

**MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO
DIRECCIÓN DE MEJORA REGULATORIA
DEPARTAMENTO DE APOYO INSTITUCIONAL**

Guía para la gestión de Planes de Mejora Regulatoria



San José, Costa Rica
2020

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	GENERALIDADES	5
1.	La Mejora Continua.....	5
2.	La Mejora Regulatoria.....	8
3.	Dirección de proyectos.....	11
III.	Gobernanza de los Planes de Mejora Regulatoria	13
1.	Fundamento legal de los PMR	13
2.	Condiciones Previas para los Planes de Mejora Regulatoria.....	15
3.	Consulta Pública y Transparencia.....	15
IV.	METODOLOGÍA PARA LA GESTION DE LOS PLANES DE MEJORA REGULATORIA.....	18
1.	Planeamiento del Plan de Mejora.....	20
a.	Identificación de los trámites, procedimientos y servicios institucionales	20
b.	Definir y medir que mejorar (priorizar) de los trámites, procedimientos y servicios institucionales	20
c.	Analizar e identificar oportunidades de mejora	24
d.	Diseñar la mejora.....	26
e.	Validación de la propuesta de mejora	32
2.	Ejecución del Plan de Mejora Regulatoria	34
a.	Implementación de la propuesta de mejora	34
b.	Seguimiento y control al desarrollo del PMR.....	36
3.	Verificación y Evaluación del Plan de Mejora Regulatoria	38
a.	Implementar la mejora	39
b.	Monitorear y controlar el cumplimiento de la mejora	39
c.	Evaluar la mejora con una Carta de Compromiso con la Ciudadanía	40
d.	Identificar nuevas oportunidades de mejora.....	41
V.	ANEXOS.....	44
	Anexo 1. Principios de mejora regulatoria y mejora continua	44
	Anexo 2 Calendarización del PMR	45
	Anexo 3. Información del Trámite.....	47
	Anexo 4. Información del Procedimiento o Servicio.....	50
	Anexo 5 Ejemplo de la metodología para identificar y definir los trámites y servicios a incluir en un PMR para el año 2020, es decir, formulado en 2019.....	51

Anexo 6. Ejemplo de llenado de Hoja de Ruta y planificador.....	55
Anexo 7. Pautas para la elaboración de una Carta de Compromiso con la Ciudadanía 57	
Anexo 8. Lista de referencia de la OCDE para la toma de decisiones reglamentarias..	64
Anexo 9. Lista de verificación para considerar instrumentos alternativos	65
VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

El desarrollo de la presente *Guía para la Gestión de los Planes* de Mejora Regulatoria, participaron: Mónica Cascante Orozco, Francisco Antonio Chavarría Solano, y Ana Zambrana Fonseca, funcionarios de la Dirección de Mejora Regulatoria.

En el desarrollo de la *Guía Metodológica de Planes de Mejora Regulatoria y Cartas de Compromiso con la Ciudadanía*. del 2014 participaron por la Dirección de Mejora Regulatoria del MEIC: Isabel Cristina Araya Badilla, Héctor Hernández Gómez, Francisco Chavarría Solano; y por la Secretaría Técnica Sistema Nacional de Contralorías de Servicios del MIDEPLAN: Adela Chaverri Tapia, Andrea Marín Montero, Silvia Calderón Umaña.

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, subsisten los procesos de tramitación administrativa de los servicios que brinda el Estado a los administrados, 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 administrados.

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 los administrados, aspectos que deben ser abordados de manera sistematizada y ordenada por parte de las instituciones. Para tal efecto, en un esfuerzo conjunto en el año 2014 entre el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), se diseñó la guía metodológica denominada “Planes de Mejora Regulatoria y Cartas de Compromiso con la Ciudadanía. Guía Metodológica”; seis años después, luego del proceso de implementación, y lecciones aprendidas se desarrolla la “*Guía para la Gestión de los Planes de Mejora Regulatoria*”, la cual contempla los pasos para la elaboración de las cartas de compromiso.

Esta Guía en conjunto con la “*Guía para elaborar regulaciones simples*” y el “*Manual de Gestor PMR*” del Sistema Trámite Costa Rica busca fortalecer la capacidad técnica y de gestión institucional para formular, implementar y dar seguimiento a los Planes de Mejora Regulatoria por parte de las instituciones cubiertas por la Ley 8220. 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.

El nexo de los Planes de Mejora Regulatoria que viene a establecer esta Guía con el programa de Cartas de Compromiso con la Ciudadanía que desarrolla la Secretaría Técnica de Contralorías de Servicio, se da en el proceso de evaluación y mejora continua de las acciones de simplificación de trámites, procedimientos. y servicios. Los procesos de mejora

continua “*se inician a partir de un cambio de mentalidad, hábitos, técnicas a nivel de empleados, impulsados por los funcionarios o directivos y apoyados por la alta dirección de la entidad*” (Secretaría de Coordinación General de Gobierno, 2015).

Además, por medio de este programa de cartas de compromiso se insta a las instituciones de la Administración Pública a incorporar en sus procesos de mejora procedimientos internos y servicios, ya que el alcance de la Ley 8220 se circunscribe a trámites únicamente, pero por medio de la filosofía de la mejora continua y aplicación de los principios de mejora regulatoria que la Constitución Política, la Ley General de Administración Pública, la Ley de Promoción a la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, y la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, es que se extiende el alcance de incorporar procedimientos y servicios en los planes de mejora regulatoria.

Éste alcance viene a materializar la obligación de mejorar y 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.

Las instituciones cubiertas por la Ley 8220 están en la obligación 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.

Esta Guía está conformada de siete apartados: introducción, generalidades, Gobernanza de los PMR, metodología para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Mejora, los anexos, glosario y las referencias bibliográficas. Finalmente, se recomienda complementar la lectura de la presente Guía con la Guía de usuario del sistema para el Gestor PMR y OST.

II. GENERALIDADES

Simplificar y agilizar la tramitología para acceder a los bienes y servicios por parte de los administrados, es una labor constante de las instituciones del Estado a fin de eliminar las trabas administrativas, procedimientos y papeleos innecesarios que agobian al administrado. Para cumplir con esta labor se describen dos filosofías de trabajo que permiten a la Administración Pública cumplir su función de prestar servicios de forma eficaz, eficiente y al menor costo de oportunidad para la sociedad.

1. La Mejora Continua

La Administración Pública no podría quedarse al margen de los avances, en la aplicación de herramientas ágiles en la gestión de procesos y resolución de problemas desarrolladas en el ámbito empresarial desde la revolución industrial, para aprovechar al máximo los recursos y cumplir con las expectativas del cliente, bienes y servicios de calidad y bajo costo.

Una de las filosofías de trabajo que permiten aumentar la productividad, y por ende la competitividad de las empresas es la *Mejora Continua*, la cual se define como el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa (Flores, 2018), se puede decir es la búsqueda constante de la eliminación de desperdicios, de todo aquello que no agrega valor al producto final.

La mejora continua lo que hace en una organización es cambiar comportamientos y formas de pensar, no al adquirir nueva tecnología o ampliar la estructura organizacional, se trata de cambiar la forma de ver y hacer el trabajo utilizando la inteligencia y creatividad con los recursos existentes.

El lenguaje común de la mejora continua no interfiere burocráticamente el proceso creativo, más bien lo hace eficiente, tomando en cuenta que no es una función aislada sino una parte fundamental de la vida en la organización. El desarrollar proyectos de forma ágil y con un enfoque de mejora continua permite identificar cuanto avanzamos, en qué etapa se está, y si se requiere de más recursos para cumplir las expectativas del cliente.

La principal herramienta de trabajo en esta forma de trabajo es el Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming¹, el cual describe cuatro etapas para lograr de forma sistemática la mejora continua, sinónimo de mejoramiento continuo de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...) (Jimeno, 2013). El carácter cíclico implica que los procesos y actividades deben estar en una evaluación periódica para garantizar la calidad e incorporar nuevas mejoras. La Ilustración 1 muestra las etapas del ciclo de mejora continua, o PDCA por las siglas en inglés de: planear, hacer, verificar y actuar.

¹ Por su autor Edwards Deming.

Ilustración 1 Ciclo de Mejora Continua



Fuente: Adaptación de Betancourt (2018)

Del ciclo de mejora han surgido varias formas de aplicar los principios de Deming, dos de ellas son Lean y Six Sigma.

- Lean: significa “esbelto”, y busca eliminar lo que sobra (desperdicios/mudas) y crear valor agregado al producto (aquello que verdaderamente demanda el cliente, por lo que está dispuesto a pagar) y así incrementar la Productividad. Este enfoque busca eliminar los excesos de todo tipo, la “grasa” en el proceso productivo, para así obtener mayor calidad, más productividad, menores costes y por tanto mayor cantidad de puestos de trabajo, combatir el despilfarro genera un círculo virtuoso o espiral de crecimiento.

En este enfoque eliminar las “mudas” es esencial para brindar un producto o servicio de calidad, se agrupan de esta forma dos tipos de desperdicios:

- “mudas” de los procesos: Sobreproducción, Inventarios excesivos, Re procesos, Movimientos innecesarios, Procesos innecesarios, Esperas, y Transportes.
- “mudas” estratégicas: Capacidad desaprovechada de los empleados, Falta de enfoque y posicionamiento, Poca o mal uso de la información, Desperdiciar las oportunidades del entorno, Desperdiciar las fortalezas de la empresa, Pérdida de clientes y consumidores, todo ello englobado en la

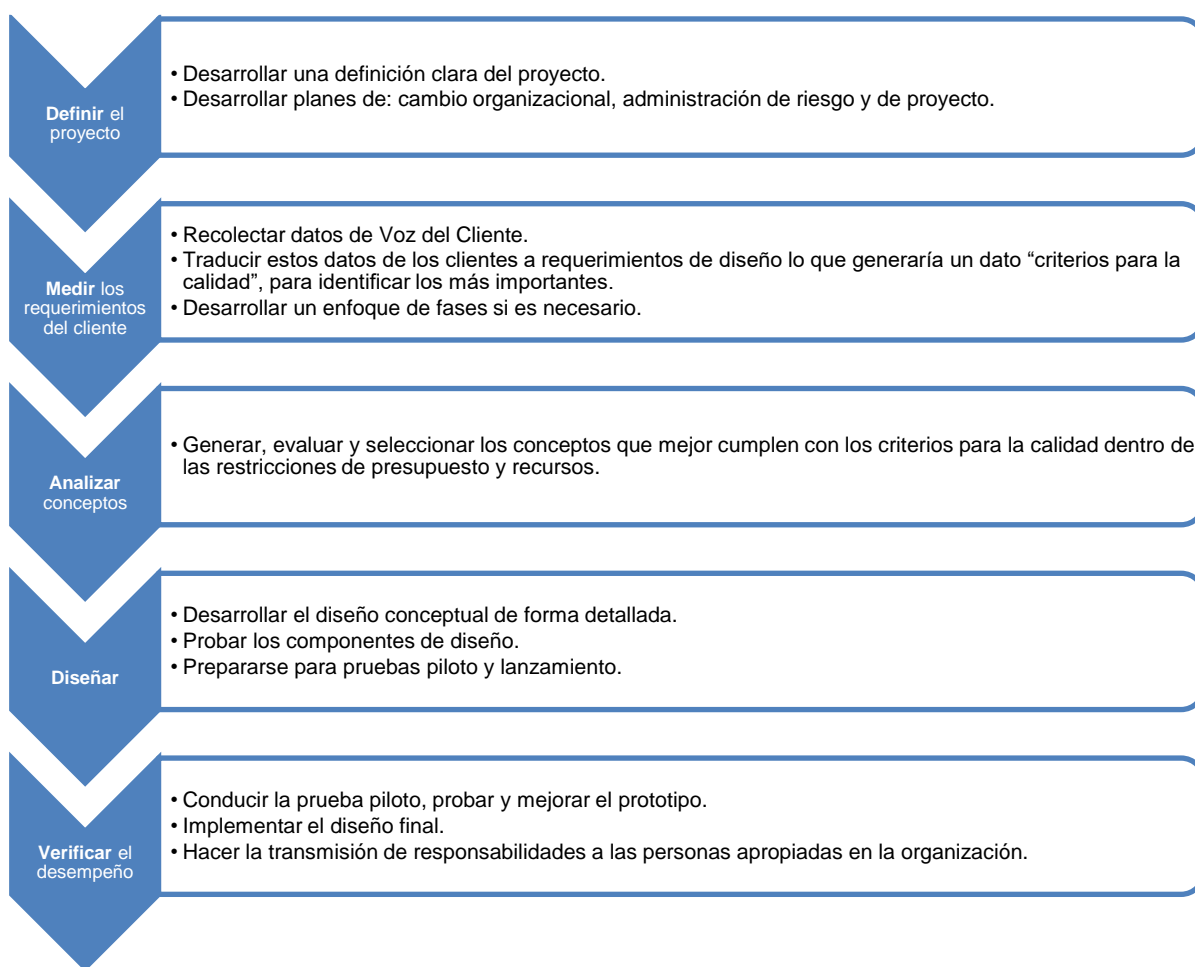
Falta de planificación, confirmándose la famosa frase que expresa “*no planificar es planificar para el desastre*”.

Los fundamentos de Lean aplicados a la gestión buscan especificar el valor desde el punto de vista del cliente final, con el fin de conseguir que los pasos que crean valor ocurran en una secuencia ajustada de modo que el producto del proyecto, fluya hacia el cliente, de manera natural y continua.

- Six Sigma para rediseño de productos: Es la aplicación de las herramientas y métodos de Six Sigma para diseñar o rediseñar productos o servicios de una forma ordenada y medida. El desarrollar proyectos de innovación con diseño six sigma “*hace énfasis en la creación de un lenguaje común para trabajar en equipo, y la necesidad de saber escoger entre espacios de pensamiento convergente (basado en método) y espacios de pensamiento divergente (más a la libre)*”. (Garro, 2016)

Esta forma de trabajo utiliza el ciclo de diseño o rediseño de proyectos, que consiste en Definir, Medir, Analizar, Diseñar, Verificar (DMADV). “*DMADV se utiliza para dar seguimiento ordenado a los pasos requeridos por un equipo para crear un nuevo proceso, producto o servicio, o cuando los existentes requieren de cambios tan grandes que el mejoramiento continuo resulta inadecuado*” (Garro, 2016) como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2 Ciclo de Diseño DMADV



Fuente: Garro, 2016

Generar un ámbito en el cual los empleados y jefaturas de la organización participen activamente en la detección, prevención y eliminación de los diversos tipos y modalidades de despilfarros constituye uno de los principales objetivos de la organización.

