinentes. Sobre este punto, en el Anexo 2 se proponen algunas pautas generales que las instituciones deben considerar para establecer el modelo de gestión, para la conformación y la operatividad de dicha Comisión.
- c. Contar con el perfil institucional dentro del Catálogo Nacional de Trámites (CNT). (Artículo 20 del Decreto Ejecutivo 37045), según los lineamientos que para tal efecto suministre el MEIC.
- d. La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional nombrará a las personas encargadas de mantener actualizada la información en el CNT (Artículos 18 y 21 del Decreto Ejecutivo 37045).

¹ El Decreto Ejecutivo 37045 en el artículo 16 dispone como posibilidad que sea una tarea que podría ser asumida por las Contralorías de Servicios

IV. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA REGULATORIA Y SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y LAS CARTAS DE COMPROMISO CON LA CIUDADANÍA

Un Plan de Mejora es un instrumento de mejora y simplificación que contempla objetivos, metas, indicadores, actividades, tiempos de ejecución, responsables y acciones de evaluación y seguimiento, que ayudan a identificar, priorizar e implementar mejoras en trámites y servicios, de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la administración y de los administrados.

El Plan de Mejora tiene como objetivo brindar a la administración una herramienta de gestión administrativa que debe ser implementada anualmente, para lograr que los procesos en los trámites y servicios sean eficaces, eficientes y de calidad, que cumplan los objetivos por los que fueron creados. Estos planes son parte del proceso de mejora continua que todos los entes y órganos de la Administración Pública deberán formular, con el fin de priorizar los trámites y servicios que deben ser eliminados o modificados.

La gran importancia de este Plan radica en ser un instrumento interno de carácter obligatorio para las instituciones cubiertas por el Artículo 1 de la Ley 8220, su reforma y reglamento. Por lo anterior, resulta importante institucionalizar estos Planes de Mejora, de tal forma que se cree una cultura de mejora continua, como una herramienta de trabajo que conlleva un cambio de actitud en el funcionario público, desde el nivel superior hasta el operativo y viceversa.

El artículo 23 del Reglamento a la Ley 8220 y su reforma establece que los Planes de Mejora estarán ligados con los Planes Operativos Institucionales (POI's) y las metas presupuestarias anuales, de manera, que se logre su consolidación dentro de los mecanismos que utiliza el Sistema Institucional de Rendición de Cuentas del Estado Costarricense, el cual incluye la rendición de cuentas ante la Autoridad Presupuestaria y el Sistema Nacional de Evaluación que lidera MIDEPLAN, sin excluir el marco jurídico de la Contraloría General de la República.

Los planes se elaborarán anualmente durante mayo, paralelo al proyecto de presupuesto anual, serán publicados en la página web de cada institución para estar visibles al público, cumpliendo con los principios de transparencia y rendición de cuentas que deben observar los diferentes entes y órganos de la administración.

Asimismo, en cumplimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, los informes de avance deberán ser publicados en la página web de cada institución con el fin de que los ciudadanos sean evaluadores del proceso. Como parte de la transparencia cada institución deberá indicar un correo electrónico para recibir comentarios de los administrados; la institución deberá responder a cada uno de los comentarios que los ciudadanos emitieron, indicando las razones por las cuales tomaron o no en cuenta su opinión.

1. Etapas para la elaboración e implementación del Plan de Mejora

a. Identificación de los trámites y servicios institucionales

Es indispensable conocer la situación actual de cada uno de estos, para diseñar la propuesta de mejora y simplificación de trámites y servicios que se va a incorporar en el Plan de Mejora, así como, sus procesos y procedimientos, con el fin de contar con el perfil actual de los mismos; para ello la administración utilizará la información que ha incorporado en el CNT.

La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional solicitará a cada unidad organizacional sus trámites y servicios conforme a la ficha denominada “Información sobre el trámite” (corresponde a la misma hoja de vida del trámite o servicio que está en el Reglamento a la Ley 8220, anexo 1 del Decreto Ejecutivo 37045), que se presenta en el anexo 3 de este documento y debe ser acompañada del Diagrama de Flujo de cada trámite. Una vez recibida la ficha, la Comisión la revisará con el fin de depurar la información y solicitar aclaraciones o modificaciones. Con esta información actualizada de los trámites, la Comisión procederá a realizar la priorización y en caso de que no se cuente con todos los trámites institucionales en el CNT, la Comisión designará a los funcionarios responsables de incluirla y mantenerla actualizada en el CNT.

b. Priorización de los trámites o servicios

La administración debe valorar los siguientes dos pasos para establecer la priorización de los trámites y servicios, que serán objeto de mejora dentro del Plan de Mejora:

i. Paso 1: Frecuencia de los trámites

Una vez que la Comisión cuenta con todo el inventario de trámites o servicios actualizados, como primer paso realizará un filtro para seleccionar aquellos trámites o servicios que son más demandados por los ciudadanos.

Se procede a jerarquizar los trámites o servicios para realizar este paso, de mayor a menor, utilizando como criterio el volumen de solicitudes, es decir, la cantidad de veces que el administrado gestiona el trámite o servicio en la Institución. La Comisión selecciona los cinco primeros de mayor frecuencia a partir de dicha jerarquización.

ii. Paso 2: Clasificación de criterios para definir los trámites y servicios que serán prioridad

Se procede a realizar una valoración a partir de cinco criterios con el fin de seleccionar solo dos de ellos, esto como segundo paso una vez seleccionados los cinco trámites o servicios, los cuales formarán el Plan de Mejora.

Criterios de valoración:

- A. **Interrelación institucional:** cantidad de departamentos/instituciones involucradas en el trámite o servicios; con el objeto de verificar el proceso de gestión del mismo entre las partes involucradas.
- B. **Grado de satisfacción del administrado:** cantidad de denuncias, encuestas de percepción, inconformidades o sugerencias recibidas en la Contraloría de Servicios.
- C. **Pertinencia:** vinculación del trámite o servicio con el objetivo institucional, con las metas definidas en el Plan Anual Operativo, la Ejecución Presupuestaria y los lineamientos que establezca el Plan de Gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo vigente.
- D. **Cobertura:** identificación de la población objetivo del trámite o servicio en cuestión.
- E. **Cumplimiento de los tiempos de resolución:** las diferencias que existan entre los tiempos establecidos en la norma y los que se aplican en la práctica.

Analizados los criterios citados y obtenida la información pertinente para cada uno, se clasifican por cada criterio de acuerdo con un orden de importancia que tengan a nivel institucional. En este caso, esta clasificación se plantea mediante una escala de valoración numérica, asignando un valor que contempla de uno a cinco, donde uno corresponde a una menor importancia y cinco a una mayor.

Se utilizará la siguiente matriz para efectos de priorizar y clasificar los trámites o servicios, donde en la primera columna de la matriz se indican los trámites o servicios que serán objeto de priorización, en la fila superior anotan los cinco criterios de clasificación, cuyo peso de importancia permitirá priorizar según la incidencia de los criterios en la gestión de los trámites o servicios. En cada criterio, se le asigna un número entre uno y cinco a cada trámite sin repetir el número y al final se suman los números de cada trámite para obtener un total que permitirá seleccionar dos trámites del Plan de Mejora, que serán los que tengan mayor valor.

