

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CAF – BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA
GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY
DIPLOMADO DE GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLÍTICA
MÓDULO: TUTORÍA DE PROYECTOS
PROFESOR: MARÍA ALEJANDRA ÁLVAREZ

PROYECTO DE POLÍTICA PÚBLICA:

OPTIMIZACIÓN Y AGILIZACIÓN DE TRÁMITES
CIVILES EN EL MUNICIPIO EL HATILLO, ESTADO
MIRANDA

Integrantes:
Francisco Márquez
Gabriel Santana
Gabriela Petit
Nicolás Pérez
Rommel Pérez

Caracas, noviembre de 2017

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTERÉS ESTRATÉGICO.....	4
Contexto Espacial y Características de la Comunidad.....	4
Inventario de Necesidades – Mapa de Oportunidades.....	9
ANÁLISIS DE ACTORES.....	10
Identificación y Caracterización de los Actores Claves del Proyecto.....	10
METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	13
Árbol del Problema.....	13
Árbol de Objetivos.....	16
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Descripción de la Propuesta.....	20
PLAN OPERATIVO.....	22
MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	23
PRESUPUESTO.....	25
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	26

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto “Optimización y agilización de trámites civiles en el Municipio El Hatillo del Estado Miranda” consiste en brindar una reforma a la actual plataforma que posee la página web del municipio con relación a los trámites civiles, considerando el descontento –medido a través de la aplicación de una encuesta– y la desinformación que existe en la comunidad. Tal política pública consta de tres aristas fundamentales: una campaña de información al municipio (para conocer los lapsos, procesos y requerimientos), optimización del sistema y capacitación del personal.

A pesar de que se plantea la reformulación de una política ya existente, se considera que está dirigida al éxito porque permite la modernización de la plataforma acompañada de una alta difusión –insuficiente en el lanzamiento de la plataforma anterior– en el marco de las ciudades inteligentes. El principal objetivo de esta política pública es que el ciudadano pueda: i. realizar trámites desde cualquier lugar evitando la excesiva presencia en registros; ii. que todos los habitantes del municipio conozcan tal parte de la gestión moderna de la Alcaldía; iii. que los ciudadanos logren obtener sus documentos civiles cada vez más rápido y de esa forma, pueda continuar con otros trámites que necesiten.

El proyecto sería capaz de alcanzar a al menos el 85% de la población de El Hatillo, contando con un presupuesto de BsF. 39.207.500,00 para un lapso de doce meses (incluyendo en el presupuesto posibles alzas de precios).

CONTEXTO ESPACIAL Y CARACTERÍSTICAS- MUNICIPIO EL HATILLO



El Municipio El Hatillo ha sido caracterizado por ser pequeño y tradicional. Ubicado en el sureste del área metropolitana de Caracas, es parte de los 21 municipios que conforman el Estado Miranda, limitando con los Municipios Baruta y Sucre al norte y con Paz Castillo, Santa Lucía y Baruta al sur.

Este municipio sólo está conformado por una parroquia dividida principalmente en tres territorios claramente definidos: el casco central del municipio (caracterizado por la arquitectura de tipo colonial, propia de la fundación), una zona urbana y zona residencial, que concentra una gran actividad económica, y por último una zona rural, de baja concentración poblacional, cuya principal actividad económica la constituye el cultivo de hortalizas y animales de corral.

La Alcaldía del Municipio El Hatillo se ha adentrado en una gestión dedicada a la modernización del municipio. Una de sus políticas ha sido la declaración y recaudación de impuestos y el sistema de trámites, ambos procesos a través de la página web. El objetivo del presente diagnóstico fue evaluar si tales proyectos han cumplido eficientemente con su objetivo, y de no ser así, cómo mejorarlos, especialmente la gestión de trámites civiles en el municipio.

Para poder medir la percepción de los habitantes del Municipio El Hatillo con relación al proceso de trámites civiles, se realizó una encuesta que arrojó los resultados que construirían a posteriori el árbol de problemas y nos permitiría determinar una solución que se adapte a las necesidades del municipio.

En primer lugar, el 81,5% de las personas encuestadas afirmó haber realizado alguna vez algún trámite civil en el registro público del municipio. Mientras que un 18,4% no lo han hecho o “tal vez” lo han hecho.

¿Has realizado algún trámite civil en el registro público de tu municipio?

Sí	81,5%
No	16,9%
Tal vez	1,5%

Considerando el alto nivel de denuncias relacionadas a la impunidad y la extorsión en las instituciones públicas a nivel nacional, nos pareció menester medir la percepción de impunidad en el municipio.. A pesar de las características socioeconómicas de El Hatillo, el 73,8% de los encuestados afirmó que sí consideran que en el municipio existe impunidad. Sólo el 12,3% de los encuestados considera que no hay impunidad, o “tal vez” no haya.

¿Consideras que en tu municipio existe un alto nivel de impunidad en las instituciones públicas?

Sí	73,8%
No	10,8%
Tal vez	1,5%

Ya considerando que la percepción de impunidad en el municipio es bastante alta, es importante determinar el nivel de corrupción en las instituciones públicas relacionadas con los registros civiles. Para ello, se le preguntó a los encuestados si algún funcionario les ha exigido dinero para agilizar trámites, o si ellos mismos como ciudadanos han ofrecido dinero para que les agilicen los trámites.

¿Alguna vez un funcionario te ha exigido dinero para agilizar el trámite de algún documento civil?

