PERÚ | Presidencia del Consejo de Ministros | Secretaría General | Secretaría de Gestión Pública

PERÚ PROGRESO PARA TODOS

# GUÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS PRESTADOS EN EXCLUSIVIDAD

## GOBIERNO LOCAL

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

COOPERACION REPUBLICA DEL PERU REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado

USAID DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA | FACILITANDO COMERCIO

# GUÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS PRESTADOS EN EXCLUSIVIDAD

GOBIERNO LOCAL

Documento para la aplicación de la Metodología de Simplificación Administrativa y la Metodología de Determinación de Costos de los procedimientos y servicios administrativos, utilizando el Aplicativo Informático elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros.

GUÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIOS PRESTADOS EN EXCLUSIVIDAD

GOBIERNO LOCAL

**Edición**
© Presidencia del Consejo de Ministros
Secretaría de Gestión Pública
www.pcm.gob.pe

©USAID Facilitando Comercio
Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
www.facilitandocomercio.com

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado
www.gobernabilidad.org.pe

**Responsables:**
Mariana Llona Rosa, Secretaria de Gestión Pública, PCM
Elena Conterno Martinelli, Jefa de Proyecto USAID Facilitando Comercio
Hartmut Paulsen, Director Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la GIZ

**Coordinación, supervisión y cuidado de edición:**
Mónica Espinoza Vargas - Secretaría de Gestión Pública, PCM.
Rocio Castillo Diaz - Componente de Simplificación Administrativa, USAID Facilitando Comercio
Volkmar Blum, Karen Pita - Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, GIZ

**Elaboración de contenidos:**
Mirko Peraltilla Martinez, Consultor - USAID Facilitando Comercio
Carolina Cisneros Mora, Asesora - Secretaría de Gestión Pública

**Edición, diseño y adecuación:**
Cecilia Hernández, Consultora Pedagoga - USAID Facilitando Comercio

**Impresión:**
Tarea Gráfica

**Tiraje:**
5,000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú No. 2012-15489
2012, Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

# PRESENTACIÓN

En los últimos años, el espíritu del proceso de modernización del Estado ha evolucionado. A principios de los noventa, en el marco de la implementación de las reformas estructurales que ordenaron e integraron la economía al mundo el proceso de reforma fue planteado principalmente como un ejercicio de redimensionamiento y de reingeniería del aparato estatal como una respuesta a la arquitectura institucional heredada de un Estado excesivamente controlador y activo en la actividad productiva.

El reciente afianzamiento de la economía, el progresivo reconocimiento a las prácticas democráticas, y la creciente importancia de la sociedad civil en el quehacer nacional dieron paso al replanteamiento de las políticas públicas sobre modernización del Estado, orientando sus objetivos al alcance de un Estado inclusivo, cercano al ciudadano, y promotor de la presencia de la sociedad civil en las decisiones sobre el futuro del país.

Aunque la tarea de modernizar el Estado bajo esta renovada visión, es un esfuerzo continuo y de coordinación permanente con diversas entidades de gobierno en todos sus niveles, el Gobierno del Perú muestra su firme compromiso en seguir impulsándola.

En esta dirección, la Presidencia de Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública como órgano responsable de coordinar y dirigir el Proceso de Modernización de la Administración Pública,viene implementando un conjunto de reformas normativas e institucionales dirigidas a elevar la eficiencia y eficacia de los procedimientos administrativos y de la prestación de servicios públicos a la ciudadanía, con costos razonables y con un enfoque de excelencia en el servicio. Para ello, mediante un proceso planificado y participativo, se formularon la Política Nacional de Simplificación Administrativa y el Plan Nacional de Simplificación Administrativa, respectivamente.

Bajo este marco, se aprobaron la nueva Metodología de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios prestados en exclusividad que están comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas -de acuerdo a la Ley del Procedimiento Administrativo General y de cumplimiento obligatorio- y la Metodología de Simplificación Administrativa, aplicable a todas las entidades de la Administración Pública.

En la Guía que hoy ponemos a disposición del país, se han integrado ambas metodologías con el objetivo de construir un documento práctico que acompañe las acciones de capacitación y las actividades de autoestudio de los funcionarios responsables de evaluar los costos de los diversos procedimientos previstos en el Plan Nacional de Simplificación Administrativa. El fin es alcanzar la meta propuesta: a diciembre 2014, el 100% de las entidades públicas del nivel local (Munis A y B) han aplicado la metodología de simplificación administrativa a procedimientos y servicios administrativos priorizados.