2. 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. Cuando el mercado falla el Estado puede intervenir para cambiar comportamientos, ello mediante 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 los administrados y el interés público que debe privar en su actuación -al velar por sus actos-, considera la Mejora Regulatoria 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.

Por lo anterior, se entiende la mejora regulatoria como el conjunto de acciones que debe realizar la Administración Pública para mejorar la manera en que norma las actividades del sector público, en interacción con el sector privado, y en general con la sociedad. Contiene tres procesos clave: el Análisis del flujo regulatorio, la Revisión del inventario regulatorio y la consulta pública en los procesos de participación ciudadana y co creación de normas.

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.

De esta forma la mejora regulatoria pretende crear regulaciones y trámites: eficaces, eficientes, equilibrados, no excesivos ni omisos; no se trata de eliminar regulaciones, sino de crear regulaciones de calidad y con sentido. Para ello la mejora regulatoria se desarrolla desde dos vías:

- Análisis del flujo regulatorio: emisión de nuevas regulaciones de calidad, donde se contemple el ciclo de gobernanza para lograr el menor impacto o costo en la sociedad o su máximo beneficio, para lo cual debe realizarse siempre la evaluación costo-beneficio.
- Revisión del inventario regulatorio: revisión constante de las regulaciones vigentes en el catálogo de trámites por medio de la definición de los planes de mejora regulatoria que promuevan su simplificación.

A partir de la filosofía de mejora continua, la gobernanza regulatoria² busca la creación de un sistema regulatorio que genere sinergias entre regulados, reguladores, supervisores y administrados en el proceso de regulación. Por lo anterior, para elaborar una propuesta de regulación, de una nueva regulación o reforma de una existente, toda entidad pública

² La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la define como una “visión general sobre la regulación, incluyendo la estructura del Gobierno, la interacción entre éste y las entidades no gubernamentales”.

cubierta por la Ley 8220 debe contemplar el ciclo de gobernanza regulatoria (Ilustración 3) que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) propone mediante cinco etapas a seguir.

Ilustración 3 Ciclo de Gobernanza Regulatoria



Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE

Desde la perspectiva de la mejora regulatoria, la Simplificación de Trámites se entiende como la reducción de la complejidad de los procesos, mejorando la calidad del servicio, lo que conduce a menos etapas, menos interdependencias, menos procedimientos. Puede presentarse al eliminar o reducir documentos, requisitos, actividades, pasos y tiempos para que el trámite pueda realizarse de una forma más fácil, sencilla y ágil. Estos procesos pueden ser producto de un análisis de la regulación inspirados en el ciclo de Gobernanza.

Retomando el principio de la eficacia, ésta se debe entender 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.

En este marco, 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 en la prestación de servicios de calidad a los administrados, lo anterior con el diseño e implementación de herramientas como son los Planes de Mejora Regulatoria.

Sobre la mejora Perales (2020) hace referencia al tema de las Agendas Regulatorias, las cuales son un listado de las regulaciones que serán creadas, modificadas o eliminadas en un periodo de tiempo de seis meses o un año. La publicación de la Agenda Regulatoria es una buena práctica regulatoria, ya que permite la participación del público y la transparencia en el proceso de elaboración y reforma de regulaciones.

Finalmente, el fin de la mejora regulatoria recopilado en la Ley 8220 es hacer que la tramitología que enfrentan día a día los administrados sea ágil, sin desperdicios, venciendo así todas las trabas administrativas, procedimientos y papeleos innecesarios que agobian al administrado, y generar un ahorro de tiempo y dinero para familias, empresas y Estado.

3. Dirección de proyectos

Según el Instituto de Administración de Proyectos (2017) la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.

El Instituto de Administración de Proyectos (2017) define un Proyecto como aquel esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, a fin de cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones, ya que están destinados para mover a la organización de un estado actual a un estado futuro mejor a fin de lograr un objetivo específico.

La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Para ello se diseña un plan para la dirección del proyecto, este es el alma del Proyecto; establece qué, cuándo y por quién, deben hacerse las tareas del Proyecto.

El ciclo de vida del Proyecto se ocupa del proceso que completa el trabajo necesario para desarrollarlo con éxito y obtener los resultados esperados, se desarrolla en grupos de procesos que, a su vez, se componen de tareas y actividades específicas para conseguir el objetivo final.

El ciclo de vida del proyecto se compone de un inicio, una Organización y preparación, la Ejecución del trabajo, y del Cierre del proyecto. Los grupos de procesos de un proyecto describen qué se necesita hacer para administrar el proyecto, son cinco grupos base como se muestra en la ilustración 4.

Ilustración 4 Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos



Fuente: Gascón, s.f.

Importante resaltar que el grupo de monitoreo y control es clave, dado que es el proceso de seguir y revisar el avance del Proyecto para cumplir con lo definido en el plan de Dirección de Proyecto y conseguir la satisfacción de los interesados. Este grupo permite encontrar posibles desviaciones del alcance, tiempos, costos durante el desarrollo del proyecto; estas desviaciones detectadas deben generar propuestas de ajuste o cambio a fin de entregar al cierre del proyecto los productos o entregables definidos al inicio.

La Dirección eficaz del proyecto pasa por un buen liderazgo. El director del proyecto lidera el equipo del proyecto para cumplir los objetivos del proyecto y las expectativas de los interesados, así como trabaja para equilibrar las restricciones contrapuestas que afectan al proyecto con los recursos disponibles. Las competencias deseadas del líder la componen destrezas técnicas, de gestión estratégica y de negocio, los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.

Finalmente, es importante que el equipo del proyecto con su líder recopile las lecciones aprendidas del proyecto, esto por medio de la identificación de los éxitos y los fracasos, de esta manera se crean recomendaciones para proyectos futuros. El Proyecto cuando termina debe dejar un legado a la organización en términos del producto creado y su gestión.

III. Gobernanza de los Planes de Mejora Regulatoria

Para aplicar los procesos de mejora continua y mejora regulatoria en la Administración Pública costarricense se ha diseñado un esquema de Gobernanza Regulatoria mediante el Sistema de Simplificación de Trámites y de Mejora Regulatoria. El sistema son los componentes orgánicos y funcionales que ejercen funciones de gestión institucional, seguimiento y sanción por incumplimiento de los procesos de trámites que realizan los administrados ante la Administración Pública (Art. 9 del Reglamento a la Ley 8220). Para su adecuado funcionamiento este cuenta con las siguientes instancias reguladas en los artículos del 10 al 25 del Reglamento a la Ley 8220:

Ilustración 5 Sistema de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria



Fuente: Dirección de Mejora Regulatoria

Complementario al sistema se ha desarrollado una Política Nacional de Mejora Regulatoria³ que tiene por objeto armonizar las herramientas jurídicas, económicas, guías y manuales vigentes, así como el sistema digital de Trámites Costa Rica, que dan cumplimiento a los principios que inspiran la Mejora Regulatoria y que permiten asegurar el interés general.

1. Fundamento legal de los PMR

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 en la institucionalidad costarricense, 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.

³ Decreto Ejecutivo 40910-MP-MEIC

- *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*.
- Decreto Ejecutivo 40910-MP-MEIC del 13 de noviembre de 2017, *Política Nacional de Mejora Regulatoria*.

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.
- *Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios*, Ley 9158 de 8 de agosto de 2013.
- *Reglamento a la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios*, Decreto Ejecutivo 39096 del 28 de abril de 2015.
- *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.

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.

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.

2. Condiciones Previas para los Planes de Mejora Regulatoria

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

- a. Nombramiento del Oficial de Simplificación de Trámites (OST) Institucional (Artículo 11 de la Ley 8220 y Artículos 14 y 15 del Decreto Ejecutivo 37045); por cuanto mantener un apoyo político de alto nivel es clave para garantizar el éxito.
- b. Instaurada, capacitada y empoderada la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional (Artículo 23 del Decreto Ejecutivo 37045), la cual coadyuva al OST en la elaboración y dar seguimiento del Plan de Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites y las Cartas de Compromiso con la Ciudadanía, así como en mantener actualizado el Catálogo Nacional de Trámites, así como en la Administración del Sistema Trámites Costa Rica.
- c. Contar con el perfil institucional dentro del Sistema Trámites Costa Rica. (Artículo 18, 19, 20 y 24 del Decreto Ejecutivo 37045), según los lineamientos que para tal efecto suministre el MEIC.
- d. La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional mantendrá actualizada la información en el CNT (Artículos 18, 19 y 23 del Decreto Ejecutivo 37045) y dará el seguimiento a los PMR.
- e. Tener claridad de los planes estratégicos y operativos institucionales, y de las metas y recursos presupuestarios anuales para definir los alcances de las acciones de mejora.

3. Consulta Pública y Transparencia

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.

El Sistema de Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria costarricense promueve los siguientes mecanismos de consulta pública, transparencia y participación ciudadana:

- Participación ciudadana en la formulación de nuevas regulaciones, la cual logra conocer la opinión de los principales actores beneficiados o afectados en el proceso

de elaboración de la regulación, esto mediante acciones tales como: Formación de grupos de trabajo/comités técnicos para la elaboración conjunta del anteproyecto entre diversas instituciones y sector privado, Circulación de borrador a grupos o personas interesadas y recepción de comentarios, Presentación de propuestas en conferencia por invitación (cerrada) o en conferencia abierta al público, Consulta a otras instituciones públicas nacionales o internacionales.

- Control Previo⁴ de las regulaciones que poseen trámites, requisitos y procedimientos, ya sean nuevas o modificaciones a las existentes, que por medio de un filtro (revisión a la luz de los principios de la mejora regulatoria) deben ser justificadas técnica, legal y económicamente por la Administración y ser sometidas a consulta pública para conocer la opinión de los administrados previo a su emisión y puesta en práctica, así como recibir un criterio vinculante o recomendador que emita la Dirección de Mejora Regulatoria y posterior respuesta a las opiniones de los administrados.
- Catálogo Nacional de Trámites⁵ que es el inventario normativo de las instituciones del Estado donde el administrado puede consultar los trámites, requisitos, plazos, costos e información que le permita gestionar la solicitud, y donde puede Calificar la gestión pública en la resolución de trámites y brindar opiniones de mejora.
- Planes de Mejora Regulatoria, los cuales en su ciclo de vida pasan por una consulta previa y participación ciudadana en el proceso de formulación durante el mes de noviembre, luego de un periodo de análisis y respuesta a los comentarios, posteriormente durante el año de ejecución se mantienen el plan, los avances y logros a disposición del administrado para su respectivo seguimiento, lo cual garantiza la rendición de cuentas⁶.
- Participación Ciudadana en la Plataforma Trámites Costa Rica, un módulo que permite a las instituciones desarrollar campañas, foros, encuestas, entre otras actividades, con el objetivo de mejorar trámites al recibir la retroalimentación de los administrados. La visualización de un calendario con las actividades relacionadas con mejora regulatoria y simplificación de trámites. Además, la posibilidad de que el administrado se registre gratuitamente en el sistema para recibir información relevante sobre la Ley N°8220, y asociarse a las instituciones de su interés para dar seguimiento a las acciones de mejora regulatoria.

Hernandez (2018) indica que *“la apertura al diálogo y la transparencia no solo incitan a una democracia mucho más participativa, sino que permiten que las personas afectadas y beneficiadas por la normativa se apropien de la política pública al participar en su elaboración, al ser creada de manera conjunta, lo que, a su vez, facilita su cumplimiento. El éxito de una regulación eficiente radica en la apertura que debe tener la Administración para recibir los insumos necesarios de la ciudadanía en la elaboración de la política pública.”*

En el proceso de transparencia desempeñan un papel fundamental las Oficinas de Información al Ciudadano, establecidas en los Artículos 16 y 17 del Reglamento a la Ley 8220, que dicta que es la oficina encargada de explicarle al administrado los requisitos y el procedimiento para el otorgamiento de solicitudes; estas oficinas podrán ser: Contralorías de Servicios, las Unidades de Plataforma de Servicios, el departamento o persona

⁴ Artículos 12, 12 Bis, 13 y 13Bis del Reglamento a la Ley 8220.

⁵ Artículos 18, 19 y 27 del Reglamento a la Ley 8220.

⁶ Artículos 19 y 21 del Reglamento a la Ley 8220.

designados por el OST para este fin. Esta oficina se complementa con las acciones dictadas en materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública reguladas en el Decreto Ejecutivo 40200 del 27 de abril de 2017.

Por último, en el caso de los PMR, Perales (2018) señala que la participación de los administrados en los “programas de simplificación deben incorporar consultas públicas para identificar en la voz de los administrado, empresas y organizaciones sociales, cuáles son los trámites más engorrosos y por qué, focalizando acciones de mejora para esos trámites”.

IV. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA REGULATORIA

Un Plan de Mejora Regulatoria (PMR) es un instrumento debidamente priorizado y calendarizado, los cuales incluyen los objetivos, metas, indicadores, actividades, tiempos de ejecución, responsables y acciones de evaluación y seguimiento de los trámites a mejorar (Artículo 19 del Reglamento a la Ley 8220).

Un Plan de Mejora es un instrumento de mejora y simplificación que ayuda 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. Son pequeños proyectos.

Los PMR incorporan la participación ciudadana, al incorporar la opinión de los administrados al proceso de mejora continua de los trámites, servicios y procedimientos que realizan los administrados en las instituciones que conforman la Administración Pública.

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. Los PMR deben ser realistas, flexibles, operativos, prácticos, que permitan el control de tiempos y recursos y el logro de las metas.