Sí	61,5%
No	32,3%
Tal vez	6,2%

¿Alguna vez le has ofrecido dinero a algún funcionario para agilizar el trámite de algún documento civil?

Sí	61,5%
No	33,8%
Tal vez	4,6%

La relación es bidireccional: un gran número de personas ha ofrecido dinero a funcionarios así como un gran número de funcionarios ha exigido dinero a ciudadanos, con la finalidad -ambos- de agilizar trámites en el registro civil.

Ahora bien, con relación a la calidad de servicio en el registro del municipio, casi el 80% de los encuestados afirmó que ha sufrido algún tipo de maltrato por parte de uno o varios funcionarios públicos en el registro *mientras* realiza su trámite. Esto podría deberse a una baja calidad en la formación y capacitación de los funcionarios y/o pocos incentivos para poder realizar de manera correcta su trabajo, entendiendo que la calidad de servicio forma parte del trabajo de cada funcionario.

¿Ha sido víctima de malos tratos por parte de un funcionario público mientras realiza un trámite civil?

Sí	78,5%
No	18,5%
Tal vez	3,1%

Ahora bien, un factor que podría generar malos tratos por parte de los funcionarios hacia los solicitantes sea el exceso de personas en la institución así como el exceso de preguntas, generando desgaste en la dinámica de los funcionarios. Tal se podría deber a que más de la mitad de los encuestados no conocen el proceso, los lapsos y los requerimientos para realizar trámites civiles en el municipio. Tal desconocimiento es consecuencia tanto de la cultura de desinformación de la sociedad venezolana y la baja difusión de información por parte de la institución respectiva.

¿Conoce usted el proceso, los lapsos y los requerimientos para realizar trámites civiles en su municipio?

Sí	36,9%
No	53,8%
Tal vez	3,1%

Para poder medir los niveles de eficiencia y eficacia de la institución, se le preguntó a los encuestados cuánto tiempo demoran en el registro para realizar un trámite y cuál es el tiempo de respuesta de la institución. El 44,6% afirmó que pasa entre 1 y 3 horas para realizar un trámite, mientras que el 40% pasa más de 4 horas. Sólo un 6,2% estuvo de acuerdo que solo pasa 1 hora en la institución, y el porcentaje restante afirmó que pasan todo el día o más de un día para realizar un trámite.

¿Cuánto tiempo demora usted en una institución pública para realizar un sólo trámite?

Menos de 1 hora	6,2%
Entre 1 y 3 horas	44,6%
Más de 4 horas	40%
Todo el día y/o varios días	9,2%

¿Cuál es el tiempo de respuesta de la institución pública para entregarle su documento?

Entre 1 y 3 días	13,8%
Entre 4 y 6 días	15,4%
Entre 7 y 15 días	26,2%
Más de 15 días	44,6%

Actualmente se desconoce el proceso de realizar algún trámite, ya sea en persona o en digital, dado que las alcaldías no cuentan con manuales detallados sobre los procesos de solicitud de trámites. Y de poseerlos, es poca

la difusión que realizan para que sus habitantes conozcan plenamente los procesos.

Esto conlleva a un alto porcentaje de documentos con fallas en solicitud o llenado, creando colas para trámites que no podrán ser concluidos por fallas en la base como también en una medida de tiempo que pierden los funcionarios públicos en revisar trámites que no cuentan con los recaudos solicitados.

Adicionalmente, encontramos dos barreras a la hora de realizar trámites; la primera es la burocracia negativa de parte de los funcionarios, los cuales después de recibir muchas solicitudes de trámites de documentos que tienen fallas (llenado, recaudos o formatos incorrectos) crean normas internas, crean requerimientos o pasos, los cuales en su mayoría no cuentan con validez legal municipal o estatal.

El problema es de base más que de forma, dado que se podría entender el mismo como una situación social irregular que se ha convertido en norma.

Uno de los errores de varias alcaldías tanto nacional como internacionalmente, es querer migrar de manera directa la mayor cantidad de trámites presenciales a digitales, cayendo en 3 problemas:

1. Falta de difusión a la hora de realizar la migración de trámites presenciales a digitales.
2. Falta de capacitación tanto a los usuarios como a los funcionarios de la herramienta digital.
3. Sobrecarga de capacidad de trámites según personal capacitado para realizarlo.

MAPA DE OPORTUNIDADES

ÁREA TEMÁTICA	POTENCIALIDAD	PROBLEMA
ECONÓMICA	Zona con una población de estratos A y B mayoritariamente. Comercio y turismo como actividades principales.	Poco espacio urbano disponible para la construcción de nuevos sectores comerciales.
SISTEMA FÍSICO NATURAL	Municipio con la mayor cantidad de terreno por construir en el área metropolitana de Caracas. Gran cantidad de espacios verdes para el desarrollo del municipio.	No se cuenta con los recursos necesarios para la construcción de nuevos sectores comerciales.
DEMOGRAFÍA Y MERCADO DE TRABAJO	Población mayoritariamente joven y/o económicamente activa.	La mayoría de la población que reside en el municipio El Hatillo, trabaja en otros municipios del área metropolitana de Caracas.
ASPECTO INSTITUCIONAL	Confianza en la Alcaldía del Municipio El Hatillo y sus funcionarios.	Desconfianza en las instituciones públicas de carácter regional y nacional así como otras instituciones dependientes del poder central. Temor a una posible intervención.