Del mismo modo, la presente Guía busca ser un documento de apoyo para los funcionarios de cada una de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno para definir los procesos y los procedimientos que deben ser mejorados y para perfeccionar los métodos de evaluación de los resultados alcanzados en las acciones emprendidas. La Guía, además, incluye una serie de ejemplos prácticos y actividades que permitirán ir afianzando los conocimientos generados en estos temas.

Con esta y demás iniciativas que la Presidencia del Consejo de Ministros viene impulsando en el ámbito de modernización del Estado, buscamos simplificar los trámites y procedimientos que el ciudadano demanda del Estado, haciéndolos cada vez más rápidos, transparentes, y a un costo que tenga un correlato con el servicio que se brinda. Nuestro norte es acercar cada vez más el Estado al ciudadano.

**Juan Jimenez Mayor**
Presidente del Consejo de Ministros
Presidencia del Consejo de Ministros

# CONTENIDO DE LA GUÍA

**CONSIDERACIONES PREVIAS A LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y LA DETERMINACIÓN DE COSTOS EN EL CONTEXTO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y REFORMA DEL ESTADO** ..... 7

UNIDAD 1. LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA ..... 9

**1. ETAPAS DE UN PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA** ..... 10

**2. MÁS SOBRE CADA UNA DE LAS FASES SEGÚN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA** ..... 14

2.1. Etapa Preparatoria ..... 14
2.1.1. Fase 1: Identificación y conformación de los equipos de trabajo ..... 14
2.1.2. Fase 2: Capacitación y sensibilización de los equipos de trabajo ..... 15
2.1.3. Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos a simplificar ..... 16
2.1.4. Fase 4: Identificación de los actores involucrados ..... 17
2.1.5. Fase 5: Elaboración del Plan de Trabajo del Proceso de Simplificación Administrativa ..... 18

2.2. Etapa de Diagnóstico ..... 18
2.2.1. Fase 1: Caracterización del Procedimiento Administrativo y Herramientas a utilizar para este fin ..... 19
2.2.2. Fase 2: Diagnóstico legal ..... 26
2.2.3. Fase 3: Diagnóstico del Equipamiento e Infraestructura ..... 27
2.2.4. Fase 4: Diagnóstico de Costos ..... 28
2.2.5. Fase 5: Mapeo de las Capacidades de los Recursos Humanos ..... 28
2.2.6. Fase 6: Presentación de los Resultados al Comité de Dirección del Proyecto de Simplificación ..... 29

2.3. Etapa de Rediseño ..... 29
2.3.1. Fase 1: Análisis del Procedimiento ..... 29
2.3.2. Fase 2: Rediseño ..... 30
2.3.3. Fase 3: Modificación o elaboración del Marco Normativo que regule el procedimiento rediseñado ..... 31
2.3.4. Fase 4: Propuesta de Acondicionamiento de la Infraestructura y el Equipamiento ..... 32
2.3.5. Fase 5: Propuesta de Rediseño de Costos ..... 32
2.3.6. Fase 6: Propuesta de Fortalecimiento de Capacidades ..... 32

2.3.7. Fase 7: Presentación al Comité de Dirección del Proyecto de Simplificación ..... 32
2.3.8. Fase 8: Elaboración de la Propuesta Final ..... 32

2.4. Etapa de Implementación ..... 33
2.4.1. Fase 1: Capacitación y sensibilización de las áreas involucradas ..... 33
2.4.2. Fase 2: Aprobación del Marco Normativo del proceso rediseñado ..... 33
2.4.3. Fase 3: Adecuación de ambientes ..... 33
2.4.4. Fase 4: Difusión masiva de la reforma emprendida ..... 33

**3. ALGUNOS ASPECTOS VINCULADOS A LA METODOLOGÍA DE DETERMINACIÓN DE COSTOS** ..... 34

**4. CONSIDERACIONES PARA HERRAMIENTAS DE MAPEO DE PROCESOS Y SU USO EN LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA** ..... 36

UNIDAD II. EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE COSTOS O "COSTEO" Y EL APLICATIVO WEB ..... 39

**1. PASOS PREVIOS AL PROCESO DE COSTEO** ..... 39

1.1. Registrar los centros de actividad ..... 39
1.2. Registrar los objetos de costo ..... 41
1.3. Registrar las actividades ..... 42
1.4. Recopilar la información de consumo ..... 48