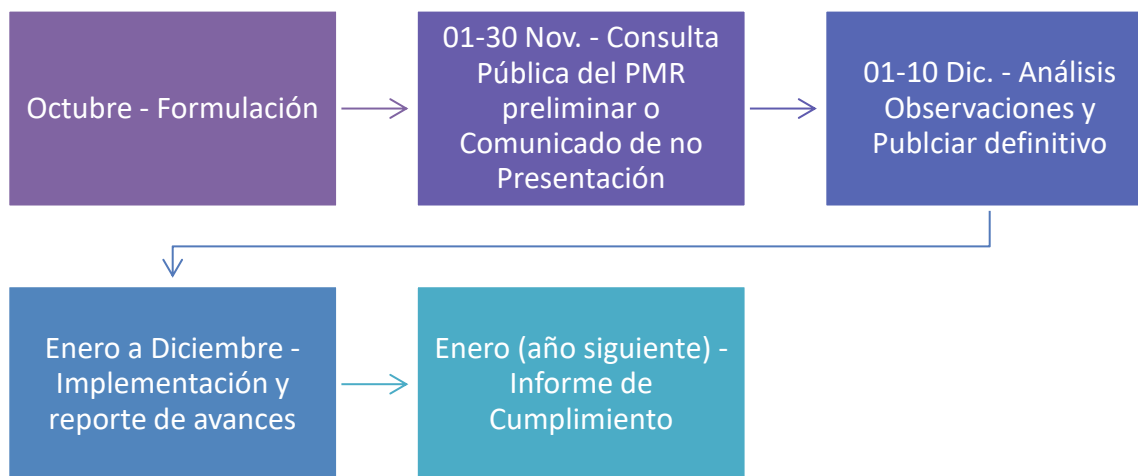
Estos planes son parte del proceso de mejora continua que todos los entes y órganos de la Administración Pública deberán formular, con el fin de priorizar los trámites y servicios que deben ser eliminados o modificados. Por lo anterior, resulta importante institucionalizar estos Planes de Mejora, de 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 Reglamento a la Ley 8220 establece que los PMR estarán ligados con los Planes Operativos Institucionales (POI) 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 PMR son parte de los planes de trabajo, al respecto el IMAS (s.f.) menciona que dichos planes son *“un instrumento de planificación y gestión que permite llevar a cabo los fines de la organización, mediante una adecuada definición de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar de manera que se utilicen con eficiencia, eficacia y economicidad”*, además, que el *“plan de trabajo no debe visualizarse como un listado de actividades que rutinariamente realiza el programa, más todo lo contrario, busca que se incluyan las acciones que den una respuesta efectiva y oportuna a señalamientos limitantes y que por lo tanto ofrezcan oportunidades y alternativas innovadoras que garanticen la calidad en la atención a la población objetivo de la Organización”*.

Los planes de conformidad con los artículos 19 párrafo tercero y 21 del Reglamento a la Ley 8220, tienen un ciclo de vida anual, tal y como se muestra en la Ilustración 6.

Ilustración 6 Ciclo del Plan de Mejora Regulatoria



Fuente: Elaboración propia

A partir de la literatura analizada de mejora continua y mejora regulatoria, así como las mejores prácticas recopiladas en el PMBOK y las lecciones aprendidas sobre la gestión de los planes de mejora regulatoria en los últimos años por la Dirección de Mejora Regulatoria y las instituciones ejecutantes de los PMR, se definen las siguientes etapas a seguir para el correcto uso del instrumento de los Planes de Mejora Regulatoria.

Tabla 1 Etapas de los Planes de Mejora Regulatoria

Etapas	Procesos
1. Planeamiento (formulación)	a. Identificar todos los trámites, servicios y procedimientos b. Definir, medir que mejorar (priorizar) c. Analizar e identificar oportunidades de mejora d. Diseñar la mejora e. Validar
2. Ejecución (hacer)	a. Implementar el plan b. Seguimiento y control al desarrollo del plan
3. Verificación y Evaluación (actuar)	a. Implementar la mejora b. Monitorear y controlar el cumplimiento de la mejora c. Evaluar la mejora con una Carta de Compromiso con la Ciudadanía d. Identificar nuevas oportunidades de mejora

Fuente: Elaboración propia.

1. Planeamiento del Plan de Mejora

Consiste en cinco procesos que ayudan a formular correctamente el PMR. Se dispone de un Excel que facilita el completado de las siguientes matrices, consultar documento adjunto.

a. Identificación de los trámites, procedimientos y servicios institucionales

Es indispensable conocer la situación actual de cada uno de los trámites, procedimientos y servicios institucionales, para diseñar la propuesta de mejora, con el fin de contar con el estado actual o línea base de los mismos y poder a futuro comparar con la mejora.

La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional solicitará a cada unidad organizacional que en el Sistema Trámites Costa Rica mantenga en estado Publicado sus trámites (o en edición si serán pronto a publicar al cumplir con el Artículo 4 de la Ley 8220), o en el inventario de procedimientos y servicios conforme a:

- Ficha “*Información General del Trámite*”: corresponde a la información de los trámites publicados o trámites que están en proceso de completar toda la ficha y en proceso a cumplir el artículo 4 de la Ley 8220 (en estos casos se denominan según las funcionalidades del Sistema Trámites Costa Rica, “Trámites externos al CNT”). Si no se mantiene en el sistema, la institución deberá contar con todas las fichas en el expediente de los PMR de conformidad con el Anexo 3 de esta Guía.
- Ficha “*Información del Procedimiento o Servicio*”: corresponde al inventario de los procedimientos o servicios que brinda la institución. Si no se mantiene en el sistema, la institución deberá contar con todas las fichas en el expediente de los PMR de conformidad con el Anexo 4 de esta Guía.

Cada Trámite, procedimiento y servicio deberá estar acompañado del Diagrama de Flujo.

La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional conocerá, analizará y verificará todo el inventario normativo (trámites, servicios, procedimientos), a fin de cumplir con lo establecido en el artículo 18 y 19 del Reglamento a la Ley 8220. La Comisión podrá solicitar aclaraciones o modificaciones a fin de depurar y mantener actualizada la información en el Sistema Trámites Costa Rica de conformidad con el artículo 23 del Reglamento a la Ley 8220.

b. Definir y medir que mejorar (priorizar) de los trámites, procedimientos y servicios institucionales

Con la información actualizada de los trámites, procedimientos y servicios institucionales la Comisión procederá a la definir y medir (priorizar) que se incluirá en el PMR anual. Medir significa que se deben tener datos que permitan tomar una decisión objetiva basada en información cuantificable de qué se va a incluir en el PMR, y el definir es el proceso metodológico que se utiliza para la priorización y selección de los trámites, procedimientos y servicios a mejorar. Para ello la administración debe valorar los siguientes pasos para establecer la priorización.

Los procedimientos al ser acciones internas no se contemplan en esta jerarquización, pero si la institución puede identificar el mecanismo idóneo para seleccionar los procedimientos a incluir en el PMR cuando considere pertinente. Como recomendación se sugiere realizar levantamiento de macro procesos institucionales y tener documentados los procesos particulares como mecanismos de control por parte de la administración para verificar las entradas y salidas de las gestiones.

i. Paso 1: Frecuencia de los trámites y servicios

Una vez que la Comisión cuenta con todo el inventario normativo actualizado, como primer paso realizará un filtro para seleccionar aquellos trámites y servicios que son más demandados por los administrados.

Para realizar este paso se procede a jerarquizar 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. Si el inventario de trámites y servicios es pequeño, la Comisión selecciona los cinco primeros de mayor frecuencia a partir de dicha jerarquización, si el inventario normativo es muy grande queda a criterio de la comisión el volumen de trámites y servicios a seleccionar para el siguiente paso.

ii. Paso 2: Criterios para definir los trámites y servicios que serán prioridad

Se procede a realizar una valoración a partir de criterios con el fin de seleccionar al menos dos trámites y/o servicios, adicional a los procedimientos. La Comisión de Mejora seleccionará cinco de los siguientes criterios de valoración, para evaluar los trámites y servicios producto del paso anterior. Importante, los criterios a seleccionar deben ser aplicables todos para los trámites y servicios a evaluar.

- 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 o emitidas por el Oficial de Acceso a la Información.
- 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.
- F. **Costos para el administrado:** análisis de las tarifas, cánones, pago de derechos u otros pagos que deba realizar el administrado y no se ajustan al principio de cobrar al costo de operación. También el resultado puede ser producto de un *análisis de cargas administrativas*.
- G. **Transparencia:** si el trámite es confuso o complejo y los requisitos, procesos y procedimientos no están en una norma; cuando existen tramitadores o hay carencia de bitácoras de control en entradas y salidas de solicitudes.

- H. **Cumplimiento del control interno:** mejoras identificadas a partir de los informes de control interno, de las auditorías, informes de valoración del riesgo institucional o disposiciones de la Contraloría General de la República.
- I. **Otros factores** que se especifiquen a criterio de la institución, como por ejemplo el diseño, compresión y diligencia de formularios, incumplimiento del artículo 4 de la Ley 8220, costos para la administración y cualquier otro que a criterio de la institución facilite la definición de los trámites y servicios prioritarios.

Seleccionados los criterios a evaluar, y solicitada la información requerida pertinente para cada uno, se procede a realizar el análisis de cada criterio de acuerdo con el impacto que tengan a nivel institucional. Se utilizará la Tabla 2 para efectos de priorizar y clasificar los trámites o servicios, en la primera columna se indican los trámites o servicios que serán objeto de priorización, en la fila superior anotan los cinco criterios seleccionados. El análisis se hace por criterio (por columna) con una escala de valoración numérica, en cada criterio se le asigna a cada trámite/Servicio un número entre uno y cinco, o más según la cantidad de trámites y servicios, sin repetir el número por cada columna (máximo diez); uno corresponde a una menor importancia y cinco/o más, a un mayor impacto.

Al finalizar la asignación de valoraciones, para cada trámite se suman los números a fin de obtener un total. De seguido, en la columna de “*Jerarquización del impacto*” se asignará un número entre 1 y cinco o más, según la cantidad de trámites y servicios analizados, donde 1 es para el trámite que tiene menor puntaje en la columna “Total” y dos para la segunda menor calificación hasta llegar a cinco o más.

Tabla 2 Matriz para jerarquizar el impacto de los trámites o servicios

Trámite/Servicio	Criterios					Total	Jerarquización del impacto
	A	B	C	D	E		
T/S 1							
T/S 2							
T/S 3							
T/S 4							
T/S 5							
T/S ...							

Fuente: Elaboración propia

Una vez jerarquizados se procede a realizar un análisis impacto – esfuerzo, el cual consiste en una matriz que permitirá definir según la capacidad de la institución e importancia del trámite y/o servicio definir cuáles serán incluidos en el PMR.

Por impacto se entiende el efecto que tiene el trámite o servicio para satisfacer las necesidades de los administrados, el cual es obtenido de la evaluación en los cinco criterios anteriores. El esfuerzo es la facilidad de implementación de reformas en el trámite o servicio en un año; se asignarán valores de 1-3-5 para evaluar el esfuerzo, donde 1 es bajo esfuerzo, 3 medio y 5 alto esfuerzo o uso de recursos (tiempo, monetarios, humano), si bien aún no se tienen definidas reformas, con la evaluación de los criterios y la revisión del estado de los trámites en el CNT se comienza a tener una noción las posibles reformas y

el grado de complejidad de implementación en un año o de seccionar en fases las mejoras, así se comienza a tener una primera noción del alcance del plan, y no tener a final de año situaciones de incumplimiento de las propuestas de mejora. Se construirá una matriz de cuatro columnas. La columna uno con los Trámites y/o Servicios, la dos con los valores del Impacto (resultado Tabla 2), la tres con los valores de la evaluación del Esfuerzo, y la cuatro es el resultado de multiplicar el valor de impacto por el de esfuerzo de cada trámite.

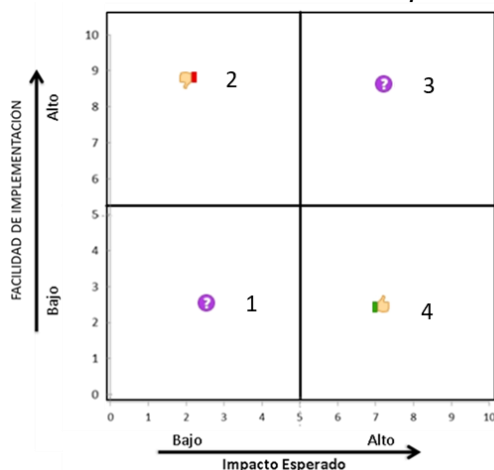
Tabla 3 Matriz impacto-esfuerzo

Trámite/Servicio	Jerarquización del impacto ¹	Esfuerzo ²	Puntuación ³
T/S 1			
T/S 2			
T/S 3			
T/S 4			
T/S 5			
T/S ...			
¹ Resultados de la Tabla 2. ² Evaluación de 1-3-5 a criterio de la Comisión por cada trámite o servicio. ³ Multiplicación de los valores de Impacto y Esfuerzo.			

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la matriz se pueden trasladar a una gráfica de burbujas, matriz de cuadrantes, como muestra la ilustración 7, donde es recomendable seleccionar aquellos trámites y servicios del cuadrante 4, que son de alto impacto esperado para el administrado y facilidad implementación en un año para la administración. Los trámites y servicios identificados en el cuadrante 3 pueden ser incorporados en el PMR, pero deben seccionarse en fases para incorporar en el primer año una fase y en el siguiente la otra, por ejemplo, el caso de reformas reglamentarias, diseño y desarrollo de sistemas digitales.

Ilustración 7 Matriz de cuadrantes impacto-esfuerzo



Fuente: Elaboración propia

Sobre los proyectos de mejora a incluir relacionados al cuadrante 3 es importante tomar en consideración que la formulación del plan en la hoja de ruta se debe indicar claramente el objetivo de la mejora indicando las “X” fases que tendrá el proyecto, y de seguido que el trabajo del PMR del año “XX” el alcance será una primera etapa que consiste en “xxxx” y en el planificador definir las actividades de esa primera etapa no de todo el proyecto, así con ello al finalizar el primer año del plan en el planificador se puede poner que se llega al 100% pero de la primera etapa no de todo el proyecto de mejora, si en el año no se culmina alguna de las actividades del plan no se pueden pasar las actividades pendientes para el año que sigue dado que en el año 2 comprende la segunda etapa, por lo cual se debe seguir reportando en el plan del año 1 hasta que finalice, ya que si se pasan las actividades al año 2 y el plan del año 1 se da por culminado al 100% es un error y un engaño indicar que el PMR se cumple al 100% si el producto indicado en la descripción no se alcanza.