Cuadro 1
Matriz para jerarquizar los trámites o servicios

Trámite/Servicio	Criterios					Total	Jerarquización
	A	B	C	D	E		
Trámite 1							
Trámite 2							
Trámite 3							
Trámite 4							
Trámite 5							

Fuente: Elaboración propia

c. Elaboración de la propuesta de mejora

Una vez seleccionados los dos trámites y servicios que conformarán el Plan de Mejora se procede a realizar el análisis que permita identificar las oportunidades

de mejora, para lo cual se requiere en primera instancia incorporar la o las unidades responsables del trámite o servicio a la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional. Dicha Comisión procederá a realizar una actividad de sensibilización sobre los principios, alcances y herramientas de la mejora regulatoria y simplificación de trámites.

Se procede a realizar un análisis de oportunidades de mejora y construcción de nuevo diagrama de flujo, con el fin de identificar que la mejora cumpla con los principios constitucionales establecidos en el anexo 1 de este documento, lo anterior a partir de la ficha que contiene la “Información sobre el trámite” que se completó previamente y en conjunto con el diagrama del flujo actual del trámite o servicio.

Se pueden consultar las guías para realizar un análisis más amplio para el Levantamiento de Procesos, el Rediseño de Procesos y la Elaboración de Diagramas de flujo disponibles en el sitio web de MIDEPLAN, así como el *Manual para Elaborar Regulaciones y Trámites Simples* elaborado por la DMRRT del MEIC.

Una vez realizado el análisis se procede a completar la información de la “*Hoja de Ruta*” (ver **anexo 4** de este documento) para cada trámite o servicio.

d. Implementación de la propuesta

Esta etapa contempla la puesta en marcha de lo propuesto en las actividades del Plan de Mejora para cada trámite o servicio según se defina en la hoja de ruta. Por eso, es fundamental que la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional considere los siguientes aspectos:

- Contar con un registro y documentación de los principales avances del Plan de Mejora, mediante actas, minutas, informes de avances, entre otros. El que preside esta Comisión será el responsable de brindar el seguimiento.
- Abordar brechas para garantizar un balance entre las habilidades y capacidades disponibles y las requeridas para la implementación del Plan, estableciendo un programa de capacitación en caso de ser requerido.
- Proceder a la ejecución de las actividades mediante acciones y cambios que llevarán a la institución a su cumplimiento y transformación, según lo programado en la propuesta de mejora planteada.
- Aplicar una prueba piloto para verificar la factibilidad de la mejora propuesta.

2. Etapa de seguimiento y monitoreo: Cartas de Compromiso con la Ciudadanía

El Plan de Mejora requiere de una etapa de seguimiento y consolidación, donde las acciones aplicadas se integren como parte de la gestión permanente del mismo. En este sentido, la Carta Compromiso cumple con esta función, ya que los atributos, estándares e indicadores permiten verificar si estas mejoras se mantienen en el tiempo y se cumple con los compromisos asumidos con la ciudadanía.

Se procederá a elegir al menos uno de ellos para la elaboración de la Carta de Compromiso, de acuerdo con los trámites o servicios seleccionados en el Plan de Mejora.

En este punto es importante anotar que para su incorporación al Programa Cartas de Compromiso, coordinado por la Secretaría Técnica el Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, en MIDEPLAN, se requiere el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Comunicar formalmente ante la autoridad superior del MIDEPLAN, su anuencia de participar en el Programa, a través de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, como instancia responsable de su coordinación y ejecución.
- Definir un responsable institucional para coordinar las acciones de implementación del Programa Cartas de Compromiso con la Ciudadanía, indicando los medios de contacto (teléfono, correo electrónico, etc.).
- Utilizar en la publicación de la Carta de Compromiso, el logo de MIDEPLAN que identifica al Programa Cartas de Compromiso con la Ciudadanía, más el logo de la institución participante.
- Establecer y dar seguimiento al cronograma institucional propuesto para el cumplimiento del Programa.

Una vez cumplido lo anterior, a continuación, se detallan los diferentes aspectos relacionados con las Cartas de Compromiso.

a. ¿Qué es una Carta de Compromiso con la Ciudadanía?

Cartas de Compromiso es un documento público por el cual las instituciones estatales informan a la ciudadanía de manera clara y sencilla, sobre los compromisos de calidad que han de asumir en la prestación de un trámite o servicio específico, que incluye tanto los derechos de las personas usuarias como los requisitos necesarios que deben cumplir para recibirlo.

La implementación de estos documentos busca alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Mejorar la relación de la Administración Pública con la ciudadanía usuaria de los servicios públicos.

Objetivos Específicos

- Apoyar a la difusión y la adopción de mejores prácticas fortaleciendo la capacidad de gestión de la Administración Pública.
- Promover un proceso dinámico para la mejora continua institucional que coadyuve a la gestión pública para resultados.
- Abrir espacios de participación ciudadana que generen insumos para la innovación en la Administración Pública.
- Mejorar la transparencia de las Instituciones Públicas, para que la ciudadanía fortalezca la credibilidad en su gestión.
- Verificar el cumplimiento de la mejora obtenida a través del Plan de Mejora en el trámite o servicio seleccionado para la Carta de Compromiso.

b. Beneficios de una Carta de Compromiso con la Ciudadanía

La Carta de Compromiso es concebida como una herramienta consensuada por la cual se prevé que las instituciones públicas mejoren la prestación de los trámites o servicios en función a las verdaderas necesidades y expectativas de la ciudadanía. Considerando estos grandes grupos de acción, se espera que en el marco de la implementación de la Carta de Compromiso, se generen los siguientes beneficios:

i. Para la ciudadanía

- Tiene información de dónde y cómo realizar el trámite o servicio.
- Realiza el trámite o servicio en un plazo establecido.
- Entrega únicamente los requisitos y documentos necesarios y legalmente autorizados.
- Paga solamente el costo autorizado (en caso que exista).
- Tiene a su disposición diferentes medios para la recepción, atención y resolución de inconformidades.
- Puede dar libremente su opinión sobre el trámite o servicio recibido.
- Participa en la mejora permanente del trámite o servicio a través de encuestas.
- Recibe un mejor servicio.

ii. Para la institución que elabora e implementa la Carta de Compromiso

- Contribuye al cumplimiento de diferentes políticas públicas, planes, programas y sistemas de evaluación de desempeño.
- Dirige sus esfuerzos a resultados que satisfagan la necesidad de la ciudadanía.
- Consolida un canal claro para la recepción de inconformidades, sugerencias y recomendaciones de las personas usuarias de los servicios públicos.

iii. Para el servidor(a) público (a)

- Adquiere un enfoque para resultados tangibles.
- Recobra confianza y credibilidad de la ciudadanía.