**2. CÁLCULO DEL COSTO DIRECTO IDENTIFICABLE** ..... 48

2.1. Del personal directo ..... 49
2.2. Del material fungible ..... 53
2.3. De los servicios directos identificables (por centro de actividad) ..... 55

**3. CÁLCULO DEL COSTO DIRECTO NO IDENTIFICABLE** ..... 56

3.1. Inductores para determinar el costo ..... 56
3.2. Del material no fungible ..... 57
3.3. Del servicio de terceros no identificables ..... 58
3.4. De depreciación de activos y amortización de intangibles ..... 58
3.5. De costos fijos ..... 60

**4. LA CREACIÓN DEL ARCHIVO DE COSTEO TUPA** ..... 63

**5. RESUMEN DE COSTOS** ..... 73

UNIDAD III. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, MEJORA CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO ..... 77

**ANEXOS** ..... 81

# Consideraciones previas a la Simplificación Administrativa y la Determinación de Costos en el contexto del Proceso de Modernización y Reforma del Estado

De acuerdo a la **Estrategia de Modernización (2012-2016)** una de las 4 líneas de acción prioritarias es la mejora en la calidad de los servicios ello implica entre otras cosas, la optimización de los procesos y simplificación administrativa.

En ese contexto tanto **la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública** aprobada mediante **Decreto Supremo N° 004-2013-PCM** como el **Plan de Simplificación Administrativa** establecen como **objetivo**, **implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas** a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas; habiéndose previsto dentro de sus estrategias brindar lineamientos metodológicos y asistencia técnica para la optimización, automatización y formalización de los procesos internos y de soporte en las entidades.

Elaboración propia.

Por otro lado, **La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE)**, Ley No. 29158, es una **pieza clave** en el contexto del **Proceso de Modernización y Reforma del Estado** dado que debe orientar la **formulación** de otras **normas**, como las Leyes de Organización y Funciones de los Ministerios y las vinculadas a los Organismos Públicos, la misma que **define**, además, los **sistemas administrativos** de **aplicación nacional** como el sistema de **Modernización de la Gestión Pública** y las **actividades** que requieren ser realizadas por las **entidades** de los **Poderes del Estado**, los **Organismos Constitucionales** y los **tres niveles de Gobierno**.

En este sentido, los principios enunciados en el **Título Preliminar** son sustantivos en tanto clave de interpretación de la **LOPE**, entre ellos tenemos la legalidad, el **servicio al ciudadano**, la inclusión y equidad, la participación y la transparencia, la organización y la integración, y por último, las competencias.

En cuanto al principio de **Servicio al Ciudadano**, se ha determinado que las **entidades públicas** actúan en función de las **necesidades de las personas** y del **interés general de la nación** y, por lo tanto, ajustan su **actividad** a los siguientes **criterios**:

- **Eficacia:** la gestión se organiza para el cumplimiento oportuno de los objetivos y metas gubernamentales.
- **Eficiencia:** la gestión se realiza optimizando la utilización de los recursos disponibles, procurando innovación y mejoramiento continuo.
- **Simplicidad:** la gestión elimina todo requisito y procedimiento innecesario. Los procesos deben ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir.
- **Sostenibilidad ambiental:** la gestión se orienta al uso racional y sostenible de los recursos naturales.
- **Predictibilidad:** la gestión brinda información veraz, completa, confiable y oportuna, que permita conciencia bastante certera acerca del resultado de cada procedimiento.
- **Continuidad:** la gestión adopta como referentes de actuación las políticas de Estado acordadas, así como los objetivos y metas de planeamiento y programación multianual establecidos.
- **Rendición de cuentas:** los responsables de la gestión dan cuenta periódicamente, a la población, acerca de avances, logros, dificultades y perspectivas.
- **Prevención:** gestión para enfrentar los riesgos que afecten la vida de las personas, y para asegurar la prestación de los servicios fundamentales.
- **Celeridad:** la gestión debe asegurar que todo procedimiento cumpla su trámite regular dentro de los plazos establecidos, evitando actuaciones que dificulten su desenvolvimiento bajo responsabilidad.