Del análisis de la Tabla 3 y de la Matriz de la Ilustración 7 se obtendrán los trámites y/o servicios, que en conjunto a los procedimientos identificados (si corresponde), se incorporarán en el PMR anual. Para un ejemplo ver Anexo 5.

A la hora de definir los trámites, servicios o procedimientos a incluir en el PMR, es importante considerar que el análisis de selección explicado anteriormente permite cada año mejorar al menos un trámite, servicio o procedimiento anualmente y así ir aplicando procesos de mejora continua en todos el inventario normativo o inventario de servicios y procedimientos, sin embargo, puede darse el caso de que en dos PMR consecutivos o no se puedan repetir los trámites, servicios o procedimientos, ello siempre que sea un proyecto de mejora ubicado en el cuadrante 3 (siempre que en el año anterior en la descripción de la mejora se indique que es en etapas) o bien si son del cuadrante 1-2-4 siempre y cuando sean mejoras diferentes (por ejemplo una año se define reducir plazo y en el siguiente dado en análisis de la realidad es necesario eliminar requisitos o aumentar vigencia, desarrollar un sistema, etc.), dicha situación puede ocurrir dado que un trámite es prioridad y demandante por los ciudadanos que es uno de los indicadores de la priorización de los trámites y por ello sale en los análisis al hacer el PMR, pero no se debe poner la misma mejora varios años a menos que se indique en el año base que será por etapas.

Finalmente, la priorización de los PMR es una **responsabilidad del OST** que es acompañado por la Comisión de Mejora Regulatoria así definido en el Reglamento a la Ley 8220, y sobre los criterios de revisión se recomienda utilizar los criterios antes descritos para un análisis claro y objetivo ya que se definen las pautas para la selección de los trámites, servicios o procedimientos.

c. Analizar e identificar oportunidades de mejora

Es importante definir como se concretarán las mejoras con las estrategias y objetivos de corto y largo plazo institucionales. Para ello el PMR debe mostrar una visión general para la alta Dirección de la institución, en su caso al OST, y conectarse con la visión y misión de la institución, esta labor desarrollada en conjunto con miembros de la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional.

Para lograr con éxito lo anterior, se debe definir con anticipación:

- El apoyo y comprensión del tema por parte del OST, dado que es el responsable del PMR (art. 15 incisos a), b) y c) del Reglamento a la Ley 8220), quien no participa directamente de las reuniones de avance del trabajo, pero provee tiempo y otros recursos para lograr que se avance de acuerdo lo establecido en el Plan.
- Líder del Plan de Mejora: Persona que tiene responsabilidad de cada proyecto de mejora. Puede ser una persona que conozca los pormenores del trámite y domine el tema. Debe tener tiempo asignado al proyecto como parte de su jornada laboral y el resultado final del desarrollo del proyecto o proceso sea parte de su evaluación de desempeño.
- Miembros del equipo: Incluya en el equipo personas de todas las áreas involucradas. Tome en cuenta personal de todo el ciclo de vida del Plan de Mejora incluyendo personal de operación y financiero. El equipo debe reunirse al menos una vez por semana, máximo una hora y deberá tener estructura y reglas de reunión claras.
- Otros involucrados en el Plan de Mejora: Son personas que son afectadas por el avance y resultado del Plan de Mejora, pero no son parte directa del equipo de trabajo. Lo importante es entender cuál puede ser su efecto sobre el proceso del Plan de Mejora y tener un plan para mantener el nivel de apoyo requerido.

Una vez seleccionados los trámites, servicios y procedimientos que conformarán el PMR anual se procede a realizar el análisis que permita identificar las oportunidades de mejora, para lo cual se requiere:

- Incorporar al(los) responsables de las unidades del trámite, servicio o procedimiento a la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional durante el año de la mejora.
- La Comisión procederá a realizar una actividad de sensibilización sobre los principios, alcances y herramientas de la mejora regulatoria con las unidades institucionales involucradas en el PMR.
- La unidad responsable de cada trámite, servicio o procedimiento procederá con apoyo de la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional a identificar las oportunidades de mejora y posteriormente plasmarlas en la hoja de ruta y planificador dentro del Sistema Trámites Costa Rica. Importante que sea un trabajo interdisciplinario y no recargado a una sola persona.

Para el análisis y detección de las oportunidades de mejora se recomienda tomar en consideración los siguientes puntos:

- Hacer uso de herramientas para clara definición del problema que impide satisfacer las necesidades de los administrados y hacer que la regulación cumpla con su finalidad (ser eficaz, eficiente y equilibrada).
- Hacer uso de los datos utilizados en cada uno de los criterios analizados en el Paso 2 de la sección b, y de otras fuentes de información disponibles.
- Analizar los motivos por los cuales no está completa la “*Hoja de información del trámite*”, y por lo cual no está publicado el trámite en el CNT o está desactualizada la información.

- Revisar el diagrama de flujo de cada gestión para identificar los cuellos de botella, y mudas o demoras de los procesos (tales como: pasos innecesarios, traslados/movimientos, esperas por sellos o firmas que no agregan valor).
- Revisar una muestra de expedientes para identificar el incumplimiento de plazos y reprocesos u origen de las causas por devoluciones al administrado o a otros departamentos involucrados.
- Dado que se está analizando la regulación es importante cuestionarse si los objetivos de dicha norma se están cumpliendo, o ya no es necesaria, para así ajustar la norma a la realidad.
- Aplicar los Principios de mejora regulatoria y mejora continua.
- Aplicar las secciones 3.1 a la 3.5.1 del “*Manual para Elaborar Regulaciones y Trámites Simples*” disponible en el sitio web del MEIC.
- Una mejora puede ser elaborar el Reglamento de la regulación, ya que nunca se ha normado formalmente y por ende incumple el art. 4 de la Ley 8220, para tal fin se debe hacer el costo beneficio.
- Consultar las guías para realizar un análisis del Levantamiento de Procesos, el Rediseño de Procesos y la Elaboración de Diagramas de flujo de MIDEPLAN; lo anterior para construir los procesos y flujogramas.
- Realizar un diagnóstico de la infraestructura física y tecnológica, y de las capacidades del recurso humano.
- Importante contemplar la perspectiva del administrado, para ello el equipo puede hacerse las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es la experiencia del administrado con nuestros trámites y servicios que necesita ser mejorada desde su perspectiva?
 - ¿Qué cambios en el entorno están sucediendo que ponen una barrera entre el administrado y la administración para acceder a nuestros trámites y servicios?
 - ¿Qué prioridades del administrado pueden hacer que la prestación de los trámites y servicios sea de una mejor manera? ¿Dónde está nuestra ventaja y cómo podemos extenderla?
 - ¿Cómo puede nuestra infraestructura, capital humano y tecnología ser aplicado de una forma innovadora a nuestros trámites y servicios?
 - ¿Qué innovaciones son posibles que puedan hacer la vida de nuestros administrados más fácil, más inteligente, más rápida y menos propensa a defectos?

Del análisis anterior, se debe tener presente ¿Cuál es el problema u oportunidad que se está tratado de arreglar?, dado que es necesario para **definir claramente el alcance** de la propuesta a mejorar. En caso contrario, cualquier cosa que se proponga como mejora será bueno pero no maximizando el uso de recursos o generará un problema mayor para el administrado o para la administración al no cumplir con la meta trazada en el PMR.

d. Diseñar la mejora

Una vez realizado el análisis se procede a completar la información de la “*Hoja de Ruta*” y “*Planificador*” para cada trámite, servicio y/o procedimiento a mejorar durante el año. El diseño de cada mejora permite definir los objetivos y las estrategias para que la institución aborde la mejora.

La *Hoja de Ruta* es el acta constitutiva y el plan de dirección de un proyecto, que orienta al OST, permite a los encargados ejecutar el plan, comprender el alcance y etapas de implementación, y a su vez facilita a los administrados identificar los beneficios de la mejora y dar el respectivo seguimiento.

Cinco factores críticos para el éxito del PMR que se recomienda a Comisión de Mejora Regulatoria Institucional identificar claramente son: alcance, presupuesto, limitaciones, supuestos y riesgos para la etapa de ejecución del PMR; al respecto algunas preguntas orientativas son:

Alcance:

- ¿Cuáles son las razones estratégicas para realizar el PMR?
- ¿Cuáles son los productos que se entregarán – resultado del PMR?
- ¿En cuánto se modifica la situación base?
- ¿Cuáles son los elementos más importantes (procesos, sistemas de información, tecnologías, personas) que debe abordar el Plan de Mejora?
- ¿Cómo sabremos que el Plan de Mejora está terminado?
- ¿Cómo sabremos que el Plan de Mejora fue exitoso (por medio de qué indicadores)?
- Se recomienda utilizar la técnica de las nueve cuestiones⁷.

Presupuesto:

- ¿Qué recursos son los necesarios para implementar el PMR?
- ¿Se cuenta con sustento presupuestario?
- ¿Se deben hacer modificaciones presupuestarias?
- ¿En cuánto tiempo se tienen los recursos de cada actividad?
- ¿Se necesitan recursos adicionales?

Limitaciones:

- ¿Qué pasa fuera de los límites del equipo?
- ¿Qué restricciones se tienen en el proyecto?
- ¿Qué aspectos no son negociables?

Supuestos:

- En la definición de las metas se parte de supuestos o condiciones que se darán para alcanzarlas. Los supuestos son las condiciones externas que afectan al proyecto de mejora en términos de cumplimiento de actividades o dotación de recursos, pero están fuera del control del ejecutor.
- Resultados que dependen de variables políticas, o de acciones coordinadas con otras instituciones y no existe control para cambiar las acciones de dichas entidades.

⁷ Dicha Técnica consiste en preguntas que debemos formularnos a la hora de intervenir sobre la realidad que ayudan a elaborar el plan de acción de manera integral. Se recomienda hacer mediante un proceso participativo.

Riesgos:

- ¿Cuáles son los riesgos más importantes relacionados con el PMR?
- ¿Cómo se administrarán estos riesgos?
- La Gestión de los Riesgos tiene como objetivo explotar o mejorar los riesgos positivos (oportunidades), evitando o mitigando al mismo tiempo los riesgos negativos (amenazas).

Ilustración 8 Estrategias de gestión de los riesgos según PMBOK

Estrategia para Riesgos Negativo o Amenazas.		Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades	
Evitar	Cambiar la estrategia de mi proyecto para que no suceda.	Explotar	Eliminar la incertidumbre de que no suceda y potenciarlo para que suceda.
Transferir	Si el riesgo es muy elevado lo paso a un tercero, lo subcontrato. Pago por él	Compartir	Compartir un riesgo positivo con terceros aumenta la capacidad de que salga adelante.
Mitigar	Reducir el riesgo a un umbral aceptable para poder aceptarlo.	Mejorar	Aumenta la posibilidad de la oportunidad, potenciándola.
Aceptar	Si el riesgo no se ha producido aun, podemos o no aceptarlo y cuando se presente ya veremos como lo abordamos.	Aceptar	Aceptar que viene una oportunidad y que te va a venir muy bien, si la compartes con otra empresa el beneficio será mayor.

Cuadro de estrategias positivas y negativas.

© hito master dap

Si el riesgo es alto y el impacto bajo, aceptarlo

Fuente: Master Ejecutivo en Administración de Proyectos (s.f.)

Ilustración 9 Técnica de las nueve cuestiones



¿Qué hacer? - Finalidad

¿Por qué? - Justificación - Problema - Causas

¿Para qué? - Objetivos

¿Para quién? - Beneficiarios

¿Quién? - Responsables

¿Cómo? - Metodologías, acciones/tareas y medios de evaluación

¿Cuándo? - Calendario - plazos de cumplimiento

¿Con qué? - Recursos materiales, económicos, humano

¿Cuánto? - Presupuesto

Fuente: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (2019)

El completar la hoja de ruta, identificar las mejoras a implementar y el planificador original se realizan por medio del Sistema Trámites Costa Rica; para una mayor comprensión en la tabla 4 se detalla para cada una de las casillas la descripción de la información que debe ingresarse al sistema.

Tabla 4 Hoja de Ruta

Trámite, Servicio, y/o Procedimiento:

Nombre a como aparece en la regulación y en el decreto, así como en el CNT (puede ser que la mejora sea una acción compartida con otra institución dado que una tiene la rectoría y otra la implementación, por lo cual se debe tener claro ello pues ambos serán responsables y así indicarlo en el sistema Trámites Costa Rica, tal que el plan se repetirá en ambas instituciones).

Descripción de la Mejora:

Identificar y describir claramente el **problema** y las **causas** que llevan a plantear la mejora, lo cual permite definir el **objetivo** el cual estará asociado a la meta y al indicador. Es importante describir la situación actual que crea la necesidad de la mejora⁸.

El **problema** no es la ausencia o carencia de una necesidad, y se presenta sobre una situación negativa existente y actual, no futura ni imaginaria. Debe estar basado en evidencia.

Una forma fácil de redactar el **objetivo** general es pasar a una expresión en positivo del problema. Deben ser SMART: Específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitados en tiempo.

Se recomienda aplicar las secciones 3.1, 3.2, y 3.5.1 del “Manual para Elaborar Regulaciones y Trámites Simples” disponible en el sitio web del MEIC.

Indicador y Meta:

Ambos deben ser claramente definidos dado que son la base para la evaluación de la mejora.

Meta: Cuantificación de los objetivos que se pretende alcanzar en los ámbitos temporal y espacial una vez realizada la intervención por el PMR; especifican un desempeño medible, deben ser realistas y logrables. Es indispensable conocer la línea base, y datos confiables para definir el valor.