- Se hace acreedor a reconocimiento y estímulo.

c. Metodología para la elaboración de la Carta de Compromiso con la Ciudadanía

Bajo este enfoque, el seguimiento y la consolidación del Plan de Mejora aplicable al trámite o servicio seleccionado para la elaboración de la Carta de Compromiso, será desarrollado con base en los siguientes pasos:

i. Incorporación de ajustes de los compromisos de mejora

Deben definirse los ajustes necesarios tomando en consideración los resultados generados a partir de la aplicación de la prueba piloto del trámite o servicio seleccionado.

ii. Definición de atributos, estándares e indicadores

Una vez seleccionado el trámite o servicio y tomando en cuenta los ajustes realizados a los compromisos de mejora, es necesario definir atributos, estándares e indicadores con el fin de verificar si se está cumpliendo con el compromiso asumido.

Los atributos que generalmente son utilizados en una Carta de Compromiso corresponden a confiabilidad, amabilidad, honestidad, accesibilidad, claridad, confidencialidad, oportunidad, imparcialidad, transparencia, entre otros. Adicionalmente, a estos se le debe definir al menos un estándar y un indicador, por ejemplo:

Cuadro 2
Atributos, estándares e indicadores de la Carta de Compromiso con la Ciudadanía

ATRIBUTO	ESTANDAR	INDICADOR
Confiabilidad	Cero errores en el dictamen	(Total de veces en que se realizó el dictamen sin errores en un período determinado/total de veces que se realizó el dictamen en el mismo período) X 100
Amabilidad	Todo el personal atenderá de manera amable y cortés	(Total de encuestas con resultados satisfactorios/total de encuestas aplicadas) X 100
Honestidad	En ningún caso se le solicitará pagos adicionales a los establecidos legalmente	(Total de casos en los que se solicita pagos adicionales/ total de casos atendidos) X 100

Accesibilidad	Todos los mecanismos definidos para la prestación del trámite o servicio se encuentran disponibles al usuario de manera continua	(Total de mecanismos en funcionamiento/ Total de mecanismos establecidos para la prestación del trámite o servicio) X 100
Claridad	La información brindada será clara y de fácil comprensión	(Total de encuestas con resultados satisfactorios/total de encuestas aplicadas) X 100
Confidencialidad	La información de carácter confidencial será facilitada solo a las personas autorizadas	(Total de veces en que se entregó información confidencial a personas autorizadas/Total de solicitudes recibidas) X 100
Oportunidad	Tres días hábiles para la entrega del certificado	(Total de certificados entregados en tres días/Total de certificados solicitados) X 100
Imparcialidad	Todas las personas usuarias recibirán un trato igualitario	(Total de encuestas con resultados satisfactorios/total de encuestas aplicadas) X 100
Transparencia	Todas las personas usuarias pueden conocer el estado actual del trámite o servicio en cualquier momento	(Total de encuestas con resultados satisfactorios/total de encuestas aplicadas) X 100

Fuente: Elaboración propia

iii. Redacción de la Carta de Compromiso

Una vez que se ha concluido con los puntos anteriores, la Comisión redactará la Carta de Compromiso como un documento que presentará ante la ciudadanía de manera resumida la información principal del trámite o servicio seleccionado del Plan de Mejora, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Justificación

En este apartado, se expone la razón fundamental para firmar la Carta de Compromiso, se menciona por qué se escogió determinado trámite o servicio, su situación actual y el porqué del proyecto de mejora y a qué se compromete la institución mediante la firma de la Carta de Compromiso.

- Información general

En esta sección se debe incluir la siguiente información:

- Nombre de la institución.
- Nombre del trámite o servicio en que se está implementando la Carta de Compromiso.
- Nombre del funcionario responsable de la prestación del trámite o servicio en que se circunscribe la Carta de Compromiso, incluyendo el cargo, número de teléfono, correo electrónico, Unidad administrativa a la que pertenece y Dirección física.

- Finalidad del trámite o servicio

Se debe indicar para tal fin:

- El objetivo del trámite o servicio.
- Los beneficios del trámite o servicio para el ciudadano.
- Quién y en qué caso debe realizarse el trámite o servicio.

- Compromisos del trámite o servicio

Consiste en la descripción de los atributos, estándares e indicadores del trámite o servicio que la institución se compromete a cumplir durante su prestación.

- Vigencia del trámite o servicio

Se refiere al tiempo avalado por la institución para la realización de un trámite o servicio determinado, cuando así se encuentre establecido. Así como a las causas por las cuales podría quedar sin validez, o bien, las consecuencias del fin de su vigencia.

- ¿Dónde se puede realizar el trámite o servicio?

Se deben señalar los diferentes mecanismos de acceso que la institución pone a disposición del ciudadano para que pueda realizar el trámite, solicitar el servicio u obtener información en general, como lo es:

- Número de teléfono, horario y dirección para la atención en las oficinas.
- Dirección electrónica y sitio web donde puede acceder al trámite o servicio.
- El nombre de la unidad administrativa responsable del trámite o servicio cuando se realice en oficinas regionales.

- Responsabilidad del ciudadano

Describe las acciones que el ciudadano tendrá que realizar y lo que tendrá que tomar en cuenta antes y después de solicitar el trámite o servicio, por ejemplo, tener al día la cédula de identidad. Es importante indicar que en esta sección no se detallan los requisitos del trámite o servicio.

- Requisitos del trámite o servicio

Consiste en la enumeración en forma clara y concisa de todos los requisitos que debe cumplir el ciudadano para realizar el trámite u obtener determinado servicio y su fundamento legal. Se debe indicar cómo y dónde se pueden obtener los formatos, solicitudes, etc.

Un ejemplo de un requisito para solicitar algún trámite o servicio es presentar la cédula de identidad.

- Costos del trámite o servicio

Se debe hacer referencia en caso de que el trámite o servicio tenga algún costo o sea gratuito. Si tiene costo, indicar el monto, el lugar y la forma de pago. Se recomienda incluir un texto invitando a los ciudadanos a acudir a la Contraloría de Servicios o en caso de inexistencia, a la persona o unidad designada para tal efecto, con la finalidad de reportar anomalías como la solicitud de una cantidad adicional a la estipulada o si se le condiciona el trámite o servicio a cambio de algún tipo de gratificación.

- ¿Qué hacer si no cumplimos?

En esta sección, se proporciona al ciudadano toda la información sobre los medios que están a su disposición, en primera instancia la Contraloría de Servicios u otros cuando se carece de esta figura, para que manifieste el incumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta de Compromiso y solicite la solución de los problemas que se presenten durante la realización del trámite o la prestación del servicio.

- Compromiso de mejora:

Con el fin de que la ciudadanía pueda percibir el compromiso de mejora, la institución debe informarle sobre las acciones concretas que emprenderá en el corto plazo (próximos 6 meses) para mejorar el servicio que ofrece. Es necesario indicar la fecha del compromiso.

- Despedida y firma

Como conclusión de la Carta de Compromiso se recomienda incorporar una cordial despedida, suscrita por el Jerarca, que invite al ciudadano a sumarse a este esfuerzo de mejora continua que busca su beneficio.

- Información complementaria

La Carta de Compromiso concluye con la siguiente información:

- Lugar y fecha a partir de la cual la institución adquiere el compromiso con la ciudadanía y entra en vigencia la Carta de Compromiso.

