



# Comunicación

# 325

## **REUTILIZACIÓN Y REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS**

### **Enrique Encina Encina**

Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios  
Consejería de Justicia y Administración Pública  
Junta de Andalucía

---

## Palabras clave

*reingeniería, procedimientos, guías de tramitación .*

## Resumen de su Comunicación

*Las Guías de Tramitación de Familias y las posteriores Guías de Tramitación de Procedimientos de la Administración de la Junta de Andalucía son un ejemplo tangible del uso de la reingeniería de procesos, en las que se han seguido todos los métodos que nos llevan a una mejora en los modelos de negocio a través del análisis pormenorizado de los procedimientos (más de 1.300) que se realizan en la Administración de la Junta de Andalucía. El ejemplo de la reutilización de procesos será la guía de subprocedimientos reutilizables.*

---

## REUTILIZACIÓN Y REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS

### 1. Introducción

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, en ese mismo sentido el modelo EFQM de excelencia, define y establece una gestión por procesos y hechos en el que las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización.

Dentro de esta continua mejora en la organización de los procesos se enmarca la reingeniería de procesos o procedimientos y la reutilización de los mismos. En el caso de la reingeniería de procesos, ésta se define como una fórmula para conseguir la mejora de los mismos a través de una revisión completa de la forma en que se realiza el procedimiento partiendo del modelo actual hacia otro modelo que suponga un mejor desarrollo con mayor eficacia, menos costes y mayor aporte de información de gestión.

En el caso de la reutilización de procedimientos, se localizan e identifican procesos que se repiten en muchos casos a lo largo de la gestión y del modelo de negocio, de manera que la comunicación y el traspaso de información que puede conseguirse a través de un modelo orientado hacia la gestión por procesos se consigue que no sea necesario “reinventar la rueda” cada vez que dicho proceso sea utilizado.

### 2. Antecedentes

La Junta de Andalucía, para dar cobertura a los requerimientos derivados de la necesidad de implantar un modelo de Administración electrónica corporativo, que potencie la accesibilidad del ciudadano a unos servicios públicos de calidad, propone implementar el proyecto w@ndA (Workflow en la Administración Andaluza).

El Proyecto w@ndA se desarrolla sobre dos pilares fundamentales:

- Un pilar es el de reingeniería de procedimientos, en el que se realizan tareas de Identificación, racionalización, simplificación y automatización de todos los procedimientos administrativos, poniendo a disposición de los ciudadanos todos los procedimientos administrativos susceptibles de ser tramitados por medios telemáticos (fundamentalmente Internet).
- Construcción e implantación de las infraestructuras tecnológicas necesarias que sirvan de base a toda la tramitación de expedientes de forma automatizada.

Un proyecto como w@ndA responde al requisito de atender los requerimientos de cualquier tramitación, para lo cual dentro de la base conceptual w@ndA se propone elaborar una tarea de normalización y modelización en torno al concepto de familia de procedimiento, entendiendo por familia de procedimientos “Agrupación no arbitraria de procedimientos bajo el criterio de similitud en el esquema básico de tramitación, documentación de entrada y salida e información”.

En este trabajo hablaremos exclusivamente de aspectos relacionados con el primer pilar del proyecto w@ndA, es decir la racionalización, identificación, automatización y simplificación de los procedimientos, dentro del que se enmarcan el Dominio Semántico, las Guías de Tramitación de Familias y las Guías de Tramitación de Procedimientos.

---

Consideramos que la primera pieza para construir este entorno homogéneo es la definición de una terminología común, que hemos denominado DOMINIO SEMÁNTICO, a partir de los estándares en tecnología workflow sobre el que se puedan apoyar el resto de piezas que constituyen este proyecto.

No hay que olvidar que actualmente ya existen en explotación diversos sistemas de tramitación de expedientes o workflows que cumplen en mayor o menor medida con sus cometidos. Por tanto, el objetivo de este proyecto, y en general del Proyecto w@ndA, no es un cambio radical en aquellos sistemas que ya estén en funcionamiento sino que será más bien un marco de referencia al que deban converger en un futuro.