*El Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos, aplicables a todas las entidades de la Administración Pública, independientemente de su nivel de gobierno y con arreglo a la Ley de Procedimiento Administrativo General. La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) es el ente rector en materia de Simplificación Administrativa y Determinación de Costos de los Procedimientos y Servicios Administrativos.*

# UNIDAD I

# LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

**La Metodología de Simplificación Administrativa es un proceso a través del cual se busca** eliminar exigencias y formalidades **que se consideran** innecesarias **en los** procedimientos **que realiza la** ciudadanía **para lo cual se busca utilizar un** modelo estandarizado.

*El marco legal de la Metodología de Simplificación Administrativa está establecido en la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley Nº 27444 y el DS Nº 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.*

En este contexto es necesario recalcar que según el **Decreto Supremo No. 079-2007-PCM** se reconocen **dos tipos de procedimientos**: los correspondientes a **"procedimientos administrativos"** y los correspondientes a **"servicios prestados en exclusividad"**:

- **Procedimiento administrativo**: es un conjunto de actos y diligencias tramitados ante las entidades que culminan en la emisión de un acto administrativo produciéndose efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de la ciudadanía.
- **Servicios prestados en exclusividad:** son prestaciones que las entidades se encuentran facultadas a brindar en forma exclusiva. Los servicios prestados en exclusividad culminan con el otorgamiento del servicio.

Los siguientes ejemplos **no son procedimientos administrativos** por lo que deben ser **eliminados del TUPA**, si es que éstos estuvieran registrados en el mismo:

- Obligaciones de carácter tributario y acciones a cargo de la ejecutoría coactiva.
- Inspecciones administrativas.
- Facultades y/o atribuciones que corresponden al Concejo Municipal y/o Alcaldes (Ej. Creación de Centro Poblado Menor).
- Derecho de tramitación.
- Autorizaciones especiales para el comercio que no estén en armonía con la Ley de Licencia de Funcionamiento.
- Procesos y/o procedimientos internos que estén vinculados a los Organos de Asesoria y Apoyo de una entidad.

*De acuerdo a las definiciones establecidas en la Ley General del Procedimiento Administrativo, no constituyen un procedimiento administrativo las diligencias (ej.: inspecciones) que son parte de las actividades establecidas para otorgar un derecho solicitado a través de un procedimiento administrativo.*

**Cuadro 1: Tipos de procedimientos administrativos y/o servicios prestados en exclusividad (GL)**

| Tipo de Procedimiento | Ejemplos de Procedimiento |
|---|---|
| **Procedimientos Administrativos** | • Licencia de funcionamiento.<br>• Licencias de construcción.<br>• Permiso de uso de vía pública para colocar desmonte.<br>• Licencia para realizar fiestas patronales (espectáculos públicos no deportivos). |
| **Servicios prestados en exclusividad** | • Servicio de recojo de residuos sólidos.<br>• Servicio de construcción de veredas. |

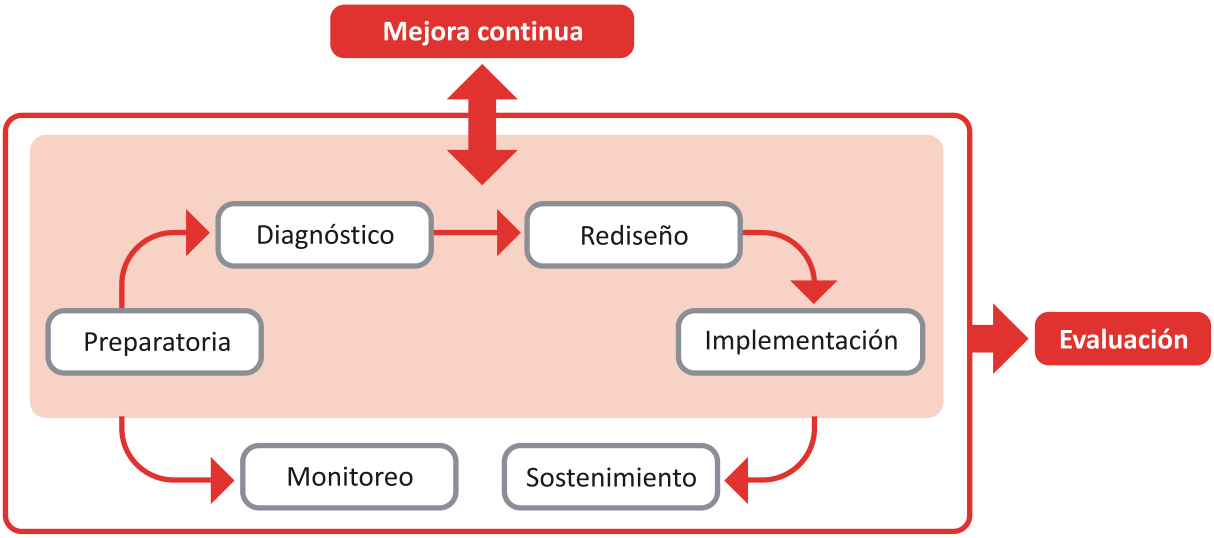
Elaboración propia.