ANÁLISIS DE ACTORES

En este apartado se realiza un análisis de todos aquellos actores que puedan intervenir o participar de forma activa en la consecución del presente proyecto. Este estudio cualitativo se hace con la finalidad de mejorar la consideración explícita de los intereses, influencia, legitimidad y potencial de compromiso de cada uno de los actores involucrados en la problemática que se presenta en la Alcaldía El Hatillo.

A continuación, se describen los actores que forman parte de este proyecto:

- **Alcaldía y Concejo Municipal de El Hatillo:** como órganos ejecutivos y legislativos municipales respectivamente, son los encargados de dictar las líneas en base a las cuales se va ejecutarán los pasos a seguir para la implementación del proyecto.
- **Gobierno Nacional:** brinda el financiamiento mediante partidas presupuestarias, en caso de que el presupuesto ya asignado no sea suficiente para llevar a cabo el proyecto.
- **Universidades:** en función de su rol como academia, investigadores y cuna de las mentes más brillantes del país, pueden colaborar con la implementación del proyecto brindando asesoría técnica a los encargados del proyecto y a todo aquel que lo requiera.
- **Comunidad de El Hatillo:** la población de este municipio se encuentra comprometida con la implementación y ejecución del proyecto.

Poder de Influencia Sobre el Proyecto: Es el grado de poder que tiene el actor de incidir (pública y privadamente) en la posición de otros actores y de movilizarlos a favor o en contra del proyecto, y se mide de acuerdo a los siguientes niveles:

- » *Nivel Muy Alto (MA)*: el actor dispone de recursos para que sus posiciones sean conocidas; y además cuenta con liderazgo para que sean seguidas y definan la agenda pública.
- » *Nivel Alto (A)*: el actor, aunque cuenta con escasos recursos tiene gran capacidad de liderazgo para que sus posiciones sean consideradas en la agenda pública o privada.
- » *Nivel Medio (M)*: el actor, aun contando con recursos, posee liderazgo limitado para que sus posiciones sean consideradas en la agenda pública o privada.
- » *Nivel Bajo (B)*: el actor cuenta con escasos recursos y su liderazgo es limitado para que sus posiciones sean consideradas y seguidas.

Impacto Sobre el Proyecto: es el grado de poder que tiene el actor de tomar medidas y ejecutar acciones que influyan (a favor o en contra) el desarrollo del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos.

- » *Nivel Muy Alto (MA)*: el actor tiene gran capacidad legal y/o legítima de aprobar medidas que impulsen o bloqueen las iniciativas.
- » *Nivel Alto (A)*: el actor, aunque no tiene poder legal es crucial para que operativamente las iniciativas del proyecto se concreten y ejecuten.
- » *Nivel Medio (M)*: el actor, es necesario para que las iniciativas del proyecto se ejecuten, pero no es determinante o puede ser sustituido.
- » *Nivel Bajo (B)*: el actor puede ser considerado como apoyo, pero no impacta al proyecto.

Posición Respecto al Proyecto: es la perspectiva actual que el actor ha sostenido sobre el proyecto y su objetivo, y que determina su actitud, comportamiento y compromiso.

- » *Nivel A Favor (F)*: el actor conoce los objetivos del proyecto, tiene una clara postura a favor y está comprometido con el proyecto.
- » *Nivel Neutral (N)*: el actor, aunque conoce los objetivos del proyecto, no tiene una posición ni a favor ni en contra.

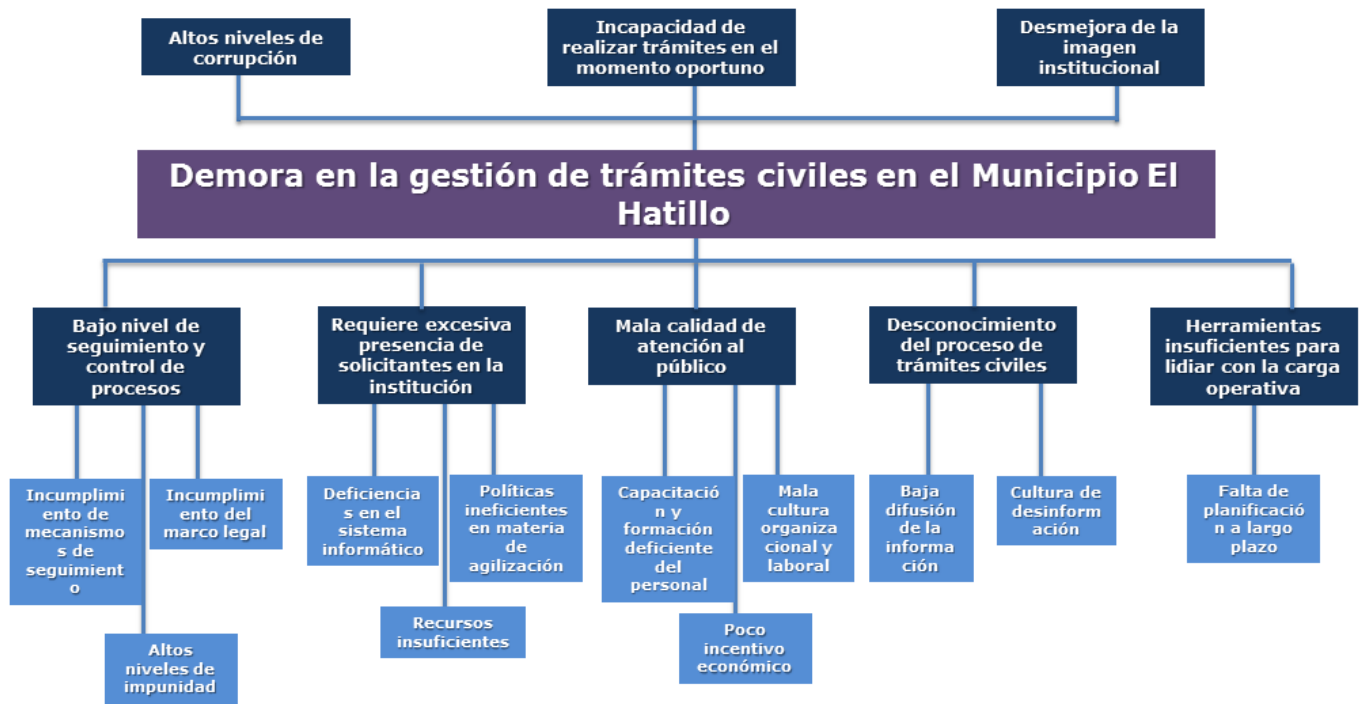
- » *Nivel En Contra (C)*: el actor conoce los objetivos del proyecto, pero tiene una posición adversa y puede incluso trabajar en su contra.
- » *Nivel Desconocida (D)*: el actor no tiene conocimiento claro sobre el proyecto, y se desconoce por tanto cuál sería su posición.