- Fecha de la siguiente revisión programada a la Carta de Compromiso, para que la ciudadanía perciba el cumplimiento del compromiso asumido, así como la continuidad en la mejora del servicio.
- Referencia del lugar y medios donde estará disponible la Carta de Compromiso (Dependencia, lugar, ubicación, página web).

Una vez concluido el documento de la Carta, la institución debe proceder con lo siguiente:

iv. Realizar un plan de comunicación interna y externa

El plan de comunicación interno va dirigido a los funcionarios (as) de la institución. Su objetivo es dar a conocer a nivel institucional la Carta de Compromiso, propiciando de esta forma el involucramiento de todo el personal para su cumplimiento, adicionalmente, la creación de otras Cartas de Compromiso en otros trámites y servicios. La comunicación externa estará dirigida a la ciudadanía con el fin de explicar los objetivos y el alcance de la Carta de Compromiso, el cual debe realizarse una vez aprobada y publicada dicha Carta, utilizando los medios disponibles como los sitios web de la institución.

v. Implementación de la Carta de Compromiso

Consiste en la prestación del trámite o servicio bajo las condiciones establecidas en la Carta de Compromiso, la cual tiene una vigencia de un año, tiempo durante el cual se pondrá en ejecución el trámite o servicio, de acuerdo con los atributos, estándares e indicadores planteados.

vi. Liberación de la Carta de Compromiso

La liberación y la presentación pública de la Carta de Compromiso corresponde a la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, como única instancia competente en la materia.

La institución prestadora del servicio debe entregar a la Secretaría Técnica, (para que libere una Carta de Compromiso, es decir, autorice su firma, publicación y difusión), los documentos que evidencien el cumplimiento de las diferentes etapas contempladas en esta Guía.

vii. Evaluación de resultados

El monitoreo y seguimiento tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los estándares cualitativos y cuantitativos (metas e indicadores) establecidos por la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional y la Secretaría Técnica de MIDEPLAN para la Carta de Compromiso. Puede ser llevado a cabo por la institución en forma periódica, según los plazos establecidos durante la fase de implementación.

La Comisión debe sugerir el mecanismo que utilizará la institución para el monitoreo y el seguimiento a las mejoras establecidas. Esta actividad es de gran importancia, por cuanto muestra cuál es el beneficio obtenido tanto para la institución como para la ciudadanía; además, muestra “justo a tiempo” las

medidas correctivas que la institución debe implementar para asegurar el cumplimiento de los estándares en el período anual y una evaluación que sirva de base, para la formulación de propuestas de mejora para el período inmediato posterior.

Por lo tanto, en esta etapa ya se ha cumplido con la difusión y la comunicación de los compromisos de servicio; la medición del cumplimiento de los estándares de servicio; se conoce la opinión de los usuarios mediante la aplicación de los instrumentos de percepción y se implementan las acciones de mejora.

Una vez implementadas las mejoras se realiza una segunda evaluación de resultados con el propósito de identificar si los estándares establecidos fueron alcanzados.

Es importante anotar que las Cartas de Compromiso pueden sufrir modificaciones por diversas razones, entre ellas destacan:

- Modificación de los atributos y estándares de servicio derivados de las acciones de mejora implementadas.
- Existencia de nuevas demandas ciudadanas, que se reflejan en nuevos atributos de servicios.
- Cumplimiento de los compromisos de mejora.
- Cambios en la normatividad: requisitos, plazos, vigencia, etc.

La implementación de nuevas mejoras implica modificar las bases de la Carta de Compromiso del trámite o servicio inicial, por ello, dichas modificaciones implican el lanzamiento de una Segunda Carta de Compromiso, que se ajuste a las nuevas demandas de la ciudadanía.

La institución participante deberá elaborar un informe que detalle los resultados de la ejecución y de la evaluación de la Carta de Compromiso, el cual será remitido a la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio en MIDEPLAN, para el seguimiento correspondiente (correo stsnscs@mideplan.go.cr y achaverri@mideplan.go.cr, teléfono 2202-8593, con la Sra. Adela Chaverri, Jefa).

V. ANEXOS

1. Principios Constitucionales

1. **Principio de Eficiencia:** maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos, es decir, que la regulación no resulte más costosa que los beneficios que supone alcanzar.
2. **Principio de Eficacia:** capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la institución en un período determinado.
3. **Principio de presunción de buena fe:** es el principio mediante el cual la administración presume que el acto o hecho jurídico realizado por el administrado es verdadero, lícito y justo.
4. **Principio de Economía Procesal:** implica el ahorro de los mayores costos en recursos humanos, materiales y tecnológicos para la administración pública y para el administrado en la ejecución del procedimiento administrativo.
5. **Principio de Legalidad:** todo acto administrativo debe tener como fundamento una ley y, en este sentido, debe apegarse a ella, con el fin de resguardar la Seguridad Jurídica.
6. **Principio de Celeridad:** la administración debe cumplir con sus objetivos y fines de satisfacción de los intereses públicos, de la forma más expedita, rápida y acertada posible para evitar retardos indebidos o innecesarios.
7. **Principio de Publicidad:** todo administrado tiene el derecho a ejercer control y fiscalización de la actividad administrativa, por lo que no se le puede poner ningún tipo de impedimento, para acceder a la información referente a la gestión pública.
8. **Principio de Transparencia:** significa que la regulación debe estar expresa y claramente establecida, que evite el manejo discrecional de las decisiones que se tomen y permita al usuario un trato justo.
9. **Principio de Reglas Claras y Objetivas:** toda regulación debe ser fácil de entender, clara y no confusa para los administrados que recurren a ella. Asimismo, todos sus trámites y requisitos deben basarse en los fundamentos legales y técnicos.
10. **Principio de Coordinación Institucional:** dentro de las oficinas de una misma institución deben existir canales de comunicación e información, eficientes y eficaces en beneficio de los administrados, con el fin de que se les evite la presentación de documentos que alguna instancia de esa institución les haya solicitado.

11. **Principio de Coordinación Interinstitucional:** es el principio que establece que la administración debe entenderse como un todo y, en este sentido, deben existir entre las instituciones canales de comunicación e información, eficientes y eficaces en beneficio de los administrados, con el fin de que se les evite la presentación de documentos que alguna otra entidad les haya solicitado.

12. **Principio de Seguridad Jurídica:** es la confianza que deposita el ciudadano sobre el ordenamiento jurídico, para poder actuar con certeza de que la administración no cambiará de manera arbitraria lo previamente establecido.

13. **Principio de Gestión Orientada a la Satisfacción Ciudadana:** el conocimiento de las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía, es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional. La percepción de la calidad juzgada por la ciudadanía, se centra en aquellas características o atributos del trámite o servicio que agregan valor y elevan su satisfacción.

14. **Principio de Innovación Permanente:** fomenta cambios significativos para propiciar una mejora en los trámites y servicios, lo cual debe conducir a la institución pública hacia nuevas dimensiones de desempeño, donde la innovación se convierta en parte de la cultura y el trabajo cotidiano.

15. **Principio de Evaluación Permanente y Mejora Continua:** contempla la evaluación permanente interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los trámites y los servicios dirigidos a la ciudadanía y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

16. **Principio de Orientación hacia el Futuro:** las instituciones públicas deben orientar su planificación estratégica hacia las expectativas de la ciudadanía y del Estado, en la mejora e identificación de nuevos trámites y servicios, lo cual requiere de compromisos a largo plazo, principalmente, entre la comunidad y la Administración Pública.