Indicador: Característica específica, observable y medible usada para mostrar los cambios hacia el logro de los objetivos y la meta de la intervención pública; son un medio de comparación de dos o más datos en el tiempo para demostrar el cambio con respecto al punto de partida. Los indicadores pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos, deben ser exactos, precisos y con tendencia, se debe identificar la fuente de verificación. Son indicadores de resultado no de gestión (ejemplo: porcentaje de avance actividades del PMR, es de gestión no de resultado).

Ejemplo:

- Objetivo: Disminuir en un 10% la brecha entre zona urbana y rural de nivel educativo universitario al agilizar los créditos para educación que brinda CONAPE.
- Meta: una brecha de un 20% del nivel educativo universitario entre zona rural y urbana (Inicial 40%, Reducción 30%)
- Indicador: Porcentaje de la variación de estudiantes con grado universitario en zona rural y urbana. Porcentaje de créditos otorgados a estudiantes en zona urbana y rural.
- Fuente de verificación: Estadísticas del Ministerio de Educación. Informes de la unidad de créditos de CONAPE.

⁸ Algunas preguntas que pueden ayudar son: ¿Qué está mal o que no está funcionando? ¿Cuándo y dónde ocurren los problemas? ¿Qué tan grandes son los problemas? ¿Cuál es el impacto en nuestros administrados y nuestros empleados? ¿Cuál será el impacto del cambio en nuestra institución?

Fuente:

Origen a la reforma (identificación de mejor práctica internacional o nacional, mejora identificada por la unidad responsable del trámite, recomendación de algún ente contralor, etc.).

En caso de que la mejora sea producto de un cambio en la forma de regular se debe anexar el análisis costo beneficio de las alternativas consideradas (no es el costo beneficio completo de la regulación sino de las alternativas consideradas tal y como lo establece las preguntas 4-5-6 de la sección II del Costo Beneficio).

Plazo (esta sección la completa sola el sistema una vez se complete el planificador)

La fecha de inicio será el primer día hábil laboral y la fecha máxima de ejecución es el 10 de diciembre de cada año.

INICIO	FINAL	DURACIÓN
Primer fecha planificador	Última fecha planificador	Fecha Final menos Inicio

Líder:

Funcionario de la unidad encargada de ejercer el liderazgo del proyecto de mejora, se debe indicar el nombre y el contacto del profesional o jefatura. Además, indicar el nombre del Oficial de Simplificación de Trámites.

Si es un trámite transversal/compartido con otra institución indicar el nombre y contacto del responsable, mencionando previo a la institución.

Efecto:

Son el resultado, el fin, la conclusión, la consecuencia, que se deriva de la mejora. En la definición del problema se identifican los efectos que este genera al presentarse, y que una vez solucionado generan un beneficio para sus involucrados. Se deben identificar los sectores beneficiados con la mejora.

Equipo que Acompaña/Participa:

Encargados de acompañar el proceso de implementación, seguimiento y control del plan, así como intervendrán en la implementación y evaluación de la mejora. Se deben indicar los nombres y dependencias donde trabajan.

Requerimiento en Recursos:

Indicar el capital humano, recurso 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.

¿La mejora requiere una reforma reglamentaria? Si () No ()

En este apartado debe considerar si la mejora propone algún cambio o reforma a una ley, decreto ejecutivo o reglamento. Para ello se recomienda realizar la sección I del Costo Beneficio establecido en la Ley 8220 y su Reglamento.

MEJORAS A IMPLEMENTAR:

Se debe seleccionar al menos una de los tipos de mejora, debe ser congruente con el objetivo definido para el PMR.

- Ampliar puntos de atención
- Ampliar la vigencia
- Automatización del trámite
- Eliminación de Requisitos
- Eliminación del trámite
- Establecer categorías por riesgos o tipo de actividad
- Implementar ventanilla única
- Implementar una alternativa no regulatoria
- Mejora del procedimiento
- Reducción de costos
- Reducción de pasos
- Reducir la frecuencia de actualización
- Reducción del Plazos de resolución
- Seguridad jurídica
- Simplificar requisitos

Fuente: Elaboración propia

Respecto al PLANIFICADOR, éste corresponde a la organización lógica de las actividades diarias, semanales, mensuales que permiten alcanzar la meta, se describen con un buen detalle para que tanto el ejecutor como el administrado puedan comprender que se va hacer y permita indicar el grado de cumplimiento de la misma. El planificador ayuda a la revisión ejecutiva del proceso de implementación del PMR. La fecha de inicio será el primer día hábil laboral y la fecha máxima de ejecución es el 10 de diciembre de cada año.

Tabla 5 Planificador

No.	Actividad ⁱ	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable ⁱⁱ	Porcentaje de avance ⁱⁱⁱ
1.					%
2.					%

ⁱ Definición de todas las tareas necesarias para llevar a la práctica la mejora.

ⁱⁱ Nombre de la persona encargada del desarrollo de la tarea.

ⁱⁱⁱ El porcentaje de cada actividad es a criterio del ejecutor del plan. Es de esperar que cumplida al fecha final la actividad esté a un 100% en otro caso el plan presenta un rezago, de igual manera una vez cumplida la fecha de inicio el porcentaje de avance no debería estar en cero dado que significa un rezago en la planificación, para ambos casos se deberían definir acciones correctivas e implementar un plan remedial.

Fuente: Elaboración propia

Con las acciones del planificador se construye un Diagrama de Gantt, el cual muestra el tiempo de ejecución de cada tarea; el diagrama se completa automáticamente en el sistema Trámites Costa Rica.

Para hacer una adecuada planificación del cronograma se recomienda:

- Ir de lo general a lo específico. Comience con las actividades más grandes que contiene los puntos de decisión con mayor importancia. Identificar las tareas esenciales y sus tiempos.
- Desarrolle las tareas detalladas para cada actividad. Haga una lista de las actividades que se tiene que completar incluyendo: Tareas de trabajo, Actividades de coordinación, Reuniones, Reporte de avances, Revisiones programadas, Revisiones de diseño, Revisiones de etapas, entre otras.
- Organice las actividades en secuencia lógica de tiempo. Defina la ruta crítica (aquellas actividades cuya secuencia y cumplimiento no se puede atrasar porque determinan la duración de todo el proyecto). La fecha de inicio será el primer día hábil laboral y la fecha máxima de ejecución es el 10 de diciembre de cada año.
- Establezca las relaciones entre tareas en términos de recursos para ejecutarlas, o si una actividad produce resultados que serán requeridos por otra actividad, consultarse que actividades se cumplen de forma independiente.
- Use la experiencia y el conocimiento del equipo para establecer las fechas de entrega de las actividades, se debe ser realista y partir de los recursos con que se cuenta para el cumplimiento. Se debe tomar en consideración factores como días libres, vacaciones, tiempo extra requerido, curvas de aprendizaje, reuniones y tiempo para toma de decisiones o revisiones de actores externos.

Se recomienda ver el anexo 6 de un ejemplo de llenado de la hoja de ruta y planificador.

e. Validación de la propuesta de mejora

Consulta pública de plan preliminar, analizar opiniones del administrado, revisión de observaciones del MEIC, y publicación plan definitivo.

Una vez formulado el PMR en el Sistema Trámites Costa Rica, según el ciclo de vida de la Ilustración 6, procede el segundo paso vinculado a los procesos de consulta pública y transparencia (ver sección III de esta Guía, Gobernanza de los PMR, punto 3); dicha consulta se fundamenta en el artículo 19 del Reglamento a la Ley 8220, y en la misma línea el art. 21 refiere a la transparencia, al establecer que los PMR deben estar a disposición del administrado, desde su formulación para consulta pública hasta su conclusión a fin de rendir cuentas.

Según el flujo de un PMR dentro del Sistema Trámites Costar Rica (<https://tramitescr.meic.go.cr/PMR/BuscarPMR.aspx>), este pasa por varios “Estados”, en los que intervienen los tres actores “Gestor PMR” - “OST” y “MEIC”. Todas las operaciones implican un cambio de estado, pero en aquellas que además implican un cambio de actor se envía una notificación por correo informando sobre el cambio, esta notificación llega al correo institucional y a la bandeja de notificaciones del sistema. La tabla 6 realiza una explicación del proceso del PMR en el sistema, para un mayor detalle y uso del sistema ver

el “Manual de usuario: Gestor Planes de Mejora Regulatoria” disponible en el sistema digital: <https://tramitescr.meic.go.cr/viewpage/public/Ayuda.html>

Tabla 6 Estados del PMR en el Sistema Digital

Estado		Descripción	Acciones posibles	Actor
1	Edición	Cuando el Gestor PMR crea el plan, lo completa y envía a revisión.	<ul style="list-style-type: none"> Crear Plan Enviar a Revisión Interna 	Gestor PMR
2	Revisión Interna	El OST revisa el “plan preliminar”.	<ul style="list-style-type: none"> Devolver al Gestor Publicar plan preliminar 	OST
3	Consulta Pública PMR Preliminar	Periodo de un mes que está el plan para recibir observaciones. Noviembre de cada año.	(automático) al finalizar periodo de consulta pública	Sistema
4	Procesar observaciones - Edición	El Gestor PMR tiene habilitadas las hojas de ruta y planificador para modificar, eliminar trámites o incorporar nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> Convertir el borrador del plan en Definitivo 	Gestor PMR
5	Revisión del "borrador"	OST recibe del Gestor el PMR para revisión.	<ul style="list-style-type: none"> Devolver al Gestor Publicar definitivo 	OST
6	PMR definitivo	Una vez publicado por el OST se mantiene en ese estado hasta que se genere un reporte de avance.	<ul style="list-style-type: none"> Enviar avance a OST para revisión 	Gestor PMR
7	Revisión interna de Avance	OST recibe del Gestor PMR el avance para su revisión.	<ul style="list-style-type: none"> Devolver al Gestor Publicar avance 	OST
8	Avance Reportado	MEIC revisa el Avance del PMR y avala o devuelve con observaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Reportar observaciones al avance Dar por revisado 	MEIC-DMR/DAI
9	PMR definitivo	Gestor PMR revisa observaciones de MEIC, ajusta y remite el plan a revisión interna; o si no fue devuelto se habilita la opción de nuevo avance para el siguiente periodo.	Se repiten estados 6-7-8	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de consulta pública consiste en la publicación del “*PMR Preliminar*” por medio del Sistema Trámites Costa Rica con un plazo de publicación de un mes, correspondiente al mes de Noviembre de cada año, durante este plazo los administrados tendrán acceso al “PMR Preliminar” (<https://tramitescr.meic.go.cr/PMR/BuscarPMR.aspx>) para hacer sus observaciones, a fin de que las instituciones las conozcan y las consideren dentro de sus mejoras, además el Ministerio de Economía, Industria y Comercio por medio del Departamento de Apoyo Institucional de la Dirección de Mejora Regulatoria, realizará una revisión y emitirá sus observaciones.

Una vez concluida la consulta pública de los “PMR Preliminares”, durante los primeros diez del mes de diciembre, la institución deberá analizar los comentarios de los administrados, valorar su incorporación en el PMR y dar respuesta a cada una de las participaciones de los administrados, además, deberá considerar las recomendaciones de forma y contenido que realiza el MEIC en cada uno de los trámites, servicios y/o procedimientos, dichas observaciones son con la finalidad de ampliar o corregirlos de manera que queden lo más claros posibles para el conocimiento de cualquier administrado que quiera consultar y conocer el contenido de las mejoras.

Culminada la revisión del plan preliminar, el OST procede a validarlo y publica el “*PMR definitivo*” que iniciará a ejecutarse en el mes de enero.

2. Ejecución del Plan de Mejora Regulatoria

Según el ciclo de vida de la Ilustración 6, a partir del mes de enero la institución procede a implementar, dar seguimiento y controlar la ejecución de las tareas y actividades establecidas en el planificador por medio de los reportes de avance. Esta etapa consta de dos procesos: implementación de la mejora, y el seguimiento y control al desarrollo del plan.

a. Implementación de la propuesta de mejora

Contempla la puesta en marcha de lo propuesto en las actividades del PMR para cada trámite, servicio y/o procedimiento según lo definido en la hoja de ruta. Por eso, es fundamental que la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional considere entre otros, los siguientes aspectos:

- Contar con un registro y documentación de las actividades, mediante actas, minutas, oficios, entre otros. Acción por cada mejora que debe desarrollar el líder.
- 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, ésta permitirá de manera práctica capacitar a funcionarios e informar al administrado.

- Monitorear constantemente los riesgos y supuestos identificados en la formulación a fin de que no se materialicen.

La sensibilización de la importancia del Plan de Mejora Regulatoria Institucional, como elemento previo o paralelo a la ejecución del Plan, se puede realizar en dos niveles:

- La sensibilización a la Alta Dirección y a los miembros de la Comisión de mejora Regulatoria Institucional con capacitación sobre la importancia en la mejora del desempeño institucional y en el logro de los objetivos estratégicos; así como informar el rol que cumple cada uno dentro del ciclo del proceso e implementación del PMR. Con esta acción se busca el compromiso de las jefaturas a fin de garantizar la ejecución de las acciones y su seguimiento.
- La sensibilización a los funcionarios que implementarán la mejora con el objetivo dar a conocer en que consiste el Plan de Mejora Regulatoria, su importancia y su contribución a la mejora de su desempeño y se puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

La comunicación con todos los actores encargados de ejecutar el plan, con la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional y el OST es fundamental para la buena marcha en esta etapa. La Comisión de Mejora Regulatoria Institucional debe determinar las necesidades de información y abordar como trasmitirlas de forma oportuna y precisa para la toma de decisiones.

Ilustración 10 Gestión de las Comunicaciones según el PMBOK



Fuente: Master Ejecutivo en Administración de Proyectos (s.f.)

Una vez culminada la implementación del PMR, previo a la ejecución o implementación de la mejora se recomienda realizar una campaña de información y de sensibilización que permita tanto a funcionarios como administrados informarse sobre los cambios y especialmente sobre los beneficios y efectos directos de la mejora.