N°	ACTOR CLAVE	INFLUENCIA				IMPACTO				POSICIÓN			
		MA	A	M	B	MA	A	M	B	F	N	C	D
1	Alcaldía y Concejo Municipal de El Hatillo		X			X				X			
2	Gobierno Nacional	X				X					X		
3	Universidades				X			X		X			
4	Comunidad de El Hatillo		X					X		X			

	Poder de influencia de los actores sobre el proyecto				
Nivel de impacto de los actores sobre el proyecto		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	Muy Alto			Alcaldía y Concejo Municipal de El Hatillo	Gobierno Nacional
	Alto				
	Medio	Universidades	Comunidad de El Hatillo		
	Bajo				

METODOLOGÍA

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Mediante el siguiente árbol de problemas, se pretende desarrollar cuales son las diferentes razones por las cuales podría existir ralentización en los trámites civiles dentro del municipio El Hatillo.

El equipo encontró 5 razones principales que se desglosan en 12 diferentes. Estas razones explican de forma más específica cuáles son estos problemas.

1- Bajo nivel de seguimiento y control de procesos: Mientras exista un *bajo nivel en el control de los procesos* de la alcaldía más retardo procesal existirá en la misma. Si se lleva un control eficiente de los trámites hacen que los procesos burocráticos sean mucho más ágiles. A eso se le suma el *incumplimiento de mecanismos de seguimiento*, mientras no exista un sistema eficiente para corroborar que los funcionarios de la Alcaldía cumplen con los procesos necesarios y en el tiempo y orden adecuado, estos trámites se ralentizan mucho más. Además, la *corrupción* dentro de los organismos y

funcionarios del estado es una de las grandes razones por la cual el retardo procesal es un problema en estas organizaciones, esto representa una violación o *incumplimiento del marco legal*. Lo cual se convierte en un problema porque genera altos niveles de *impunidad*. Mientras no existan entes dentro de las instituciones que hagan cumplir la ley muchos de estos casos seguirán ocurriendo debido a que los tanto los usuarios como los funcionarios saben que no serán “castigados” en caso de incurrir en una falta.

2.- La segunda causa se enfoca en la ***excesiva presencia de los solicitantes en la institución***: La excesiva presencia de los usuarios para realizar trámites civiles con la Alcaldía aumenta considerablemente la demora de los trámites. Uno de los puntos que contribuye a esta causa son las *deficiencias en el sistema informático*. Automatizar estos procesos reduciría la demora considerablemente, quita carga a los funcionarios públicos y hace el proceso más seguro y confiable. Lamentablemente, estos no son las únicas variables que afectan esta causa. La *falta de políticas en la materia de agilización* de trámites hace que el retardo sea mucho más alto. Y por último pero no menos importante están las *deficiencias en el área de recursos*. Debido a la crisis económica y a los escasos recursos que envía el gobierno nacional ha convertido el manejo de los recursos en una tarea titánica para la Alcaldía.

3.- La tercera causa se enfoca en la ***mala calidad de atención al público***. Al no haber buena calidad de atención al público hace que los usuarios y los miembros de la alcaldía se sientan incómodos a realizar sus tareas. Lo cual hace el proceso más lento. Para resolver esta área es necesario una *capacitación y formación eficiente del personal*, contar con personal capacitado y debidamente formado puede evitar errores al momento de realizar los trámites civiles.

Otro elemento que afecta en esta área es la *mala cultura organizacional y laboral*. Problemas como el incumplimiento en el horario, en los días laborales y la falta de incentivo de los superiores afecta en el desarrollo de los procesos en los registros civiles. Y por último encontramos el punto común en la mayoría de las causas, el *bajo incentivo económico*. Si el personal no cuenta con un