## 1. ETAPAS DE UN PROCESO DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Las etapas de un proceso de simplificación administrativa son las siguientes:

1. Preparatoria
2. Diagnóstico
3. Rediseño
4. Implementación
5. Seguimiento y Evaluación
6. Mejoramiento continuo y sostenibilidad

**Gráfico 1: Etapas de un proceso de simplificación administrativa**




Elaboración propia.

Cada etapa cuenta, a su vez, con una serie de fases y pasos como se podrá observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2: Etapas y fases de la Metodología de Simplificación Administrativa**
(aprobada mediante D.S. No. 007-2011-PCM)

| IMPLEMENTACIÓN |
|---|
| Difusión masiva de la reforma emprendida |
| Adecuación de ambientes y difusión de características |
| Aprobación del marco normativo del proceso rediseñado |
| Capacitación y sensibilización a las áreas involucradas |

| REDISEÑO |
|---|
| Elaboración de la propuesta final |
| Presentación al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación |
| Propuesta de fortalecimiento de capacidades |
| Propuesta de nuevo costeo |
| Propuesta de acondicionamiento de la infraestructura y el equipamiento |
| Modificación o elaboración del marco normativo que regule el procedimiento rediseñado |
| Rediseño |
| Análisis del procedimiento |

| DIAGNÓSTICO |
|---|
| Presentación de resultados al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación |
| Mapeo de las capacidades de los Recursos Humanos |
| Diagnóstico de costos |
| Diagnóstico de equipamiento e infraestructura |
| Diagnóstico legal |
| Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar |

| PREPARATORIA |
|---|
| Plan de trabajo del proceso de simplificación |
| Identificación de los actores involucrados |
| Identificación y priorización de los trámites a simplificar |
| Capacitación y sensibilización de los equipos |
| Identificación y conformación del Equipo |

**Fuente:** PCM (2010). Metodología de Simplificación Administrativa.
Elaboración propia.

**Cuadro 2: Etapas, objetivos, fases y resultados esperados de un proceso de Simplificación Administrativa**

| Etapas | Objetivo | Fases | Resultados esperados |
|---|---|---|---|
| **Etapa Preparatoria** | Planificar el proceso a desarrollar y delimitar su alcance. | **1. Identificación y conformación de los equipos**<br>1.1. Comité de Dirección de Simplificación Administrativa<br>1.2. Equipo de Mejora Continua (EMC)<br>**2. Capacitación y sensibilización de los equipos**<br>2.1. Realización de talleres de sensibilización sobre la importancia de la Simplificación Administrativa, el Servicio al Ciudadano y la Gestión del Cambio.<br>2.2. Realización de talleres de capacitación en los temas de Metodología de Simplificación Administrativa y Metodología de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios prestados en Exclusividad.<br>**3. Identificación y priorización de los procedimientos administrativos a simplificar**<br>3.1. Identificar el universo de procedimientos<br>3.2. Eliminar procedimientos administrativos innecesarios o que no añaden valor<br>3.3. Priorizar procedimientos administrativos a simplificar<br>3.4. Elegir un primer procedimiento a ser simplificado<br>**4. Identificación de los actores involucrados**<br>**5. Plan de Trabajo del Proceso de Simplificación** | Se cuenta con un equipo responsable, sensibilizado y preparado para llevar adelante el proceso.<br>Se cuenta con una lista de procedimientos identificados y priorizados.<br>Se ha identificado a los actores relacionados directa e indirectamente con los procedimientos a simplificar, a efectos de conocer quiénes pueden ser aliados o no del proceso.<br>Se cuenta con un plan de trabajo que contiene el detalle de las actividades a realizar, los responsables, los tiempos estimados y los recursos necesarios. |
| **Etapa de Diagnóstico** | Contar con una visión integral de la problemática del procedimiento y abordar la estrategia de simplificación con un enfoque sistémico. | **1. Caracterización del Procedimiento Administrativo y herramientas a utilizar**<br>1.1. Recorrido físico<br>1.2. Construcción de la Tabla ASME-VM<br>1.3. Construcción del Diagrama de Bloques<br>**2. Diagnóstico Legal**<br>**3. Diagnóstico de Equipamiento e Infraestructura**<br>**4. Diagnóstico de Costos**<br>**5. Mapeo de las capacidades de los RRHH**<br>**6. Presentación de los Resultados al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación** | Se cuenta con una descripción detallada del procedimiento a simplificar.<br>Se ha identificado cuál es el conjunto de normas que rigen el procedimiento actual y analizado cuáles deben modificarse o derogarse.<br>Se cuenta con información detallada sobre la infraestructura y equipamiento utilizado para llevar a cabo el procedimiento.<br>Se cuenta con información sobre costos directos identificables y costos directos no identificables del procedimiento. |