De forma paralela a la sensibilización interna se recomienda aplicar un ejercicio experimental o plan piloto, que permita validar que las mejoras diseñadas se transmiten en la mejora y cumplen con el alcance definido en el plan de mejora, o en su caso se requieren

ajustes previos a la implementación y “*salida a producción*” de la mejora, y así dar por concluido el PMR.

b. Seguimiento y control al desarrollo del PMR

El seguimiento se ejecuta de conformidad con lo establecido en el artículo 21 del Reglamento a la Ley 8220, “Rendición de cuentas”, el cual establece que los PMR disponibles en el sistema Trámites Costa Rica, deberán incluir los avances respectivos de las metas planteadas cada tres meses, en los primeros diez días del mes de **marzo, junio, setiembre, diciembre** y un informe final en los primeros quince días del mes de **enero** de cada año.

Para generar el avance se debe actualizar el planificador con los porcentajes de cada actividad y completar luego la hoja de reporte de avance. Para orientación dentro del sistema se recomienda leer el “*Manual de usuario: Gestor Planes de Mejora Regulatoria*”. En la Tabla 7 se describe cada una de las casillas con su respectiva descripción.

Tabla 7 Hoja de Reporte de Avance

Porcentaje de avance:	Corresponde al promedio de avance de todas las actividades del planificador. Se completa de forma automática al actualizar el planificador.
Fecha de Cumplimiento de la Meta:	Corresponde a la fecha de finalización de última actividad a realizar según el planificador. Se completa de forma automática.
Fecha de Reporte:	Se completa de forma automática. Debe ser una fecha entre el 01 y 10 de marzo, junio, setiembre, diciembre.
Avance cualitativo	<p>Seleccionar una de las siguientes alternativas según el avance de las actividades del planificador, se evalúa si a la fecha de corte las actividades fueron cumplidas al 100%. Es decir, si a febrero se planificaron 3 actividades, y se presenta el “<i>Avance 1</i>” el 10 de marzo, y se indica de acuerdo a lo programado es porque las tres actividades se cumplieron al 100%.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo con lo programado 2. Con rezago en lo programado 3. Con riesgo de incumplimiento 4. Con incumplimiento en lo programado <p>Si selecciona la opción 1 (que es lo ideal) se debe completar la sección de principales logros. Si selecciona la opción 2 o 3 se deben completar las limitaciones, acciones de mejora y principales logros. Si selecciona la opción 4 es solo en el caso del último avance del año donde no se ha logrado terminar al 100% el PMR, por lo tanto, deben volver a reprogramar actividades, y deben subir en enero el oficio de incumplimiento en el plazo reglamentario señalando que no terminaron el plan y señalan las nuevas fechas.</p>

Limitaciones	Indicar cuales fueron las condiciones o riesgos que se materializaron e impidieron el cumplimiento de las actividades en tiempo.
Acciones de mejora	Indicar cuales son los planes de contingencia o plan remedial para corregir las situaciones presentadas a fin de continuar con la planificación y cumplimiento de entregables en tiempo y no alterar el cumplimiento de la mejora. Importante identificar los responsables de llevar adelante dichas acciones.
Indicar de manera resumida los principales logros	<p>Indicar de manera resumida todos aquellos resultados concretos, puntuales, positivos y que signifiquen una ganancia para la organización al cumplirse lo planificado. En la sección de Documentos de soporte se pueden anexar detalles o documentos de soporte a fin de tener un expediente del avance de las mejoras.</p> <p>No es transcribir las tareas o actividades completadas, es señalar el cumplimiento de los hitos (acontecimiento puntual y significativo que marca un momento importante en el desarrollo de un proceso), por ejemplo: Reglamento aprobado, no es el proceso de aprobación sino la norma ya lista que tiene una duración de tiempo nula o cero, inicia y termina el mismo día.</p>
Se han realizado ajustes al planificador	<p>Seleccionar una de las siguientes alternativas cuando en el planificador se han eliminado o adicionado actividades, o cuando se han reducido o ampliado las fechas de cumplimiento de las actividades.</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p>
¿Existen alertas que requieran la colaboración del MEIC o del Consejo Gobierno?	<p>Seleccionar una de las siguientes alternativas cuando se considere la ayuda necesaria e indicar en concretamente cual es el apoyo requerido.</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Indique las alertas:</p>
Documentos de soporte	Adjuntar los archivos que la institución considere pertinentes, tener presente que una vez publicado el avance son de conocimiento público.

Fuente: Elaboración propia

El monitoreo y control del avance del PMR permite identificar las variaciones respecto al planteamiento original, y así minimizar la materialización de los riesgos o minimizar el impacto cuando estos se presenten. Esta acción de dar un seguimiento, revisar e informar sobre los avances permitirá el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan. Además, son la clave para sustentar las solicitudes de cambio en términos de aumentar o disminuir recursos, y actualizaciones del planificador (incorporar/eliminar tareas, o modificar fechas).

El seguimiento y control es responsabilidad el líder de cada mejora, de la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional con su OST, y cuenta con un revisor externo que es el MEIC, como ente asesor que apoya a la consecución del PMR y sus fines.

Lo anterior se logra por medio de los avances trimestrales, se puede deducir o establecer una foto en el momento de la situación actual que servirá para cumplir al 100% el plan y un sustento para la presentación del “Informe Final” que debe presentarse por medio del Sistema Trámites Costa Rica, durante los primeros quince días del mes de enero de cada año de conformidad con el art. 21 del Reglamento a la Ley 8220.

Cada uno de los avances que se presentan al MEIC no implica que la institución aplique solo ese mecanismo de seguimiento; como se mencionó previamente el equipo debe reunirse al menos una vez por semana, máximo una hora y deberá tener estructura y reglas de reunión claras, puede aplicar, según sea el grado de avance del PMR, en las reuniones la “regla de los 5/15 minutos”⁹ de la mano de un “Tablero Kanban”¹⁰.

Como instrumento de apoyo a la toma de decisiones en esta etapa de seguimiento y control se recomienda que el líder o la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional utilice listas de verificación. Una lista de verificación, es una herramienta en forma de preguntas con respuestas concretas de si se cumple o no se cumple. La lista de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de aquello que se somete a control, por lo que el carácter cerrado de las respuestas proporciona objetividad, pero tiene como limitante de eliminar información que puede ser útil porque no recoge todos detalles de una determinada actividad.

Antes de dar por culminada la etapa de implementación del PMR con el informe final donde se muestra el cumplimiento al 100% de las actividades y la aceptación de los productos del plan, que en conjunto materializarán los efectos definidos en la Hoja de Ruta por medio del “banderazo” de implementación de la mejora, es recomendable que se documente las principales lecciones aprendidas en la formulación e implementación del PMR, a fin de que se obtenga el máximo provecho de la experiencia, y asegurar que en futuros planes no consuman recursos o tiempo de soluciones ya implementadas y exitosas. Las Lecciones Aprendidas del Proyecto se ocupan en identificar los éxitos y los fracasos, de esta manera se establecen recomendaciones para el futuro, a fin de dejar un legado en la institución.

3. Verificación y Evaluación del Plan de Mejora Regulatoria

La etapa final de la gestión del PMR consta de cuatro procesos, que son propiamente las acciones vinculadas a la puesta en marcha de la mejora y a los medios para garantizar que se cumpla para obtener los efectos esperados por parte de la población beneficiada; esta

⁹ Consiste en reunirse de pie en sólo 5 minutos, incluye presentar la situación y recibir la retroalimentación, pero exige convocar con anticipación indicando el tema y exige que los participantes lleguen con las ideas claras y estén concentrados en la reunión, y levantar una simple nota de acuerdos al final de la misma.

¹⁰ Herramienta visual para identificar el estado de cada tarea del Proyecto en todo momento a fin de gestionar de manera ágil cómo se van completando las tareas por medio de una matriz de tres estados: por hacer, en proceso, concluido, y por medio de tarjetas con las actividades se va visualizando el avance. Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales”.

etapa es parte del paso cinco del Ciclo de Gobernanza Regulatoria. Los cuatro procesos son: implementar, monitorear y controlar la mejora, realizar la evaluación ex post de la mejora e identificar medidas correctivas u otras oportunidades para garantizar el cumplimiento eficiente, eficaz y equilibrado de la regulación o servicio.

a. Implementar la mejora

Este proceso de puesta en marcha de la mejora desarrollada, requiere que la institución cuente con recursos necesarios que garanticen la satisfacción de las necesidades del administrado, como fin último de la prestación de servicios de la administración pública. Algunos de los requerimientos a considerar por la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional son:

- Que los funcionarios de unidad encargada del trámite, servicio o procedimiento cuenten con la Información del Trámite, Procedimiento o Servicio actualizadas (ver Anexos 3 y 4), junto al manual de procedimientos y flujograma.
- Actualizar en el Sistema Trámites Costa Rica la información del Trámite.
- Comunicar a la Oficina de Información al Ciudadano (Art.16 y 17 del Reglamento a la Ley 8220), y al Oficial de Acceso a la Información sobre los cambios en la normativa, a fin de que informen con claridad y veracidad al administrado.
- Dotar de los recursos tecnológicos, mobiliario, redistribución de espacios físicos, papelería y de personal requeridos por las unidades que prestan el servicio y analizan la información de las peticiones de los ciudadanos, a fin de cumplir con los plazos y estándares de calidad fijados en la mejora.
- Mantener el plan de desarrollo de capacidades de los funcionarios.
- Mantener informado al administrado por los medios tecnológicos idóneos el procedimiento, requisitos y condiciones para la resolución de las peticiones según la normativa vigente.

Todo lo anterior pretende que las acciones aplicadas se integren como parte de la gestión permanente de la institución al atender las demandas de los administrados.

b. Monitorear y controlar el cumplimiento de la mejora

Las mejoras implementadas mediante el PMR (y toda regulación) requieren de un seguimiento y consolidación, a fin de analizar si las mismas cumplen con el fin para el cual fueron creadas. En este sentido, el programa de Cartas de Compromiso con la Ciudadanía que desarrolla la Secretaría Técnica de Contralorías de Servicio bajo la rectoría del Ministerio de Planificación y Política Económica cumple con esta función, ya que los atributos, estándares e indicadores que la conforman permiten verificar si estas mejoras se mantienen en el tiempo y se cumple con los compromisos asumidos con los administrados.

Para proceder con la Carta de Compromiso con la Ciudadanía se procederá a elegir al menos uno de trámites, servicios o procedimientos para su elaboración. En este punto es

importante anotar que, para su incorporación al Programa de Cartas de Compromiso con la Ciudadanía, 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, se procede a elaborar la Cartas de Compromiso con la Ciudadanía de conformidad con los lineamientos establecidos en el Anexo 7.

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 en la Carta de Compromiso con la Ciudadanía. Puede ser llevado a cabo por la institución en forma periódica, según los plazos establecidos durante la implementación, la Comisión debe sugerir el mecanismo que utilizará para el monitoreo y el seguimiento a las mejoras establecidas.

El monitoreo y control permite definir medidas correctivas tempranas que la institución debe implementar para asegurar el cumplimiento de los fines de la regulación y obtener datos para la evaluación, así como identificar acciones para la formulación de propuestas de mejora para el corto o mediano plazo.

c. Evaluar la mejora con una Carta de Compromiso con la Ciudadanía

Esta actividad es de gran importancia, por cuanto busca mostrar si el beneficio obtenido por la mejora se materializó tanto para la institución como para los administrados. Por lo tanto, en este proceso ya se ha cumplido con la difusión y la comunicación de los compromisos al administrado, por lo cual se puede proceder a una medición del cumplimiento de los fines de la mejora y de la regulación como un todo.

La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas, y permiten obtener información objetiva que sirve de retroalimentación a los encargados de los trámites, servicios y/o procedimientos, así como a los Jerarcas encargados de la toma de decisiones para adoptar medidas correctivas o identificar nuevas oportunidades de mejora. Se busca que la institución realice una evaluación de impacto. La evaluación no es un fin en sí misma, sino un medio para optimizar la gestión del proceso.

La evaluación de resultados por lo tanto se realiza con el propósito de identificar el cumplimiento de los objetivos de la mejora y de la regulación, para ello la institución definirá la metodología que considere oportuna para realizar la evaluación, es importante obtener la opinión de los administrados mediante la aplicación de los instrumentos de percepción dado que se está en el marco de una Carta de Compromiso con la Ciudadanía. El anexo 8 y 9 muestra algunas orientaciones identificadas por la OCDE.

Todo lo anterior lo que presente es dar sostenibilidad a los procesos de mejora, tal que una vez implementado el proceso de simplificación, se le debe garantizar su continuidad, utilizando herramientas que lo consoliden y fortalezcan evitando retrocesos. Así como documentar, para ello la institución deberá elaborar un informe con los resultados de la ejecución y evaluación de la Carta de Compromiso, el cual será remitido a la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio.

d. Identificar nuevas oportunidades de mejora

Como parte del cierre del Ciclo de Gobernanza Regulatoria una vez realizada la evaluación de la normativa, el informe puede identificar nuevas oportunidades de mejora dado que las regulaciones no son estáticas, sino dinámicas, deben ajustarse a las demandas de los administrados y a los avances tecnológicos a fin de que sean ágiles y simples de cumplir, dado que el objetivo de la simplificación administrativa es reducir los costos que generan los trámites (cargas administrativas¹¹: tiempos de espera, plazos de resolución, pagos, costos de oportunidad), la Tabla 8 muestra algunos ejemplos de acciones de simplificación y en la Tabla 9 algunas de las barreras a la Simplificación Administrativa que se pueden encontrar los reguladores y algunas recomendaciones de estrategias para la superación.

Tabla 8 Opciones de simplificación administrativa

Actividades Administrativas	Acciones de simplificación Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Identificar y comprender requisitos y documentos Reuniones internas para analizar formularios Recolección de información pre-existente Generar nueva información Llenado de formularios y elaboración de solicitudes Analizar costos de servicios externos Creación y administración de archivos de respaldo Pagos de derechos Envío de solicitudes y traslados 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar requisitos y documentos, definir plazos máximos Utilizar lenguaje ciudadano y formatos simples. Implementar expedientes electrónicos únicos, plataformas inter operables para trámites en línea Re ingeniería de procesos, desconcentrar la toma de decisiones Implementar guías, tutoriales Ayuda en línea y telefónica, oficinas de información Compartir bases de datos Desarrollar competencias

¹¹Las Cargas Administrativas son costos involucrados en la obtención, lectura y entendimiento de las regulaciones, el desarrollo de estrategias de cumplimiento y el cumplimiento de los requisitos de presentación de informes, incluyendo la recolección de datos, procesamiento, informes y almacenamiento, pero NO incluye los costos de capital de las medidas adoptadas para cumplir con las regulaciones ni los costos para la Sector público de administrar las regulaciones. (OCDE).