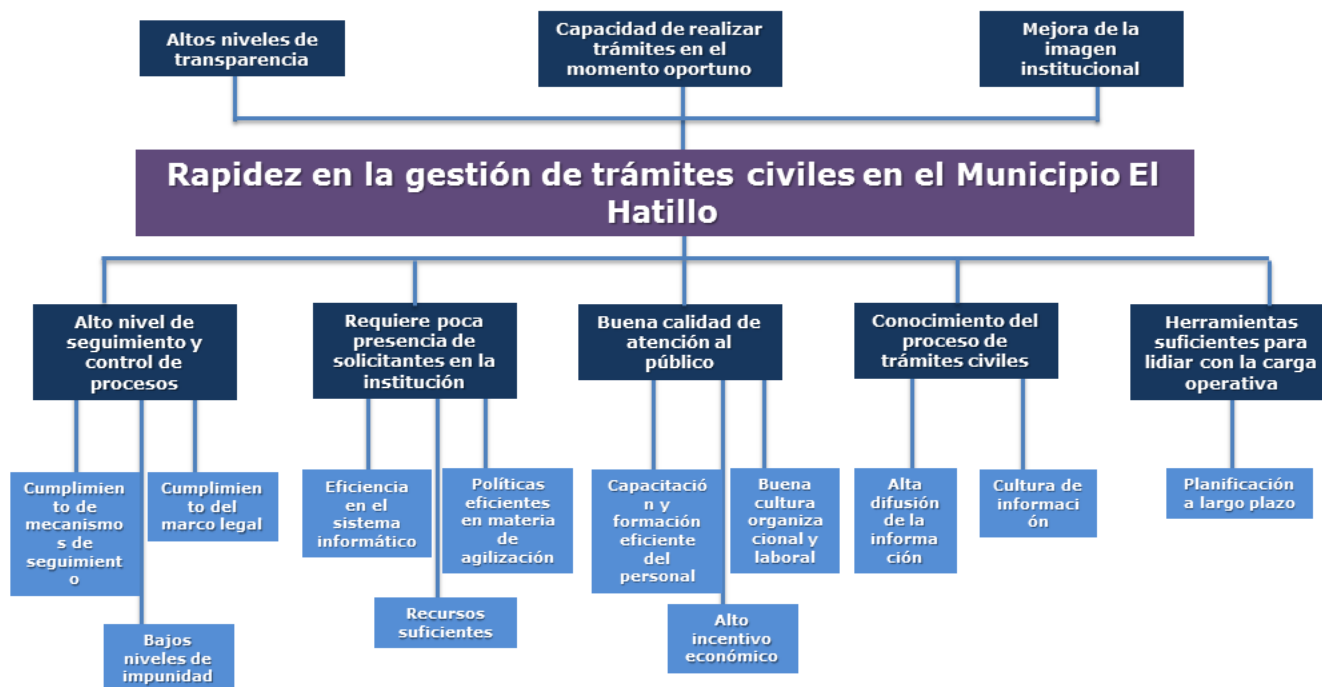
incentivo económico bueno, es difícil que se vea motivado a realizar su trabajo de la forma más eficiente posible.

4.- El *desconocimiento del proceso de los trámites civiles* es otra de las causas que afectan el buen funcionamiento de la alcaldía. Si la alcaldía no comunica de forma eficiente cuales son los procesos que hay que cumplir para lograr que los usuarios logren tener trámites eficientes los usuarios no pierden tiempo consultando cuales son estos procesos, lo cual hace que el retardo procesal aumente. A esto sumamos la *baja difusión de la información*, Lo que no se comunica no existe, mientras se difunda de forma eficiente y eficaz la información más fácil será para los usuarios comprender cuales son los pasos que hay que seguir para lograr de forma eficiente sus trámites legales.

La difusión de la información es muy importante, no obstante, la *cultura de desinformación* es otro de los grandes problemas. Este proviene directamente de los usuarios, los cuales no siguen los canales oficiales para obtener la información necesaria de parte de la alcaldía. Trabajar en esto ayudará a que exista mejor comunicación entre las partes.

5.- Por último, las ***herramientas insuficientes para lidiar con la carga operativa*** hacen que la alcaldía se vea saturada debido al poco personal, muchos usuarios demandan procesos civiles y el personal para atender al público es muy baja. A esta variable se le suma que no existió una *planificación a largo plazo* eficiente. Muchos de estos problemas se pudieron haber evitado si la planificación a largo plazo hubiera sido eficiente y se hubiera cumplido al pie de la letra.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Mediante el siguiente árbol de objetivos se pretende explicar cuáles son los objetivos a realizar y cuáles pueden ser los beneficios de la aceleración de trámites en la alcaldía.

1.- El alto nivel de seguimiento de control y procesos es el primer objetivo debido a que si no se lleva un control de cuáles son los procesos administrativos dentro de la organización, si se logra este objetivo se hace que la gestión de trámites sea mucho mejor. No obstante esta causa tiene muchas razones dentro de ella misma, una de las principales que es estos procesos tienen mecanismos de seguimiento pero no se cumplen. *Cumpliendo estos mecanismos se reduce la ralentización de trámites.* Además, con bajos niveles de *impunidad* se aceleraría el desempeño de los trabajadores y de la alcaldía. Por último, si el *marco legal* se cumple, entonces la alcaldía está blindada legalmente y hace que la burocracia mucho más efectiva.

2.- Poca presencia de solicitantes en la institución. Este es otro de los objetivos principales del proyecto. Eliminar la necesidad de hacer trámites presenciales es la meta, no obstante lograr avanzar en esta área en cualquier

espacio aceleraría los trámites en gran escala dentro de la alcaldía. La forma más eficiente y eficaz de hacerlo es contar con un *sistema informático eficiente* el cual se encargue de procesar todos los trámites de los solicitantes. No obstante, por los momentos es imposible costear dicho sistema, es por esto que contar con *recursos suficientes* aceleraría esta área de forma exponencial, no solo económicos, alianzas con empresas de telecomunicaciones y otras organizaciones que se encarguen de impulsar este tipo de iniciativas ayudarían a este punto.