### **3. Ejemplo de reingeniería de procesos: Guías de Tramitación de Familias y Procedimientos.**

En lo referente a la reingeniería de procedimientos, uno de los primeros objetivos que se pretende conseguir en el Proyecto w@ndA es la definición de las Guías de Tramitación de Familias de Procedimientos, entendiendo como familia de procedimientos “la agrupación no arbitraria de procedimientos administrativos en función de determinados criterios. Cada familia estará formada por aquellos procedimientos que sean similares en su naturaleza jurídico-administrativa así como en su esquema básico de tramitación, documentación de entrada y salida e información”.

Como paso previo a la elaboración de las Guías de Tramitación de Familias, se definieron las familias de procedimientos. Para ello, se comenzó estableciendo una clasificación inicial, tomando en consideración aquellos procedimientos cuya tramitación estaba determinada en la normativa de aplicación.

La Guía de Tramitación de Familias se centra en los elementos comunes a todos los expedientes y los de cada una de las familias de procedimientos. Sobre estos conceptos se basan las guías, que contendrán los esquemas simplificados de todos los procedimientos-tipo que puedan tener lugar en el ámbito de la Administración Andaluza.

Una familia contiene un esquema simplificado de los procedimientos administrativos, incluyendo su tramitación, documentación de entrada y de salida, información básica para la tramitación e información a proporcionar al ciudadano. Cada familia da lugar al menos a un decreto que:

- Regula y unifica el procedimiento (fases y documentación) correspondiente en toda la Administración de la Junta de Andalucía.
- Impulsa la puesta a disposición de procedimientos a través del canal Internet (compromiso VII Legislatura).

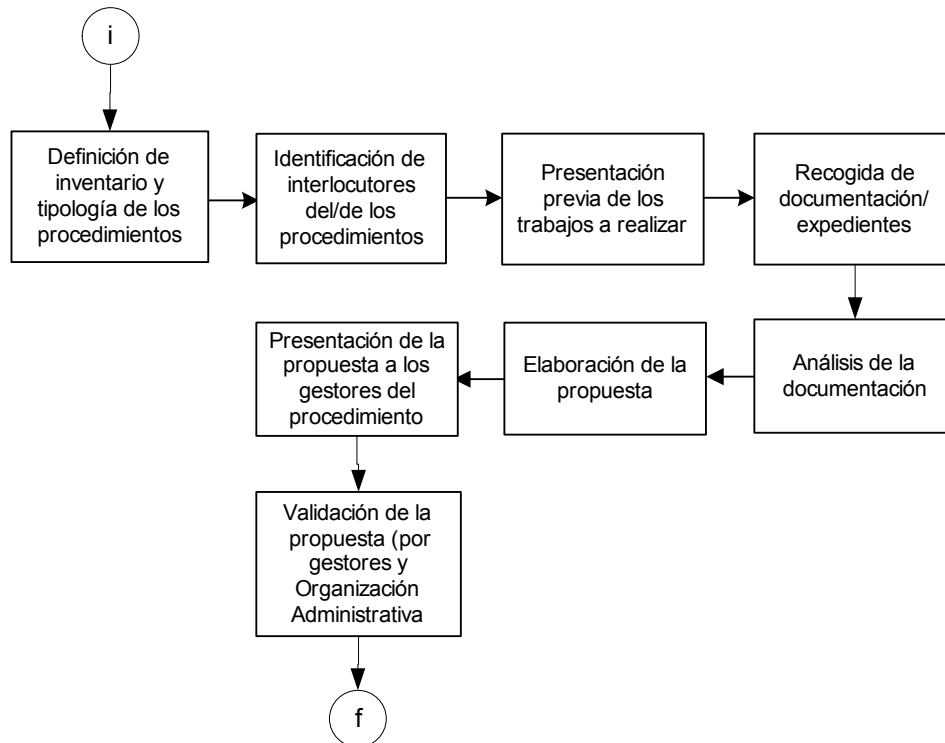
Los procedimientos se elaboran a partir de las familias y darán lugar a órdenes de las diferentes consejerías que implanten dichos procedimientos.

En este sentido, es importante destacar que la racionalización de procedimientos se basa, en gran medida, en una visión externa de las situaciones de cada procedimiento, que permite a la persona que analiza el procedimiento visualizar aspectos objeto de mejora o modificaciones, que el usuario de dicho procedimiento no es capaz de detectar por estar inmerso en su dinámica de trabajo diaria.