| Etapas | Objetivo | Fases | Resultados esperados |
|---|---|---|---|
| | | | Se ha identificado las capacidades del personal involucrado con el procedimiento para poder aprovechar sus habilidades en el proyecto de simplificación.<br>Se cuenta con el respaldo del Comité Directivo para iniciar la simplificación. |
| **Etapa de Rediseño** | Simplificar el procedimiento recurriendo a la menor cantidad de pasos, recursos y requisitos, sin dejar de lado la seguridad y control necesario, de tal manera que cumpla con los objetivos para el que fue creado. | **1. Análisis del Procedimiento Administrativo**<br>**2. Rediseño**<br>**3. Modificación o elaboración del marco normativo que regule el procedimiento administrativo rediseñado**<br>**4. Propuesta de acondicionamiento de la infraestructura y el equipamiento**<br>**5. Propuesta de nuevo costeo**<br>**6. Propuesta de fortalecimiento de capacidades**<br>**7. Presentación al Comité del Proceso de Simplificación**<br>**8. Elaboración de la propuesta final** | Se ha analizado el procedimiento y detectado qué actividades son innecesarias.<br>Se cuenta con el esbozo del nuevo procedimiento.<br>Se cuenta con una norma legal que documente el procedimiento rediseñado.<br>Se cuenta con una propuesta de acondicionamiento de la infraestructura y del equipamiento que ayude a la simplificación del procedimiento.<br>Se cuenta con el costeo del nuevo procedimiento.<br>Se cuenta con un Plan de Capacitación para que los administradores del proceso adquieran mayores y/o nuevos conocimientos y habilidades necesarias para operar el nuevo procedimiento.<br>Se cuenta con la aprobación y retroalimentación del Comité Directivo de la propuesta de simplificación.<br>Se cuenta con la nueva propuesta elaborada. |
| **Etapa de Implementación** | Poner en marcha la propuesta diseñada en la etapa previa. | **1. Capacitación y sensibilización específica a todas las áreas involucradas**<br>**2. Aprobación del marco normativo que fundamente el nuevo procedimiento administrativo rediseñado**<br>**3. Adecuación de Ambientes, Difusión de características del procedimiento Administrativo simplificado y TIC**<br>**4. Difusión masiva de la reforma emprendida**<br>**5. Seguimiento y evaluación** | Se cuenta con un equipo capacitado y sensibilizado al procedimiento rediseñado.<br>Se cuenta con el marco normativo necesario para la implementación del procedimiento rediseñado.<br>Se cuenta con un ambiente adecuado para la implementación del procedimiento rediseñado.<br>Se cuenta con un público informado acerca del nuevo procedimiento. |