Contar con un sistema informático eficiente es necesario, sin embargo, algunos procesos no podrán ser traspasados inmediatamente a la plataforma. Es por esto que contar con *políticas de agilización eficientes* es uno de los puntos de este objetivo.

3.- Contar con buena atención al público siempre es algo necesario y mucho más en entes gubernamentales. Es casi igual de importante como los otros dos objetivos.

Para lograr este objetivo es necesario tener un *personal capacitado* para esto. Es mucho más agradable realizar trámites civiles si los funcionarios que te atienden lo hacen de una muy buena manera. A pesar de esto, también es necesario contar con un buen incentivo económico. *Un funcionario bien remunerado* puede hacer el trabajo de muchos y a su vez genera el tercer punto de este objetivo el cual es contar con un buen clima organizacional. Este punto es vital, debido a que podemos contar con muchos otros elementos dentro de esta alcaldía pero si no existe un *buen clima organizacional* el funcionario no trabaja de la forma más eficiente y si eso sucede entonces se ralentiza el proceso.

4.- Conocer cuáles son los trámites civiles y cuáles son los pasos para conseguirlos es un objetivo debido a que mientras más conozcan los usuarios del servicio más fácil se le hace a los funcionarios de la alcaldía atenderlos y esto evidentemente acelera los trámites de la misma. Pero esto se logra solo *difundiendo la información de forma eficiente*, por esto es que el segundo punto de este objetivo es tener una alta difusión de la información. Contar con una alta y buena difusión de la información hace que sea mucho más fácil para los

usuarios entender cuáles son los mecanismos para realizar trámites en la alcaldía.

Todo esto se hace con la intención de generar una *buena cultura de información*, si los habitantes de la zona saben dónde consultar y buscar información para hacer los trámites le ahorra a los funcionarios y a la alcaldía un tiempo muy importante.

5.- El último objetivo es desarrollar **herramientas eficientes para lidiar con la carga operativa**. Este objetivo necesario porque la alcaldía no puede realizar todas las tareas programadas si no tienen las herramientas necesarias para cumplirlas. Para esto es necesario con una *planificación a largo plazo* eficiente y hecho para entender los procesos económicos, sociales y políticos de la comunidad y del país.

OBJETIVO GENERAL

Consolidar rapidez en la gestión de los trámites civiles en el Municipio El Hatillo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Modernizar el control de seguimiento y control de procesos dentro de la alcaldía mejorando los niveles de impunidad e incentivando el cumplimiento del marco legal.
2. Disminuir la presencia de los solicitantes en la institución generando plataformas tecnológicas que le permitan al usuario realizar sus trámites sin necesidad de asistir a la alcaldía.
3. Mejorar la calidad de atención al público incentivando la formación y captación eficiente del personal.
4. Enseñar a la comunidad de El Hatillo el proceso de los trámites civiles por medio de la campaña comunicacional.
5. Generar incentivos a la alcaldía para lidiar con la carga operativa incentivando a la planificación a largo plazo.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez analizadas todas las causas y consecuencias del problema, la propuesta consiste en optimizar la plataforma web del registro del municipio. Tal proyecto de política pública tiene un enfoque multicausal e incluye dentro de sí una serie de fases y elementos que permitirá que culmine de manera exitosa. Tales son:

1. **Campaña informativa con al menos 3 meses de anticipación sobre la migración de trámites presenciales a digitales**, a través de las siguientes vías:
 - a. Página web de la alcaldía.
 - b. Agenda de asamblea de vecinos.
 - c. Redes sociales de la alcaldía.
 - d. Cadenas de *whatsapp* con infografía oficial de la alcaldía.
 - e. Nota de prensa del diario regional o estatal.
2. **Capacitar a los funcionarios públicos sobre el proceso de recepción, análisis y respuesta a trámites a través de la plataforma.**

Así como capacitación a través de manuales digitales cortos y de adiestramiento presencial en los laboratorios de computación de la alcaldía y de la biblioteca municipal.
3. **Migrar paulatinamente los trámites desde los menos complejos hasta los más complejos.**

La migración paulatina de trámites se basa en la complejidad y en el análisis que requieran los documentos, es mejor segmentar la migración en tres fases tipo A, B y C:

» *Trámites tipo A:* Son documentos que no requiere anexos en su solicitud, que con el llenado de la planilla web sea suficiente para lograr el documento final.

- » *Trámites tipo B:* Son documentos que requieren anexos en su solicitud, mas no requieren de un análisis profundo de los mismos, que con el llenado de la plantilla web sea suficiente para lograr el documento final.
- » *Trámites tipo C:* Son documentos que requieren anexos en su solicitud, además de requerir un análisis profundo de los mismos adicional al llenado de la plantilla web con el fin de lograr el documento final.

Lo anterior permitirá a mediano tiempo obtener expedientes digitales completos de los trámites de cada vecino, facilitando así trámites futuros, creando indicadores de efectividad de uso del tiempo de los funcionarios públicos, eliminar las colas y disminuir el error de llenado de plantillas y recaudos erróneos al momento de realizar trámites.

PLAN OPERATIVO Y CURSOS DE ACCIÓN

El Plan Operativo del proyecto es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar el proyecto. Permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de resultados y metas trazadas con el fin de juzgar su eficacia.