2. Modelo de Gestión Comisión de Mejora Regulatoria Institucional

La práctica internacional, sugiere diferentes enfoques o modelos a seguir para la conformación y funcionamiento de una Comisión de Mejora Regulatoria Institucional.

La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional es el equipo de trabajo encargado de elaborar y dar seguimiento al Plan de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites y las Cartas de Compromiso con la Ciudadanía, así como de coadyuvar al Oficial de Simplificación de Trámites a mantener actualizado el Catálogo Nacional de Trámites. Esta Comisión estará integrada por un representante del Departamento Legal, de la Contraloría de Servicios, de Planificación Institucional y un representante del Oficial de Simplificación de Trámites y otros que el Jarca considere pertinentes relacionados con el trámite, ello una vez seleccionados los trámites que se incluyan en el Plan de Mejora.

Sin embargo, las instituciones podrían aplicar algunas pautas generales en torno a la operatividad de esta Comisión, con el fin de optar por la modernización de la gestión administrativa y por una mejora sustancial, que conlleve la simplificación de trámites, procesos y procedimientos.

Funciones

Esta Comisión podría tener entre otras, las siguientes funciones:

1. Revisión y actualización del inventario regulatorio vigente mediante el Catálogo Nacional de Trámites.
2. Coordinación institucional e interinstitucional de las líneas de acción para la elaboración de propuestas de reforma regulatoria, como lo es la consolidación del Plan de Mejora.
3. Elaboración, implementación y seguimiento al Plan de Mejora.
4. Seguimiento a la atención que se suministra a los administrados mediante las Oficinas de Información, Contralorías de Servicios y muy especialmente la Carta de Compromiso.
5. Se brinde información a los Administrados sobre los tipos de trámites, requisitos y procedimientos.
6. Impulso de la transparencia y rendición de cuentas en la función pública.
7. Capacitar a los funcionarios de los departamentos de la Institución sobre los temas que corresponde tutelar a esa Comisión; además, de otros aspectos inherentes a la Ley 8220, su reforma y reglamento.
8. Cualquier otra función que determine el Oficial de Simplificación de Trámites.

3. Información del Trámite o Servicio

INFORMACIÓN SOBRE EL TRÁMITE O SERVICIO	
Nombre del trámite o servicio:	
Institución:	
Dependencia:	
Dirección de la dependencia, sus sucursales y horarios:	
Licencia, autorización o permiso que se obtiene en el trámite o servicio:	
Requisitos	Fundamento Legal
Si desea revisar leyes y decretos los puede encontrar en la página de la Procuraduría General de la República http://www.pgr.go.cr/Scij/index_pgr.asp o si es alguna otra disposición o manual lo puede hacer en la página del Diario Oficial La Gaceta http://www.gaceta.go.cr	
Plazo de resolución:	
Vigencia:	
Costo del trámite o servicio:	
Formulario(s) que se debe(n) presentar:	
Funcionario Contacto:	
Oficina o Sucursal:	
Nombre:	
Email:	
Teléfono:	Fax:
Notas	

4. Hoja de Ruta

- I Parte: Información sobre el trámite o servicio

HOJA DE RUTA			
Trámite o servicio:			
Descripción de la reforma:			
Fuente:			
Plazo de implementación:			Impacto:
Inicio	Final	Duración	
Líder:			
Equipo que acompaña/participa:			
Próximos pasos:			
Requerimiento en recursos:			

1. Trámite o servicio: nombre del trámite o servicio sujeto a mejora.
2. Descripción de la reforma: para este inciso se requiere identificar y describir claramente el objetivo e indicar qué tipo de mejora se logrará, para ello es necesario fijar una **meta** y un **indicador** para su cumplimiento. Además, es necesario tener claro la definición del problema, las causas y los efectos.

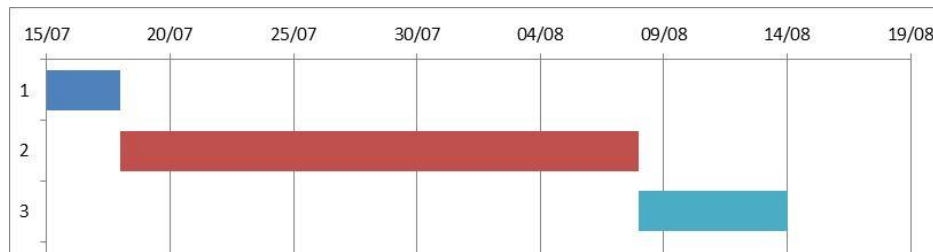
El tipo de mejora puede ser:

- Eliminación del trámite.
 - Reducción del plazo.
 - Eliminación de requisitos.
 - Reducción de costos.
 - Reducción de pasos.
 - Automatización del trámite o servicio.
 - Otra (especifique).
3. Fuente: indicar la fuente que dio origen a la reforma (identificación de mejor práctica internacional o nacional, mejora identificada por la unidad, recomendación de algún ente contralor, etc.), anexando el diagrama de flujo del proceso actual y el análisis costo beneficio de las alternativas consideradas.
 4. Plazo de implementación: tiempo en el que debe haberse implementado, establecido en días, obtenido de la cantidad de días entre el inicio y el final.
 5. Impacto: efecto que se espera lograr gracias a la reforma, incluyendo el o los sectores beneficiados.
 6. Líder: institución y unidad encargada de ejercer el liderazgo en la conformación del equipo de trabajo y en la implementación de la reforma; además, indicar el nombre y el contacto del Oficial de Simplificación de Trámites y si es un trámite transversal/compartido con otra institución indicar el nombre y el responsable.
 7. Equipo que acompaña: entidad o entidades encargadas de acompañar el proceso de implementación de la reforma y participar activamente en el equipo de trabajo aportando ideas y opciones y haciendo seguimiento.
 8. Próximos pasos: sugerencia de los pasos a seguir en el corto plazo para poner a andar el proceso de implementación y de las actividades a implementar con el fin de dar inicio a la ejecución.
 9. Requerimiento de recursos: indicar el recurso humano, los materiales físico-infraestructura-mobiliario y equipo necesarios para desarrollar la propuesta de mejora; además, indicar si se requiere recurso presupuestario adicional para implementar la mejora y cuál será la fuente de financiamiento.

- II Parte: Planificador del proyecto

No.	Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Duración	Porcentaje de avance
						0%
1.						0%
2.						0%
3.						0%

Diagrama de Gantt:



1. Actividad: definición de todas las acciones o tareas necesarias para llevar a la práctica la mejora.
2. Responsable: indicar el nombre de la persona encargada del desarrollo de la tarea.
3. Fecha de inicio de la actividad.
4. Fecha final de la actividad.
5. Duración de la actividad: cantidad de días entre el inicio y el final de cada actividad, pueden haber actividades simultáneas o secuenciales.
6. Porcentaje de Avance: indicar el porcentaje de avance de la actividad en números del 0 al 100 para cada actividad. El porcentaje de avance del proyecto en general es un promedio simple de los porcentajes de avance individuales.
7. Diagrama de Gantt: muestra el tiempo de ejecución previsto para cada tarea; el diagrama se completa conforme se llenan las celdas anteriores (duración y fecha de inicio).