| Etapas | Objetivo | Fases | Resultados esperados |
|---|---|---|---|
| **Etapa de Seguimiento y Evaluación** | Verificación constante de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de cada etapa del mismo a fin de optimizar la gestión del proceso. | **1. Diseño y ejecución de un Plan de Seguimiento y Evaluación (con cronograma y plazos para dicho plan)**<br>**2. Establecer las herramientas apropiadas para efectuar la recopilación de datos e identificar los recursos necesarios**<br>**3. Difundir los resultados del Plan de Seguimiento y Evaluación** | Se realizan medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proceso de simplificación.Se realizan las siguientes evaluaciones: ex ante, intermedia y ex post. |
| **Etapa de Mejoramiento Continuo** | Alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia con el fin de promover la competitividad y/o bienestar de la ciudadanía. | **1. Planificación**<br>**2. Ejecución**<br>**3. Verificación de la consecución de logros**<br>**4. Seguimiento y Mejoramiento** | Se incorporan prácticas y herramientas de mejora continua en el Plan Operativo Institucional (POI) y otras orientadas a la sostenibilidad de los procesos de reforma. |
| **Etapa de Sostenibilidad** | Darle continuidad al conjunto de actividades articuladas entre sí a fin de garantizar la calidad de los servicios y/o productos generados por el proceso de simplificación. | **1. Documentación del Proceso de Simplificación**<br>**2. Difusión del Proceso de Simplificación**<br>**3. Reglamentación del Procedimiento.**<br>**4. Acceso a certificaciones**<br>**5. Redacción de Cartas de Compromiso** | Se expide una norma que reglamente este procedimiento, el cual debe adaptarse al MAPRO y/o TUPA de la entidad u otros instrumentos de gestión. |

Elaboración propia.

## 2. MÁS SOBRE CADA UNA DE LAS FASES SEGÚN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.1. ETAPA PREPARATORIA

#### 2.1.1. Fase 1: Identificación y conformación de los equipo de trabajo

Se deberán conformar los siguientes equipos a fin de desarrollar el proceso de Simplificación Administrativa:

- **El Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa**, que desarrolla labores de **supervisión del avance** de lo que realice el Equipo de Mejora Continua.
- **El Equipo de Mejora Continua (EMC),** conformado por personal técnico ó especialistas que realizan las **labores de costeo, procesos y revisión de los aspectos legales** a fin que el proceso de

simplificación administrativa cumpla con todas las exigencias del caso. A este equipo se suman los responsables de cada procedimiento administrativo o servicio prestado en exclusividad quienes **proveerán de la información** que se requiera para simplificar el procedimiento o servicio.

*En el caso de un Gobierno Local (GL), el Gerente de Planeamiento, Administración y/o Asesoría Jurídica puede conformar el Comité de Dirección. Los responsables de las áreas que administran la mayor cantidad de procedimientos administrativos y /o servicios prestados en exclusividad pueden conformar el EMC.*

*De acuerdo a la dimensión de la entidad, se podrán añadir especialistas al EMC, como por ejemplo, el especialista en informática. Pueden añadirse otros especialistas como parte del equipo de apoyo que pueden trabajar en temas de comunicación, infraestructura, sistemas que requiere el proceso de simplificación.*

*Es recomendable ratificar anualmente la conformación de estos equipos y analizar los avances que sustentan el proceso de Simplificación Administrativa. En los casos que se tengan implementados sistemas de gestión de calidad, se podrán revisar los avances, como proyectos de mejora, en el procedimiento de revisión por la dirección.*

### 2.1.2. Fase 2: Capacitación y sensibilización de los equipos de trabajo

La cual deberá ser ofrecida en los siguientes temas:

- Metodología de Simplificación Administrativa
- Metodología de Determinación de Costos

Esta capacitación debe ser ofrecida a **todos los funcionarios** y servidores del total de áreas de la entidad. Los miembros del EMC deben involucrarse en este proceso, pudiendo ser los encargados de la misma.

*La capacitación puede darse en los programas de inducción y/o actualización que maneje la entidad. La PCM es la encargada de supervisar y monitorear los avances del Plan Nacional de Simplificación Administrativa a nivel de las entidades del Estado.*

### 2.1.3. Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos a simplificar

En este sentido, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- **Eliminar los procedimientos innecesarios**, que son aquellos que no otorgan ningún derecho o aquellos **que no añaden valor**.

  Ejemplo 1: El "derecho de búsqueda" es un procedimiento innecesario que no puede ser denominado como un *procedimiento administrativo* puesto que no otorga ningún derecho a favor del administrado.

  Ejemplo 2: Un servicio de copias simples, alquiler de maquinaria u otros, deben ser trasladados a la guía de servicios o al Texto único de Servicios No Exclusivos (TUSNE) de la entidad al ser estos **servicios de carácter no exclusivo.**

- **Priorizar los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad a fin de aplicarles la metodología de simplificación,** determinando si éstos:
  - Están vinculados a un proceso esencial de la entidad.
  - Si son procedimientos de alta demanda.
  - Si son de alta prioridad para la población.
  - Si impactan en varias actividades económicas.
  - Si tienen elevados tiempos de respuesta.
  - Si tienen elevados número de quejas y sugerencias

*Este trabajo de priorización puede determinarse en una sola sesión de trabajo con los responsables de las áreas que administran estos procesos.*

Para aplicar estos criterios puedes utilizar una matriz de priorización en base a puntajes que pueden ir del 1 al 5.