Para su elaboración se necesitó de los siguientes pasos:

- » **Identificación:** Este paso consistió en la elaboración de una lista de actividades que permitirá el logro de cada componente.
- » **Planificación:** este paso consiste en elaborar un diagnóstico para conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar cada actividad;
- » **Programación y la evaluación del costo** de las diversas actividades de cada componente.

Acciones	Objetivo	Responsable
Diagnosticar el número de habitantes del municipio el Hatillo que realizan sus trámites civiles.	Identificar a los vecinos beneficiados por el desarrollo tecnológico de la página web.	Alcaldía de El Hatillo
Diseñar una nueva plataforma web de la alcaldía con la capacidad de realizar trámites civiles.	Lograr que los tramites civiles se puedan producir en la página web.	Alcaldía de El Hatillo
Capacitar a los funcionarios públicos sobre el proceso de recepción, análisis y respuesta a trámites a través de la plataforma	Funcionarios preparados para poder atender las dudas de los vecinos.	Alcaldía de El Hatillo
Campaña informativa con al menos 3 meses de anticipación sobre la migración de trámites presenciales a digitales	Familiarizar a los vecinos sobre la nueva plataforma web.	Alcaldía de El Hatillo
Migrar paulatinamente los trámites desde los menos complejos hasta los más complejos.	Realizar la transición de la manera más adecuada.	Alcaldía de El Hatillo
Evaluación y seguimiento de la página web.	Mantener la plataforma web en funcionamiento.	Alcaldía de El Hatillo

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/Hipótesis/Factores Externos
Objetivo General	La comunidad del Municipio El Hatillo conoce todo el proceso administrativo, los lapsos y los requerimientos para realizar sus trámites civiles.	1. Cantidad de personas que asisten a la institución con dudas o preguntas. 2. Menor afluencia de personas en la institución.	1. Data de asistencia de personas a la institución. 2. Encuestas realizadas a los solicitantes. 3. Encuestas realizadas periódicamente en el municipio.	La comunidad no siente incertidumbre o ansiedad a la hora de realizar sus trámites civiles. No existe una excesiva presencia de personas en la institución.
Objetivos Específicos	1. Sistema de trámites civiles a través de la página web del municipio El Hatillo se encuentra optimizado y modernizado. 2. El registro y la Alcaldía poseen una planificación a largo plazo con relación a la gestión de trámites civiles en el municipio El Hatillo.	1.1. Cantidad de personas que utilizan la página web para realizar sus trámites civiles. 1.2. Cantidad de incidentes que presenta la página web cada mes. 2.1. Registro de un 30% más de usuarios –residentes del municipio– en la página web. 2.2. Disminución de fallas en el sistema en un 50%. 2.3. Disminución del tiempo de respuesta del registro en un 10%.	1. Página web de la Alcaldía de El Hatillo. 1.2. Comentarios de los usuarios del portal web que realizan los trámites a través de internet. 1.3. Encuestas realizadas a los usuarios de la página web. 2.1. (Documentos) Planes para el desarrollo de la página web y demás estrategias para la modernización y agilización del municipio. 2.2. Encuestas realizadas a la comunidad sobre la percepción de gestión de la Alcaldía.	La comunidad conoce cuál es el sitio web de la Alcaldía y está consciente que a través de allí puede realizar sus solicitudes de trámites civiles. Los funcionarios de la Alcaldía poseen las herramientas para planificar mejor el área de trámites. Los vecinos aprendieron cuál es el procedimiento para realizar sus trámites civiles sin errores.

Resultados	1. Los ciudadanos conocen todo el proceso, los lapsos y los procedimientos para realizar sus trámites. 2. La disminución de afluencia de ciudadanos optimiza el proceso y la calidad de atención al cliente es mejor. 3. La población cuenta con sus trámites a tiempo. 4. Los vecinos de El Hatillo confían más en las instituciones locales del municipio y en la figura de la Alcaldía.	1.1. Disminución en un 15% de las visitas a la institución con el objetivo único de realizar preguntas. 1.2. Disminución de fallas por parte del ciudadano al momento de la realización de un trámite. 2.1. Disminución en un 20% de malos tratos por parte de los funcionarios. 3.1. Disminución del tiempo de respuesta en un 10%. 4.1. Aumento de popularidad de la Alcaldía de El Hatillo entre los vecinos.	1.1. Encuestas realizadas a los vecinos. 1.2. Formularios y solicitudes realizadas por los vecinos. 2.1. Encuestas realizadas a los que asisten a la institución. 3.1. Data de solicitudes y data de entrega de documentos. 4.1. Encuestas realizadas a los vecinos.	Los funcionarios sienten mayor motivación en su entorno laboral, disminuyendo los malos tratos hacia los vecinos de El Hatillo. El sistema ahora optimizado es uno de los mejores a nivel nacional.
Actividades	1.1. Campaña informativa a los vecinos de El Hatillo para que conozcan el proceso, los lapsos y los procedimientos a la hora de realizar sus trámites civiles. 1.2. Formación del personal para mejorar la calidad del servicio y que los ciudadanos queden satisfechos. 2.1. Creación y publicación de manuales al usuario para que aprenda a utilizar el sistema optimizado de trámites civiles a través de la página web. 2.2. Capacitación del personal con relación al nuevo sistema optimizado para que brinde una mejor atención y orientación al público. 3.1. Migración y optimización de trámites al sistema web. 4.1. Revisión y evaluación del proceso.	1.1. Recursos materiales utilizados en las campañas. 1.2. Recursos utilizados para la impartición de talleres a los funcionarios. 2.1. Manuales y folletos destinados al aprendizaje del usuario con relación a la optimización del sistema de trámites. 2.2. Recursos utilizados para la impartición de talleres a los funcionarios.	1.1. BsF. 11.400.000,00 1.2. BsF. 400.000,00 2.1. BsF. 990.000,00 2.2. BsF. 200.000,00 3.1. BsF. 7.807.500,00	Se aprueban los recursos para iniciar con el proyecto. Se cuenta con los recursos necesarios.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