Por ello, no hay que perder nunca de vista el hecho de que si bien las herramientas y metodologías aquí expuestas son la base de cualquier proceso de rediseño y normalización de procedimientos, tan importante o más es la experiencia que se adquiere con el tiempo y el “sentido común” que debe aplicarse en cualquier acción emprendida en este sentido.

Hay que tener presente que la metodología aquí expuesta únicamente constituye una herramienta de tra-

bajo. Se trata de un enfoque ordenado de cómo abordar un proceso de rediseño, el cual debe ser ajustado en todo momento a las circunstancias específicas de cada caso.



### 1. Definición del inventario de procedimientos y/o tipología de los mismos (identificar la familia de procedimiento en la que se incluye):

- Determinar el alcance del trabajo. (número de procedimientos por tipología, restricciones temporales, etc.)
- Si son varios procedimientos, identificar la relación entre ellos y establecer una priorización.
- Tener en cuenta aspectos como que los gestores sean los mismos que hacen los procedimientos, la importancia de unos sobre otros bajo el punto de vista de la dirección, tipologías, temáticas y público objetivo de los procedimientos.

### 2. Identificación de interlocutores de los procedimientos.

- Es fundamental la identificación de interlocutores válidos para cada procedimiento, de tal forma que una incorrecta identificación puede llevar al fracaso en la definición de dichos procedimientos.

### 3. Presentación de los trabajos a realizar.

### 4. Recogida de documentación (y/o un expediente).

- Reunión de lanzamiento o bien, a título individual para informar de la documentación que los agentes deben aportar.
- Aprovechar las reuniones de recogida de información para preparar la reunión en la que se verá el procedimiento.

---

## 5. Análisis de documentación

- Una vez recopilada toda la información se procederá a analizar la documentación obtenida.
- El primer paso es entender cómo se desarrolla en la actualidad el procedimiento.
- En cualquier caso, el análisis de la información irá resolviendo dudas acerca de cómo se hacen las cosas o de por qué no se hacen.

## 6. Elaboración de la propuesta

- Una vez analizada la documentación se deberá proceder a elaborar la propuesta de tramitación.
- Para elaborar dicha propuesta se deberá partir siempre de la guía de tramitación de la Familia correspondiente.
- La guía de tramitación de un procedimiento está compuesta por varios apartados:
  - Esquema de familia.
  - Esquema de tramitación de procedimiento.
  - Relación de mejoras detectadas.
  - Ficha resumen del procedimiento.
  - Análisis detallado de los datos de tramitación del procedimiento.
  - Información básica al ciudadano.
  - Información para la dirección.
  - Anexos.
  - Modelos de documentos.
  - Lista de gestores entrevistados.

## 7. Presentación de la propuesta a los gestores del procedimiento.

## 8. Validación de la propuesta por parte de los gestores y por Organización Administrativa.

A la hora de llevar a cabo el rediseño y mejora de un procedimiento conviene tener en cuenta unas pautas que facilitarán el trabajo de reingeniería de los procedimientos:

1. Eliminación de burocracia.
2. Eliminación de duplicidades.
3. Valoración del valor añadido.
4. Simplificación del procedimiento.
5. Reducción del tiempo de ciclo del procedimiento.
6. Eficiencia en la utilización de recursos y equipos materiales y humanos.
7. Lenguaje simple.
8. Estandarización.
9. Clara definición en las entradas de un procedimiento.
10. Cambio del procedimiento.
11. Automatización y/o informatización del procedimiento.
12. Ley del Procedimiento Administrativo.

## 4. Ejemplo de reutilización de procesos: Manual de subprocedimientos reutilizables

Durante la realización de las guías de tramitación de familias y las guías de tramitación de procedimientos que se realizan a partir de éstas se consiguen identificar una serie de procedimientos reutilizables en diferentes procesos debido a que se repite su utilización con pequeños cambios.

Dichos procesos se han reflejado en el manual de subprocedimientos reutilizables que incluye un esquema básico de dicho subprocedimiento y una descripción de las fases que lo componen especificando para todas ellas:

- Documentación de entrada.
- Documentación de salida.
- Información básica para la administración.