Nota: siempre será necesario hacer un ajuste en el gráfico para que se ajuste la fecha inicial de la primera barra al primer día del proyecto, para ello seguir los siguientes pasos:

- La primera actividad en iniciar es la actividad 1 y para colocar dicha barra justo a la fecha de inicio del eje debemos obtener el valor numérico de su fecha de inicio.
- El valor numérico se conoce haciendo clic derecho sobre la celda de la fecha de inicio de la actividad 1, allí elegir la opción *Formato* de celda y cambiar temporalmente la opción de *Categoría* a *Número*. Sin hacer clic en el botón *Aceptar* se puede observar en la sección *Muestra* que el valor numérico para esa fecha (por ejemplo 40544). Es necesario anotar ese número para colocarlo como valor de inicio en el gráfico y luego cerrar el cuadro de diálogo.
- Luego de cerrar el cuadro de diálogo *Formato* de celdas, se seleccionan las etiquetas del eje horizontal dando clic derecho al eje para seleccionar la opción *Dar formato a eje*. Aparecerá el cuadro de diálogo *Dar formato a eje* y en la sección *Mínima* selecciona la opción *Fija* y coloca el valor numérico de la fecha de la actividad 1 que acabamos de obtener (en nuestro ejemplo es el valor 40544) y dar *Aceptar* e inmediatamente se ajusta la fecha de la barra horizontal al inicio del proyecto.

Nota: Ambos formatos están disponibles en Excel.

VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: conjunto de acciones desarrolladas al interior de un procedimiento que definen la forma de realizarlo.

Administración Pública: está constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado.

Administración Central: estará constituida por el Estado, entendido este como el Poder Ejecutivo y sus órganos adscritos.

Administración Descentralizada: está conformada por las entidades pertenecientes a la Administración Pública que tienen competencia en forma definitiva y exclusiva en las materias señaladas por Ley.

Administrado: toda persona física o jurídica que realice una gestión ante la administración pública y se convierta en persona usuaria de un trámite o servicio. En este sentido, también se entenderá como administrado al funcionario público que realice una gestión a título personal ante la administración. Se entenderá administrado como sinónimo de ciudadano y persona usuaria.

Análisis Costo-Beneficio de las regulaciones: metodología de evaluación que busca medir el impacto económico y administrativo que tiene toda propuesta de regulación, cuando establezcan trámites, requisitos y procedimientos, con el propósito de asegurar que dichas propuestas sean eficientes y que realmente logren el objetivo para el cual se formulen, sin establecer medidas y requisitos innecesarios. Lo anterior mediante una valorización que relaciona los costos que se derivan de la implementación de una normativa que incide en trámites y servicios con los beneficios generados por estos.

Análisis de proceso: descripción de los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular; identifica los pasos que agregan valor (trabajo) y los que no lo hacen (desperdicios) para mejorar radicalmente el proceso.

Atributo: es una característica del trámite o servicio que especifica las cualidades que el ciudadano valora del mismo y que le genera satisfacción.

Autorización: es un acto de habilitación. Mediante este acto el administrado gestiona una petición a la Administración Pública, la cual es discrecional en cuanto a motivo y contenido. En este sentido, la administración realiza una apreciación de la solicitud del particular y la sopesa con el interés general.

Beneficio: corresponde a todo ahorro directo e indirecto con el que se beneficia la administración y el administrado en la producción o prestación de un servicio.

Calidad: capacidad de cumplir sistemáticamente con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Carta de Compromiso con la Ciudadanía: es un documento público, por el cual la administración informa a la ciudadanía o administrados, de manera clara y

sencilla, sobre los trámites y servicios que prestan, así como los compromisos de calidad que han de asumir para su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.

Catálogo de trámites: una base de datos electrónica que estará constituida por todos los trámites, requisitos y procedimientos, ofrecidos por cada ente u órgano de la Administración Pública, que deban realizar los ciudadanos. Se le conoce también como el Catálogo Nacional de Trámites.

Comisión de Mejora Regulatoria Institucional: equipo de trabajo encargado de elaborar y dar seguimiento al Plan de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites y las Cartas de Compromiso, así como de coadyuvar al Oficial de Simplificación de Trámites a mantener actualizado el Catálogo Nacional de Trámites. Esta Comisión estará integrada por un representante del Departamento Legal, de la Contraloría de Servicios, de Planificación Institucional y un representante del Oficial de Simplificación de Trámites y otros que el Jarca considere pertinentes.

Consultas sobre trámites: los funcionarios públicos tienen la obligación de atender las consultas telefónicas que formulen los particulares sobre información general acerca de los asuntos de su competencia. Igualmente, existirá obligación de atender las consultas telefónicas, por correo electrónico o físico y personales, que realicen los interesados para conocer el estado de sus tramitaciones, sin entrar en los detalles del proceso o de la resolución final.

Control: es toda acción que tienda a minimizar riesgos, a analizar el desempeño de las operaciones evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado, para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Costo: corresponde a todo gasto directo e indirecto en el que incurre la administración y el administrado para la producción o prestación de un trámite o servicio.

Demora: tiempo de inactividad que provoca que el flujo de trabajo se detenga, es un desperdicio excesivo tal que agrega costo o tiempo sin valor agregado.

Derecho de petición: se define como aquel derecho que garantiza al ciudadano su derecho para dirigirse a un funcionario público o a la Administración Pública, con el fin de solicitar información o realizar gestiones de su interés, así como la garantía de obtener pronta respuesta por parte de la Administración Pública.

Diagrama de flujo de proceso: representación gráfica de un proceso o de un procedimiento que permite la observación sistemática de su ejecución, mostrando la dinámica y lógica de la secuencia del trabajo.

Eliminación de requisitos: mediante la revisión permanente de los procesos de trámites o servicios que ejecuta la Administración Pública, se eliminarán los excesos de documentación y requisitos que no tengan fundamento legal y no cuenten con los respectivos estudios técnicos que los justifiquen. Dichos procesos

deberán obedecer a reglas claras y sencillas de fácil cumplimiento por el ciudadano.

Estado: conjunto de instituciones que poseen la autoridad y la potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado.

Estándar: es la descripción cuantitativa o cualitativa del trámite o servicio, definido para cada atributo que sirven como parámetro para la medición.

Expediente: legajo documental de todas las actuaciones sucesivas y cronológicas que se presenten en la tramitación del respectivo procedimiento administrativo.

Expediente electrónico: mecanismo que asegura la identificación de cada gestión y la integridad del documento que permite visualizar un almacenamiento ordenado cronológicamente con identificación del funcionario o funcionarios responsables, la fecha de ingreso a cada departamento asignado y el estado de trámite actualizado.

Funcionario público responsable del trámite: se entenderá por este al titular del acto administrativo así como aquel funcionario que realice las gestiones necesarias para la tramitación de dicho acto. La Administración Pública deberá determinar la responsabilidad de cada uno de ellos dentro del procedimiento disciplinario.