PRESUPUESTO POLÍTICA PÚBLICA													
EJERCICIO ECONÓMICO 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ACUMULADO
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS													
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Consultoría Legal	310.000,00	310.000,00	310.000,00	390.000,00	390.000,00	390.000,00	450.000,00	490.000,00	490.000,00	550.000,00	550.000,00	610.000,00	5.240.000,00
Consultoría en Telecomunicaciones	-	310.000,00	310.000,00	390.000,00	390.000,00	390.000,00	450.000,00	490.000,00	490.000,00	550.000,00	550.000,00	610.000,00	4.930.000,00
Salarios Especialistas en Sistemas	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	675.000,00	675.000,00	675.000,00	675.000,00	675.000,00	877.500,00	877.500,00	877.500,00	7.807.500,00
Papelería y artículos de oficina	290.000,00	340.000,00	360.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	990.000,00
Gastos inesperados	500.000,00	500.000,00	500.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	1.000.000,00	100.000,00	1.000.000,00	8.250.000,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.550.000,00	1.910.000,00	1.930.000,00	1.930.000,00	2.155.000,00	2.155.000,00	2.425.000,00	2.505.000,00	2.505.000,00	2.977.500,00	2.077.500,00	3.097.500,00	27.217.500,00
GASTOS OPERATIVOS													
Transporte y viáticos	120.000,00	120.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	240.000,00
Diseño gráfico	350.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350.000,00
Material POP	1.250.000,00	1.400.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.650.000,00
Material multimedia	500.000,00	500.000,00	-	-	-	750.000,00	-	-	-	-	1.000.000,00	-	2.750.000,00
Gastos en publicidad y propaganda	1.200.000,00	1.200.000,00	-	-	-	1.600.000,00	-	-	-	-	2.000.000,00	-	6.000.000,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	3.420.000,00	3.220.000,00	0,00	0,00	0,00	2.350.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000.000,00	0,00	11.990.000,00
TOTAL GASTOS	4.970.000,00	5.130.000,00	1.930.000,00	1.930.000,00	2.155.000,00	4.505.000,00	2.425.000,00	2.505.000,00	2.505.000,00	2.977.500,00	5.077.500,00	3.097.500,00	39.207.500,00

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

FASE/MES	1ºM	2ºM	3ºM	4ºM	5ºM	6ºM	7ºM	8ºM	9ºM	10ºM	11ºM	12ºM
Campaña informativa												
Campaña capacitación												
Piloto: Trámites tipo A												
Migración de trámites tipo A												
Revisión y evaluación de procesos												
Migración de trámites tipo B												
Revisión y evaluación de procesos												
Migración de trámites tipo C												
Revisión y evaluación de procesos												

El proceso de implementación de la tramitación web está segmentado en 7 fases que en total abarcan 12 meses:

» Campaña informativa y de capacitación

Esta faceta está dividida en dos partes. La primera es la capacitación de los funcionarios públicos en lo que conlleva a dar respuesta a los trámites virtuales que soliciten los ciudadanos; y la segunda en difusión tanto de la migración del proceso presencial a web a través de las juntas de vecinos, meeting del alcalde, radio local y con infografías por correo y cadenas de whatsapp todas estas no tienen un costo mayor por realizarse más allá del uso de equipo y espacios de la alcaldía.

» Fase piloto de prueba con 1 solo trámite del tipo A

Esta fase consta de publicar los manuales de solicitud de cada trámite y el link para acceder al trámite que se busca, en una primera fase se realizará con un solo trámite tipo A con el fin de que sea sencillo el primer contacto.

» **Migración de todos los trámites tipo A**

Esta fase consolidará el primer paso de migración de trámites presenciales a web, todos los trámites que la alcaldía considere tipo A pasará a solicitarle vía página web de la misma, por un tiempo que permita arrojar indicadores sobre gestión (documentos solicitados, documentos entregados, reclamos, tiempo de trámite).

» **Revisar proceso con búsqueda de generar mejoras**

Faceta de revisión de los resultados de los indicadores de gestión y de realización de modificaciones al sistema o al proceso.

» **Migración de trámites tipo B**

Esta se consolidará el segundo paso de migración de trámites presenciales a web, todos los trámites que la alcaldía considere tipo B pasará a solicitarle vía página web de la misma, por un tiempo que permita arrojar indicadores sobre gestión (documentos solicitados, documentos entregados, reclamos, tiempo de trámite).

» **Revisar proceso con búsqueda de generar mejoras**

Faceta de revisión de los resultados de los indicadores de gestión y de realización de modificaciones al sistema o al proceso.

» **Migración de trámites tipo C**

Esta fase consolidará el tercera y último paso de migración de trámites presenciales a web, todos los trámites que la alcaldía considere tipo C pasará a solicitarle vía página web de la misma, por un tiempo que permita arrojar indicadores sobre gestión (documentos solicitados, documentos entregados, reclamos, tiempo de trámite).