Un ejemplo de uno de estos subprocedimientos podría ser el de notificación para el que se adjunta el esquema en la fig. 1:

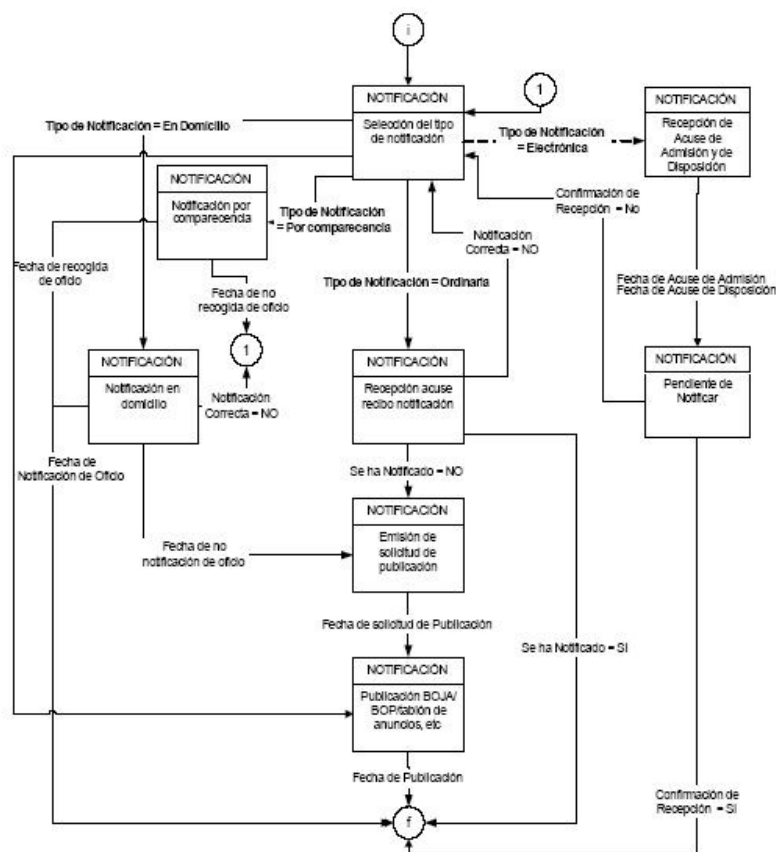


Fig. 1: Esquema básico del subprocedimiento reutilizable de notificación.

Asimismo podemos ver la información básica de tramitación y los documentos de salida para la fase notificación por comparecencia de dicho subprocedimiento de notificación.

Metafase	NOTIFICACIÓN	
Fase	Notificación por comparecencia	
Descripción fase	Se procede a tomar nota de la fecha de registro de salida del oficio y de la fecha de recogida del oficio por parte del interesado.	
Condición inicio fase	Tipo de Notificación = por comparecencia	
Datos		
Nombre		Obligatorio
Fecha de recogida del oficio		SI
Fecha de no recogida del oficio		SI
Datos identificativos del interesado/s que recogen la Notificación		SI
Gestor que emite la diligencia		SI
Condición finalización fase	Si existe fecha de no recogida del oficio, irá a Notificar Oficio Si existe fecha de recogida del oficio irá a Fin.	

Fig. 2: Información básica de tramitación

Nombre del documento	Diligencia	
Metafase	NOTIFICACIÓN	
Fase	Notificación por comparecencia	
Descripción		
Documento justificativo en donde se hace constar el resultado de la notificación.		
Datos		
Nombre		Obligatorio
Fecha de recogida del oficio		SI
Fecha de no recogida del oficio		SI
Datos identificativos del interesado/s que recogen la Notificación		SI
Gestor que emite la diligencia		SI
	Otros criterios	
Si se registra la fecha de recogida del oficio, la fecha de no recogida del oficio no será obligatoria.		
Si se registra la fecha de no recogida del oficio, la fecha de recogida del oficio no será obligatoria.		
En el documento deberá aparecer el Cargo y el Firmante del mismo. En el documento deberá aparecer los datos identificativos del Órgano, Centro o Unidad Gestora.		

Fig. 3: Documentos de salida