Gestión: todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

Gestión por procesos: gerenciar una institución desde la perspectiva de que toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el administrado, ciudadano o usuario, teniendo en cuenta que la gestión está relacionada con los objetivos y resultados o logros y no con el trabajo o las actividades desarrolladas.

Indicador: es el valor numérico que expresa el grado de cumplimiento del estándar en un período determinado, el cual se expresa en porcentaje. Puede ser un atributo cualitativo o cuantitativo.

Licencia: es un acto de habilitación de actos del administrado por razones de orden público. Mediante este acto el administrado gestiona una petición a la Administración la cual, a diferencia de la autorización, tiene el contenido y los motivos reglados. En este acto administrativo la administración realiza una apreciación de todos los elementos de la solicitud del particular y la sopesa con el interés general; de dicho análisis la administración le concede, al particular, derechos.

Macro proceso: es un proceso global de gran alcance, establecido generalmente por una norma y suele articular los procedimientos de más de un área de trabajo ya sea dentro o fuera de la institución. Se compone de una serie de procesos para definir los grandes pasos de un trámite.

Mejora continua: es un propósito asumido por todos los funcionarios de una institución, en la búsqueda incesante de maneras de hacer mejorar, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos.

Mejora regulatoria: conjunto de acciones que deben realizar los órganos y entes que conforman la Administración Pública central y descentralizada para mejorar la manera en que regula o norma las actividades del sector público, en interacción con el sector privado y, en general, con la sociedad. Busca evaluar de manera crítica y pragmática las regulaciones para determinar si cumplen con los fines para los cuales fueron hechas y al menor costo para el administrado y para el Estado.

Obligación de tramitar las peticiones: en ningún caso las entidades, órganos o funcionarios públicos podrán rechazar ad portas las solicitudes presentadas por los ciudadanos. No obstante, la Administración Pública podrá informar al ciudadano sobre posibles incumplimientos en su solicitud, en el momento de valorar la admisibilidad del trámite conforme a una lista de chequeo de documentos a presentar por el administrado.

Oficina de Información al Ciudadano: plataforma de Servicios, Contraloría de Servicio o en su defecto la oficina o persona designada para brindar información al ciudadano dentro de cada órgano o ente público.

Oficial de Simplificación de Trámites: es el funcionario que actúa como enlace institucional para dirigir y coordinar los esfuerzos de mejora regulatoria y simplificación de trámites a lo interno de cada institución. En el caso de la Administración Central se deberá designar al Viceministro de cada Ministerio, en los casos en que haya más de uno, el jerarca designará a uno de ellos, tomando en consideración aquel que tenga bajo su responsabilidad las áreas que realizan los trámites o servicios. En el caso de la Administración Descentralizada se deberán nombrar al gerente, subgerente o Directores Ejecutivos, según corresponda.

Órgano competente: se refiere a que en caso de una denuncia esta podrá ser presentada ante la Oficina de Información al Ciudadano o a la instancia interna que haya asumido estas tareas, de la entidad u órgano público, o bien, ante el superior jerárquico o a quién él expresamente designe, designación que deberá estar visible en el sitio donde se realiza el trámite. En ambos casos, el funcionario que tramita la denuncia debe remitirla en el plazo improrrogable de tres días naturales ante el superior jerárquico o al órgano competente para resolver el acto final, el que a su vez procederá a valorar si hay mérito para ordenar una investigación preliminar y de ser el caso la apertura de un procedimiento y conformar un Órgano Director encargado de verificar la verdad real de los hechos.

Perfil institucional: es el acceso personalizado que tiene cada institución de la Administración Pública al sistema de registro en el Catálogo Nacional de Trámites, con el cual, puede administrar la información de los trámites de su institución en dicho Catálogo.

Permiso: es un acto que autoriza a una persona, el ejercicio de un derecho, en condiciones determinadas y sin cuyo título no se podría decir, hacer o dejar de

hacer una determinada labor. Con el permiso no se autoriza ni se delega nada sino que se tolera o permite realizar algo determinado y específico a una persona física o jurídica.

Plan de mejora regulatoria y simplificación de trámites: es un instrumento de mejora y simplificación que contempla objetivos, metas, indicadores, actividades, tiempos de ejecución, responsables y acciones de evaluación y seguimiento, que ayudan a identificar, priorizar e implementar mejoras en trámites y servicios, de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la administración y la ciudadanía o administrados.

Política pública: es la respuesta que da el Estado frente a una necesidad o demanda de la sociedad o el conjunto de sucesivas respuestas del Estado ante situaciones consideradas socialmente problemáticas, por ejemplo, establecer regulaciones o normas; brindar servicios públicos como acueducto, alcantarillado, agua, luz, teléfono, otros; realizar obras públicas como parques, carreteras o efectuar inversiones.

Proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionados por una secuencia lógica de pasos que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (productos) que implican un valor agregado, tal que llevan a la consecución de un objetivo y, por ende, la satisfacción de una necesidad del administrado. Los recursos pueden ser personal, dinero, maquinaria, equipo, infraestructura, técnicas y métodos.

Proceso de los trámites administrativos: son los trámites administrativos que deben estructurarse de manera tal que sean claros, sencillos, ágiles, racionales y de fácil entendimiento para los particulares, con el fin de mejorar las relaciones de estos con la Administración Pública, haciendo eficaz y eficiente su actividad.

Procedimiento: consiste en un conjunto de tareas que conducen a la producción de un trámite o servicio y que se establecen para asegurar el tratamiento uniforme de todas las tareas requeridas para dicha producción.

Registro digital de trámites y servicios: que tiene por objeto dar publicidad a los trámites y servicios que lleven a cabo las dependencias y entidades de las administraciones públicas estatal y municipal.

Registro de Trámites: es un inventario público (en línea www.tramites.go.cr) de todos los trámites y formatos que aplican las dependencias y organismos descentralizados de la Administración Pública.

Racionalización: es la organización lógica de las actividades, con el fin de obtener un mejor rendimiento en los procesos, cuyo objetivo conlleva a la revisión, simplificación, supresión o modificación de trámites, procesos, procedimientos y métodos administrativos para imprimir eficiencia y eficacia en las relaciones entre la Administración Pública y los administrados.

Regulación: desde un punto de vista económico la regulación constituye un requisito indispensable para el desarrollo de la actividad económica: leyes y normas que regulen la actividad comercial y productiva y se crea con el fin de

establecer las reglas de juego que regirán en las diferentes relaciones de los agentes que conforman una sociedad cuando es necesario corregir fallas de mercado o la asignación de bienes públicos (Cornick, 2001).

Requisito: condición necesaria para que pueda realizarse un trámite u obtenerse un servicio.

Responsabilidad del funcionario: es cuando el funcionario público haya actuado con dolo o culpa grave en el desempeño de sus deberes o con ocasión del mismo, aunque solo haya utilizado los medios y oportunidades que le ofrece el cargo.