Actividades Administrativas	Acciones de simplificación Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Espera en oficinas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de costo del servicio y de medios de pago Ventanillas únicas o únicos puntos de contacto

Fuente: Flores (2013) y Fundes (2016)

Tabla 9 Barreras a la Simplificación Administrativa y estrategias de superación

Barreras Estratégicas	Acciones y enfoques
Falta de apoyo político	<ul style="list-style-type: none"> Utilice historias exitosas: empiece pequeño Enfoque de "todo el gobierno" Soporte potente Cuantificación de costos y beneficios Necesario pero no suficiente
Falta de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Equilibrio entre toma de decisiones centralizadas y delegación de funciones en la resolución de los trámites. Existencia de entidades responsables de revisar la calidad regulatoria en el núcleo del gobierno.
Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y promoción: transparencia Programa de Embajadores / campeones Definición de objetivos claros y rendición de cuentas de las instituciones
Falta de una estrategia de simplificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Planificación - planes de acción y rendición de cuentas Consulta pública "No hay talla única"
Disponibilidad limitada de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Ganancias de eficiencia Priorización basada en el análisis basado en la evidencia - costo de oportunidad
Barreras Técnicas	Acciones y enfoques
Complejidad jurídica	<ul style="list-style-type: none"> Mejora normativa de la calidad - diferente a la desregulación Enfoque multidisciplinario para la redacción de leyes
Falta de habilidades y capacidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> Formación, formación y formación Enfoque multidisciplinario y El enfoque de la creatividad. Actitud de reforma
Falta de comprensión de la simplificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación
Falta de información y datos	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de recolección de datos de desarrollo: Encuestas Participación del usuario / consumidor Cooperación internacional

Brecha digital	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de la brecha digital como una prioridad política general
Falta de normalización de los procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Legislar mejor
Falta de mecanismos de medición y evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación de datos• Indicadores sobre el desempeño del gobierno: Benchmarking,• Organismo / entidad de control

Fuente: OCDE (2009).

V. ANEXOS

Anexo 1. Principios de mejora regulatoria y mejora continua

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. Debemos actuar de acuerdo a lo que dice la ley.
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. El administrado tiene derecho a obtener una pronta respuesta por parte de las instituciones públicas.
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. Todo administrado tiene derecho a conocer la regulación con la que debe cumplir para realizar sus trámites, y el derecho de informarse sobre el estado de su gestión.
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 administrado 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 administrado 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 los administrados, es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional. La percepción de la calidad juzgada por los administrados, 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 los administrados 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 los administrados 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.
17. **Principio Igualdad:** la Administración Pública guardará y respetará el orden riguroso de tramitación en los asuntos de la misma naturaleza de conformidad con su fecha de ingreso. La alteración del orden sólo podrá realizarse cuando exista causa debidamente motivada de la cual debe quedar constancia en el expediente.
18. **Principio de no formalismo:** Los administrados presentarán la información solicitada por la Administración Pública, en formularios oficiales cuando así los haya, y aportarán únicamente los requisitos que estén debidamente publicados en el Diario Oficial y el Catálogo Nacional de Trámites. Cosas como *“Recuerde entregar sus documentos en hojas de 8.5 por 11.0 pulgadas de papel bond blanco 100 gr. Con tipo de letra arial tamaño 11”* no son parte de este principio.

Anexo 2 Calendarización del PMR

Calendarización Plan de Mejora Regulatoria (ej. Año 2020)
De conformidad con el Art. 19 y 21 del Reglamento a la Ley 8220

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
mié										01			mié
jue										02			jue
vie										03			vie
sáb										04			sáb
dom										05			dom
lun										06			lun
mar										07			mar
mié										08			mié
jue										09			jue
vie										10			vie
sáb										11			sáb
dom										12			dom
lun										13			lun
mar										14			mar
mié										15			mié
jue										16			jue
vie										17			vie
sáb										18			sáb
dom										19			dom
lun										20			lun
mar										21			mar
mié										22			mié
jue										23			jue
vie										24			vie
sáb										25			sáb
dom										26			dom
lun										27			lun
mar										28			mar
mié										29			mié
jue										30			jue
vie										31			vie
enero													enero
febrero													febrero
marzo													marzo
abril													abril
mayo													mayo
junio													junio
julio													julio
agosto													agosto
septiembre													septiembre
octubre													octubre
noviembre													noviembre
diciembre													diciembre

Anexo 3. Información del Trámite

Corresponde al Anexo 1 del Reglamento a la Ley 8220

Información General del Trámite

**Tipo de
Institución:**

**Nombre del
trámite:**

Descripción:

**Trámite Oficial
del CNT:**

Si

No

**Forma del
trámite:**

Presencial

En línea

Presencial y En línea

Tipo de Costo:

Fijo

Variable

Sin costo

**Costo en
colones:**

Costo en dólares:

Dirección física y horarios

Oficina o Sucursal

Teléfono

Horario

Dirección

Descriptores:

**Criterios de
resolución:**

Requisitos y aspectos legales:

Fundamento legal del trámite:

Tipo de fundamento	Número	Nombre	Artículo	Inciso	Dato Migrado
-Decreto Ejecutivo					
-Ley					
-Otras disposiciones					
-Reglamento					

Requisitos y su fundamento legal:

Requisito	Fundamento legal

Vigencia: No aplica

Años

Meses

Días

Fundamento legal de la vigencia

Tipo de fundamento	Número	Nombre	Artículo	Inciso
-Decreto Ejecutivo				
-Ley				
-Otras disposiciones				
-Reglamento				

Plazo de resolución: Días naturales
Días hábiles

Fundamento legal del plazo de resolución

Tipo de fundamento	Número	Nombre	Artículo	Inciso
-Decreto Ejecutivo -Ley -Otras disposiciones -Reglamento				
¿Aplica el Silencio Positivo?	Si			
	No			

Formularios:

Título	Formato	Descargar

Contactos:

Personas de contacto

Nombre	Apellido 1	Apellido 2	Email	Teléfono 1	Teléfono 2	Fax	Oficina

Unidades especializadas

Nombre	Descripción	Email	Teléfono 1	Teléfono 2	Fax

Observaciones

--

Información Adicional

Nivel de digitalización	No disponible en línea	
	Parcialmente en línea	
	Totalmente en línea (requiere firma digital)	

Este trámite se integra en el PMR vigente:	Sí	No
Trámite simplificado	Sí	No
Medios electrónicos	Portal web	
	SMS	
	Aplicación móvil	
	Portal móvil	

Anexo 4. Información del Procedimiento o Servicio

Nombre	Descripción	Tipo

Ejemplo:

Nombre	Descripción	Tipo
Entrega de cheques	Cuando el cliente tiene que retirar un cheque emitido por el INVU	Procedimiento
Formalizar escritura (titulación) de un lote	Familia reside en un inmueble propiedad del INVU y desea obtener la escritura.	Servicio
Presentar denuncia	Una denuncia se da cuando una persona o institución detecta una situación irregular en un terreno propiedad del INVU, puede informar para ser atendida.	Procedimiento
Solicitud de constancia de cancelación de hipoteca	Se extiende al deudor, una vez que los préstamos han sido cancelados en su totalidad.	Servicio

Anexo 5 Ejemplo de la metodología para identificar y definir los trámites y servicios a incluir en un PMR para el año 2020, es decir, formulado en 2019.

Lo siguiente es un ejemplo teórico de un PMR, solo con fines didácticos no procede al 100% la realidad institucional.

1. Identificar el Inventario normativo y aplicar el filtro 1 de Frecuencia y seleccionar 5 de mayor demanda.

Nombre de trámite	Gestiones realizadas en los últimos 6 meses
Registro PYME	200
Certificación PYME	150
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	80
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	60
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	48
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios en general	45
Solicitud de autorización de plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	30
Solicitud de autorización de contrato para la ejecución futura de servicios para espectáculos públicos	15
Solicitud de investigación por supuesta practica Dumping	7
Notificación de las Concentraciones	5
Variación en las condiciones contractuales en conciertos y otros espectáculos públicos	5
Dispensa del cumplimiento de la nota técnica a productos del sector no alimentario que se encuentran fuera del ámbito de aplicación del reglamento técnico competencia del MEIC.	3

2. Recopilar la información de los criterios a evaluar por cada uno de los 5 trámites a evaluar.

i. Interrelación institucional

Trámite	Cantidad de departamentos	Calificación
Registro PYME	8	5
Certificación PYME	3	2
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	5	3
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	7	4
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	2	1

ii. Grado de satisfacción del administrado (Inconformidades)

Trámite	Denuncias	Calificación
Registro PYME	9	1
Certificación PYME	10	2
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	3	3
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	20	5
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	15	4

iii. Tiempos de resolución

Trámite	Plazo legal	Plazo promedio	Diferencia y desviación	Calificación
Registro PYME	3	10	7 = 3.3 veces	5
Certificación PYME	5	8	3 = 1.6 veces	3
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	8	8	0	2
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	20	40	20 = 2 veces	4
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	5	4	-1	1

iv. Pertinencia

Trámite	Vinculado con:	Calificación
Registro PYME	Meta del POI 2020	5
Certificación PYME	Meta PND 2021	4
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	Recomendación de la Contraloría de Servicios	3
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	Recomendaciones en auditoría interna a cumplir en 2021	1
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	Se cuenta con una disposición de la CGR para 2021	2

v. Transparencia

Trámite	Criterios	Calificación
Registro PYME	Se requiere actualizar la información en el CNT	2
Certificación PYME	Manual de procedimientos desactualizado	3
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	Requiere eliminar un requisito	4
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	Requiere renovar el reglamento para ajustar el plazo	5
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	Requiere modificación de la información en la página web	1

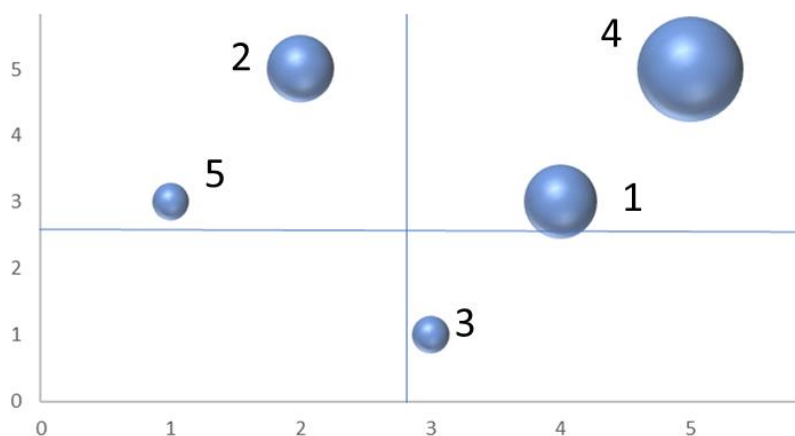
3. Construir la matriz de jerarquización de impacto

Trámite/Servicio	Criterios						Jerarquización del impacto
	I	II	III	IV	V	Total	
Registro PYME	5	1	5	5	2	18	4
Certificación PYME	2	2	3	4	3	14	2
Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	3	3	2	3	4	15	3
Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	4	5	4	1	5	19	5
Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	1	4	1	2	1	9	1

4. Matriz impacto-esfuerzo

	Trámite/Servicio	Jerarquización del impacto	Esfuerzo	Puntuación
1.	Registro PYME	4	3	12
2.	Certificación PYME	2	5	10
3.	Solicitud de autorización de los planes de ventas a plazo de bienes y prestación futura de servicios	3	1	3
4.	Solicitud de modificación de contrato para las ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	5	5	25
5.	Solicitud de registro del responsable del plan o planes de ventas a plazo de bienes o de ejecución futura de servicios de bienes inmuebles	1	3	3

Matriz de cuadrantes impacto-esfuerzo



5. Del ejercicio anterior se deduce que la institución puede seleccionar para su PMR 2020 los trámites Registro PYME, Autorización de planes de Ventas a Plazo, y seccionar el proyecto de Modificación de contrato de ventas a plazo, una parte para PMR 2020 y la otra para PMR 2021. una vez realizado ello se procede a completar la Hoja de Ruta y el Planificador.

Anexo 6. Ejemplo de llenado de Hoja de Ruta y planificador

Hoja de Ruta

Trámite, Servicio, y/o Procedimiento: Registro PYME		
Descripción de la Mejora: Simplificar el trámite y digitalización de las certificaciones PYME. Se requiere mejorar el procedimiento para el Registro PYME, en cuanto al manejo de los expedientes que se deben conformar cuando los empresarios realizan el trámite indicado y mejorar la redacción de los requisitos, con el objetivo de disminuir en un 10% la devolución en la resolución de las gestiones. Lo anterior, por cuanto hemos recibido en un 30% de los casos inconformidades por parte de los usuarios debido al plazo excesivo de respuesta y a la falta de claridad en los requisitos y formularios. Además, se requiere una reforma parcial al Decreto 39295-MEIC.		
Indicador y Meta: Meta: Reducir el tiempo de entrega de resolución de tres días hábiles un día. Reducir en un 10% el porcentaje de rechazos por inconsistencias en las solicitudes de registro (línea base 25% de devoluciones en el I semestre de 2019). Indicadores: Promedio mensual del plazo de resolución de expedientes. Cantidad de inconformidades presentadas del trámite ante la contraloría de servicios. Porcentaje interanual de empresas registradas ante el MEIC como PYME.		
Fuente: Mejora identificada por la Comisión de Mejora Regulatoria Institucional del MEIC.		
Plazo (esta sección la completa sola el sistema una vez se complete el planificador)		
INICIO	FINAL	DURACIÓN
01/02/2020	21/11/2020	238 días
Líder: Gabriela León Segura, Directora DIGEPYME gleon@meic.go.cr Carlos Mora Gómez, OST del MEIC cmora@meic.go.cr		
Efecto: Empresarios del sector comercio, turismo, tecnologías de la información, salud, que califiquen como PYME según las condiciones del Reglamento a la Ley 7472. Resolución de las solicitudes en un menor plazo lo que permite a los empresarios PYME acceder más rápido a oportunidades de inversión o financiamiento asociadas al registro PYME. Desarrollo de actividades productivas por mujeres de bajos recursos y personas del sector rural.		
Equipo que Acompaña/Participa: Rosa Monge, rmonge@meic.go.cr Francisco Chavarría, fhavarria@meic.go.cr Manuel Zúñiga, mzuñiga@meicgo.cr Adrian Flores, aflorez@meic.go.cr		

Requerimiento en Recursos:

El Departamento de Registro contara con dos profesionales para atender las solicitudes, además, de contenido presupuestario para la publicación de la reforma al reglamento en La Gaceta y para el desarrollo del sistema digital previsto en el proyecto de presupuesto 2020.

¿La mejora requiere una reforma reglamentaria?

Si (X) No ()

MEJORAS A IMPLEMENTAR:

- Automatización del trámite
- Eliminación de Requisitos
- Mejora del procedimiento
- Reducción de pasos
- Reducción del Plazos de resolución
- Seguridad jurídica

Planificador

No.	Actividad	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Porcentaje de avance
1.	Redacción de propuesta de reforma el reglamento	01/02/2020	01/03/2020	Rosa Montes	%
2.	Confección del formulario Costo - Beneficio	04/03/2020	30/03/2020	Francisco Chavarría	%
3	Identificación de necesidades del usuario y de los funcionarios para la sistematización del trámite	01/02/2020	28/02/2020	Adrián Flores	%
4	Desarrollo de términos de referencia para la contratación	05/03/2020	20/03/2020	Adrián Flores, Manuel Zúñiga	%
5	Estudio de mercado para la contratación	20/03/2020	30/03/2020	Manuel Zúñiga	%
6	Inclusión en SICOPRE del formulario Costo Beneficio	01/04/2020	05/04/2020	Francisco Chavarría	%
7	Aprobación de unidad legal y del OST para consulta pública de la Regulación	05/04/2020	08/04/2020	Gabriela León Carlos Mora	%
8	Consulta pública de la regulación	08/04/2020	22/04/2020	MEIC/SICOPRE	%
9	Inclusión y aprobación en SICOP la contratación del sistema	06/04/2020	22/04/2020	Manuel Zúñiga	%
10	Publicación de cartel en SICOP	22/04/2020	29/05/2020	SICOP	%
11	Atención de observaciones del Reglamento y redacción final	22/04/2020	15/05/2020	Francisco Chavarría	%
12	Análisis de ofertas del cartel	15/05/2020	15/06/2020	Manuel Zúñiga	%
13	Proceso de firmas del Jerarca del MEIC del reglamento	15/05/2020	20/05/2020	Gabriela León Carlos Mora	%
14	Firma de Presidencia de Reglamento	20/05/2020	20/06/2020	Rosa Montes	%
15	Inicio de desarrollo del sistema	20/05/2020	01/10/2020	Adrián Flores	%
16	Reuniones de seguimiento y pagos del desarrollo del sistema	20/05/2020	01/10/2020	Adrián Flores, Manuel Zúñiga	%
17	Publicación en La Gaceta del Reglamento	20/06/2020	20/07/2020	Rosa Montes	%
18	Prueba piloto del sistema	01/10/2020	31/10/2020	Adrián Flores	%
19	Actualización del trámite en CNT	20/07/2020	30/07/2020	Rosa Montes	%
20	Lanzamiento del sistema	01/11/2020	21/11/2020	Gabriela León	%

Anexo 7. Pautas para la elaboración de una Carta de Compromiso con la Ciudadanía

Nota: bajo este enfoque se entiende ciudadano o persona usuaria como sinónimos de administrado.

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

Una Carta 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 Cartas de Compromiso con la Ciudadanía

Bajo este enfoque, el seguimiento y la consolidación del PMR 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 (se recomienda ser consistente con los indicadores definidos en el PMR). La tabla 7 proporciona un ejemplo al respecto.

Tabla 10 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:

- Descripción del trámite y descriptores (información obtenida de la ficha del trámite en el CNT), e indicar si aplica o no el silencio positivo.
- 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. Se debe contemplar el plazo de resolución en el caso de los trámites.

- 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. Hacer referencia a los criterios de resolución (información obtenida de la ficha del trámite en el CNT).

- 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 Jarca, 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 la Carta de Compromiso

Mediante el proceso de monitoreo, control, y seguimiento se implementa la carta, y por medio de una evaluación de los resultados con el propósito de identificar si los estándares establecidos fueron alcanzados.

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 (stsnscs@mideplan.go.cr).

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 los administrados.

Anexo 8. Lista de referencia de la OCDE para la toma de decisiones reglamentarias

1. ¿Está el problema correctamente definido?	El problema a ser resuelto debe ser expresado con precisión, dando evidencia de su naturaleza y magnitud, y explicando por qué ha surgido (identificando los incentivos de las entidades afectadas).
2. ¿Está justificada la acción del gobierno?	La intervención del gobierno debe basarse en evidencia explícita de que la acción del gobierno está justificada, dada la naturaleza del problema, los beneficios y costos probables de la acción (basados en una evaluación realista de la efectividad del gobierno) y mecanismos alternativos para abordar el problema.
3. ¿Es la regulación la mejor forma de acción gubernamental?	Los reguladores deberían llevar a cabo, al inicio del proceso regulatorio, una comparación informada de una variedad de instrumentos normativos regulatorios y no regulatorios, considerando temas relevantes tales como costos, beneficios, efectos distributivos y requisitos administrativos.
4. ¿Existe una base legal para la regulación?	Los procesos regulatorios deberían estructurarse de modo que todas las decisiones regulatorias respeten rigurosamente el "estado de derecho"; es decir, la responsabilidad debe ser explícita para asegurar que todas las regulaciones estén autorizadas por regulaciones de nivel superior y sean consistentes con las obligaciones del tratado, y cumplan con los principios legales relevantes tales como la certeza, la proporcionalidad y los requisitos de procedimiento aplicables.
5. ¿Cuál es el nivel (o niveles) apropiado de gobierno para esta acción?	Los reguladores deben elegir el nivel de gobierno más apropiado para tomar medidas, o si se involucran múltiples niveles, deben diseñar sistemas efectivos de coordinación entre los niveles de gobierno.
6. ¿Los beneficios de la regulación justifican los costos?	Los reguladores deben estimar los costos y beneficios totales esperados de cada propuesta regulatoria y de las alternativas factibles, y deben poner las estimaciones disponibles en formato accesible para los tomadores de decisiones. Los costos de la acción del gobierno deberían estar justificados por sus beneficios antes de tomar medidas.
7. ¿Es transparente la distribución de los efectos en la sociedad?	En la medida en que los valores distributivos y de equidad se vean afectados por la intervención del gobierno, los reguladores deberían hacer transparente la distribución de los costos y beneficios regulatorios entre los grupos sociales.
8. ¿La regulación es clara, coherente, comprensible y	Los reguladores deberían evaluar si los usuarios probables entenderán las reglas, y para ello deben tomar medidas para garantizar que el texto y la estructura de las reglas sean lo más claros posible.

accesible para los usuarios?	
9. ¿Han tenido todas las partes interesadas la oportunidad de presentar sus puntos de vista?	Las reglamentaciones deben desarrollarse de manera abierta y transparente, con los procedimientos adecuados para la entrada efectiva y oportuna de las partes interesadas, como negocios afectados y sindicatos, otros grupos de interés u otros niveles de gobierno.
10. ¿Cómo se logrará el cumplimiento?	Los reguladores deben evaluar los incentivos y las instituciones a través de las cuales la regulación entrará en vigencia, y deben diseñar estrategias de implementación receptivas que hagan el mejor uso de ellas.

Fuente: OCDE (2010)

Anexo 9. Lista de verificación para considerar instrumentos alternativos

El "mejor" instrumento para alcanzar un determinado objetivo de política debe decidirse en un examen caso por caso según la situación particular. Esta lista de verificación de preguntas ayudará a garantizar que los responsables políticos consideren una gama completa de factores que tendrán un impacto en la elección del instrumento de política.

¿Cuáles son los objetivos que el instrumento de política está tratando de lograr? ¿Los objetivos están claramente especificados? ¿Están bien comunicados a quienes se verán afectados por el instrumento de política?

¿Cuál es la naturaleza del problema que intenta tratar el instrumento? ¿El instrumento propuesto se enfoca en el problema subyacente?

¿Cuáles son los incentivos que enfrentan aquellos cuyo comportamiento se vería afectado?

¿En qué medida coinciden los intereses de quienes están siendo regulados con los del gobierno? ¿Existe una alineación suficiente de incentivos para hacer que los instrumentos de autorregulación o corregulación sean una opción realista?

¿Las empresas (o profesión) sujetas al instrumento de política tienen poder de mercado? Si es así, ¿cuáles son los costos involucrados en el monitoreo de sus acciones para garantizar que no haya abuso de poder de mercado?

¿Cuánta información específica de la industria (o profesión) se requiere para garantizar una regulación efectiva?

¿Quién está mejor ubicado para tener esta información?

¿Está el área regulada sujeta a cambios rápidos (por ejemplo, debido a avances tecnológicos)?

¿Cuánta flexibilidad es adecuada y requerida en la respuesta regulatoria? ¿Debería el instrumento normativo revisarse periódicamente?

¿Es probable que haya preocupaciones significativas de equidad o justicia?

¿Hay grupos particulares en la sociedad que se verán afectados desproporcionadamente por la regulación? ¿Hay mecanismos disponibles para compensar estos efectos?

Fuente: OCDE (s.f).

VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Las siguientes definiciones son complementarias a las desarrolladas en los aportados de la presente Guía, y se deben integrar con las definiciones del artículo 2 del Reglamento a la Ley 8220.

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

Administrado: toda persona física o jurídica que realice una gestión ante la administración pública y se convierta usuario 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.

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 administrado valora del mismo y que le genera satisfacción.

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 administrados.

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.

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.

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

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, 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.

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.

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.

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).

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.

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.

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.

Betancourt, D. F. (02 de agosto de 2018). *Ciclo de Deming (PDCA): Qué es y cómo logra la mejora continua*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de www.ingenioempresa.com/ciclo-pdca

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/varios/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/guias/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.financiararural.gob.mx

Flores, Jimena. (15 de agosto de 2018). *La mejora continua para alcanzar la calidad total*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <http://www.icorp.com.mx/blog/mejora-continua-calidad-total/>

Flores, Manuel Gerardo. (2013). Opciones de simplificación para reducir cargas administrativas. Material del Taller Política y gobernanza regulatoria. San José, Costa Rica.

Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES). (2016). Principios técnicos de la simplificación. Material del Taller Construcción de la Propuesta de Simplificación. Guanacaste, Costa Rica.

Garro Ch. Edwin. (2016). *Desarrollo de proyectos de innovación con Desing for six sigma*. 1. Ed. Ludovico: San José, CR.

Gascón B., Oscar. (s.f.). *Ciclo de vida del proyecto*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/>

Hernández G., Héctor. (04 de diciembre de 2018). *OCDE y el Control Regulatorio*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/376798/ocde-y-el-control-regulatorio>

Instituto de Administración de Proyectos. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* 6 Ed. Pennsylvania: Autor

Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). (S.f.). *Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo*. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de https://web.imas.go.cr/ayuda_social/ibs/IBS%20-%20Guia%20Elaboracion%20Plan%20Trabajo.pdf

Jimeno, Jorge. (23 de agosto de 2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

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

Master Ejecutivo en Administración de Proyectos (s.f.). *Programa del Master en Dirección de Proyectos*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/>

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.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica & Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). *Planes de Mejora Regulatoria y Cartas de Compromiso con la Ciudadanía. Guía Metodológica*. San José, Costa Rica.

Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible. (2019). Manual de metodologías participativas. Recuperado el 01 de abril de 2020 de http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2009). Superando Barreras a las Estrategias de Simplificación Administrativa. Recuperado 8 de mayo de 2013 de <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/46999533.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (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 2017 de <https://www.oecd.org/regreform/42112628.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2010). *Why Is Administrative Simplification So Complicated?*. 14 de abril de 2017 de https://read.oecd-ilibrary.org/governance/why-is-administrative-simplification-so-complicated_9789264089754-en#page1

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (s.f.). *Alternatives to Traditional Regulation*. Recuperado 14 de abril de 2017 de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/42245468.pdf>

Perales, Fabiola. (11 de enero de 2020). *Agendas Regulatorias en América Latina: un instrumento de planeación de corto plazo*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <http://mejoresgobiernos.com/2020/01/11/agendas-regulatorias-en-america-latina-un-instrumento-de-planeacion-de-corto-plazo/>

Perales, Fabiola. (30 de mayo de 2019). *La Simplificación Administrativa: una herramienta de la Mejora Regulatoria para la eficiencia gubernamental*. Recuperado el 02 de abril de 2020 de <https://www.smartreg.pe/publica/item/55-la-simplificacion-administrativa-una-herramienta-de-la-mejora-regulatoria-para-la-eficiencia-gubernamental>

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 Coordinación General de Gobierno. (2015). *Metodología de simplificación administrativa y agilización de trámites*. Gobierno de Honduras. Recuperado el 16 de abril de 2020 de <http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2018-10/Metodologi%C2%B4a%20Simplificacion%20de%20Tramites.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-plandemejora.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_E NE_06.pdf



**Ministerio de Economía, Industria y
Comercio**

Dirección de Mejora Regulatoria

Correo electrónico:
infotramites@meic.go.cr

Dirección electrónica:
<http://www.tramitescr.meic.go.cr>

San José, Costa Rica



**Ministerio de Planificación Nacional
y Política Económica**

**Secretaría Técnica del Sistema
Nacional de Contralorías de Servicio**

Correo electrónico:
stsnsc@mideplan.go.cr

Dirección electrónica:
<https://www.mideplan.go.cr/sistema-nacional-contraloria-servicios>

San José, Costa Rica