Servicio: actividad o conjunto de actividades llevadas a cabo por la Administración Pública con el objeto de satisfacer las necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

Servicios públicos: son los que están destinados a satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

Silencio positivo: instituto jurídico que permite establecer la existencia de un acto jurídico estimatorio, en razón de la inercia de la misma Administración Pública. El silencio positivo, de acuerdo con el artículo 330 y siguientes de la Ley General de la Administración Pública, se entenderá cuando así se establezca expresamente o cuando se trate de autorizaciones o aprobaciones que deban acordarse en el ejercicio de funciones de fiscalización y tutela. También, se entenderá positivo el silencio cuando se trate de solicitudes de permisos, licencias y autorizaciones.

Simplificación de Trámites: reducir la complejidad de los procesos, mejorando la calidad del servicio, lo que conduce a menos etapas, menos interdependencias, menos procedimientos. Puede ser al eliminar o reducir documentos, requisitos, actividades, pasos y tiempos para que pueda realizarse el trámite de una forma más fácil, sencilla y ágil.

Sistema de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria: son los componentes orgánicos y funcionales que ejercen funciones de gestión institucional, seguimiento y sanción por incumplimientos de los procesos de trámites que realizan los ciudadanos ante la Administración Pública.

Sistemas de calidad: son el conjunto de reglas o principios entrelazados entre sí que permiten a una institución brindar con calidad, sus trámites y servicios a sus administrados.

Trámite: cada una de las diligencias, actuaciones o gestiones consideradas previamente por la Administración Pública para el curso y resolución de un asunto administrativo o de una solicitud realizada por los particulares ante los órganos y entidades de la Administración Pública.

Trámite innecesario: es aquella diligencia, actuación o gestión que mediante valoración previa de la administración respectiva se determinó que no es fundamental para concretar el acto administrativo y, por lo tanto, se puede eliminar.

Trámite necesario: es aquel trámite que de acuerdo con el interés público, sea insustituible y consustancial para concretar el acto.

Trámite simplificado: es aquel permiso, licencia, autorización o cualquier otra petición dirigida a la Administración Pública, que ha sido mejorado mediante una evaluación crítica y pragmática las regulaciones a la luz de los principios de la mejora regulatoria (reglas claras y objetivas, cooperación institucional e interinstitucional, presunción de la buena fe, transparencia, economía procesal, legalidad, publicidad, celeridad, eficiencia y eficacia de la actividad administrativa), sin sacrificar los propósitos esenciales de la regulación, sino por el contrario, haciéndola más racional y eficaz. Lo anterior, se logra por la reducción en la complejidad del trámite (menos procedimientos, costos y plazos y claridad en requisitos y plazos de resolución), con el uso de herramientas de simplificación de trámites como los análisis costo-beneficio, reingeniería de procesos y la digitalización y automatización de los trámites.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2001). *Ley de Protección al Ciudadano contra el Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos*. Ley 8220, publicada en La Gaceta 49 del 11 de marzo de 2002.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2001). *Modificación de la Ley 8220, Protección al Ciudadano contra el Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos*. Ley 8990, publicada en La Gaceta 189 del 31 de octubre de 2011.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2013). *Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio*. Ley 9158, publicada en La Gaceta 173 del 10 de septiembre de 2013.

Caja Costarricense de Seguro Social. (2010). *Plan Institucional para la Simplificación de Trámites de Mejora Regulatoria*. Recuperado el 6 de mayo de 2013 de http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/SistemasAdministrativos/Normativa/Tab1/Plan_simplifica%20Versi%F3n%202.pdf

Comisión Federal de Mejora Regulatoria de México. (2012). *Beneficios del Programa de Mejora Regulatoria 2011-2012*. Recuperado el 6 de mayo de 2013 de http://www.cofemer.gob.mx/variados/adjuntos/01.11.2012/BENEFICIOS_DEL_PROGRAMA_DE_MEJORA_REGULATORIA_2011-2012.pdf

Comisión Federal de Mejora Regulatoria. (s.f.). *Guías para la Mejora Regulatoria Municipal. Evaluación de la satisfacción de los Clientes en el ámbito Municipal*. Recuperado el 6 de mayo de 2013 de <http://www.cofemer.gob.mx/documentos/estados/quias/guia-escam.pdf>

Cornick, Jorge (2001). Los alcances de la mejora regulatoria en Costa Rica. En: *La Mejora Regulatoria*. (pp. 137-162), Academia de Centroamérica.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007) *Guía Metodológica de Modernización Institucional en los Organismos y Entidades de la Administración Pública*. Colombia. Recuperado el 6 de mayo de 2013 de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GuiaModernizacionEntidades.pdf>

Financiera Rural. (s.f.). *Reglas de Operación del Comité de Mejora Regulatoria Interna*. Recuperado el 6 de mayo de 2012 de www.financierarural.gob.mx

Jinesta L. Ernesto. (s.f.). *Los principios constitucionales de eficacia, eficiencia y rendición de cuentas de las Administraciones Públicas*. Recuperado el 6 de mayo de 2013 de

http://www.ernestojinesta.com/Los_principios_constitucionales_de_eficacia.pdf

Ministerio de la Presidencia & Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2012). *Reglamento a la Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos*. Decreto Ejecutivo 37045-MP-MEIC, publicado en La Gaceta 60, Alcance Digital 36 del 23 de marzo de 2012.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2008). *La Creación, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios*. Decreto Ejecutivo 34587-PLAN, publicado en La Gaceta 127 de 2 de julio de 2008.

OCDE. (2010). *Guía para mejorar la calidad regulatoria de trámites estatales y municipales e impulsar la competitividad de México*, OECD Publishing. Recuperado 8 de mayo de 2013 de <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/46999533.pdf>

Programa Institucional de Calidad. (s.f.). *Análisis y mapeo de los procesos*. Manual del participante de taller. Recuperado el 16 de agosto de 2013 de <http://torouno.files.wordpress.com/2008/09/analisis20y20mapeo.pdf>

Sanín Angel, Héctor. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación)*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado el 16 de agosto de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (s.f.). *Guía para Elaborar o Actualizar Planes de Mejora Continua (PMC)*. Recuperado el 16 de agosto de <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/05-planeacioninstitucional/guia-plantamejora.pdf>

Secretaría de la Función Pública. (2007). *Guía de Implementación. Carta de Compromiso al Ciudadano*. México. Recuperado el 16 de agosto de http://www.oportunidades.gob.mx/TRANS/f17_archivos/Guia_de_Implementacion_CCC_ENE_06.pdf



Ministerio de Economía, Industria y Comercio

Dirección de Mejora Regulatoria y Reglamentación Técnica

Tel: (506) 2549-1400 ext. 503

Fax: (506) 2291-2015

Ap. Postal 10216-1000

Correo electrónico:

infotramites@meic.go.cr

Dirección electrónica:

<http://www.tramites.go.cr>

Dirección: Sabana Sur, 400 metros oeste de la Contraloría General de la República.

San José, Costa Rica



Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Área de Modernización del Estado

Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios

Tel: (506) 2202-8594

Ap. Postal 10127-1000 San José

Correo electrónico:

silvia.calderon@mideplan.go.cr

Dirección electrónica:

<http://www.mideplan.go.cr>

Del Automercado 75 mts este y 200 mts al norte, Barrio Dent, San Pedro de Montes de Oca

San José, Costa Rica