**Cuadro 3: Priorización de procedimientos administrativos y servicios prestado en exclusividad**

| Criterio de priorización | Procedimiento 1 | Procedimiento 2 | Procedimiento N |
|---|---|---|---|
| **Alineamiento a misión y objetivos de la entidad, es un proceso esencial** | 5 | 3 | 1 |
| **Demanda del procedimiento** | 3 | 5 | 1 |
| **Criterio N** | 5 | 3 | 5 |
| **Total** | 13 | 11 | 7 |

Elaboración propia.

*En el caso de los GLs, se sugiere priorizar los procedimientos que estén vinculados a las Áreas de Desarrollo Urbano y/o Desarrollo Económico Local.*

- **Elegir un primer procedimiento administrativo a simplificar,** para lo cual se recomienda empezar por el más sencillo para motivar al equipo y no frustrarlo.

*En el caso de los GLs, la modalidad hasta 100 m2 de licencia de funcionamiento puede ser un buen comienzo al ser un proceso de fácil reconocimiento y de alta frecuencia.*

**Recomendaciones para mantener o eliminar un procedimiento administrativo**

- Determinar el **valor** del procedimiento administrativo para el interés público y la sociedad.
- Verificar que el procedimiento administrativo cuente con el **marco jurídico** que lo sustente. Normalmente se trata de una ley específica que regula todos los aspectos del procedimiento como la calificación, plazo máximo, etc. Un ejemplo de ello es la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento (Ley Nro. 28976). Otra alternativa es verificar que el procedimiento se haya establecido mediante una norma que habilita la Ley del Procedimiento Administrativo General – Ley Nro. 27444. En el caso de las municipalidades, un procedimiento puede sustentarse mediante una ordenanza municipal; en el caso de un Gobierno Regional a través de una ordenanza regional.
- Verificar si el procedimiento administrativo ha sido usado, o no, en un período igual o mayor a un año para evitar mantener **procedimientos sin demanda**.
- Verificar si le corresponde a la entidad la gestión del procedimiento administrativo o si no sería conveniente que éste sea realizado por **otra entidad de gobierno,** ya que si nos basamos en el principio de subsidiariedad, podríamos traspasar éste a otra entidad que pueda administrarlo mejor.

### 2.1.4. Fase 4: Identificación de los actores involucrados

Se recomienda identificar en una **matriz a los actores internos y externos involucrados** en el proceso a fin de determinar su influencia en el mismo.

**Cuadro 4: Identificación de actores involucrados**

| Grupo de actores | Actor | Rol en el proceso | Relación predominante | Jerarquización de su poder |
|---|---|---|---|---|
| **Clasificación de los diferentes actores.** | Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proceso. | Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con su accionar. | Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto):<br>1. A favor<br>2. Indiferente<br>3. En contra | Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones:<br>1. Alta<br>2. Media<br>3. Baja |

**Fuente:** Pozo Solís, Antonio (2007). Mapeo de Actores Sociales.
Elaboración propia.

*La razón más común para oponerse a este tipo de procesos es el **miedo a la reducción de personal**. Es importante demostrar que esto no sucederá, pues la **demanda de procedimientos y servicios** por parte de la ciudadanía **aumenta** en la medida que se **percibe** que la **Municipalidad** es **más eficiente**.*

### 2.1.5. Fase 5: Elaboración del Plan de Trabajo del proceso de simplificación administrativa

Se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Establecer las etapas y asociarlas con actividades específicas.
2. Establecer plazos para cada una de las actividades señaladas y para el proceso de simplificación, en general.
3. Identificar los recursos humanos, financieros y tecnológicos con los que se cuenta para realizar estas actividades.
4. Identificar las restricciones, desafíos y logros esperados sobre los que se deberá trabajar.
5. Ajustar las actividades y plazos establecidos en los pasos 1 y 2 sobre la base de la información de los pasos 3 y 4.
6. Hacer los ajustes correspondientes y redactar el documento final del Plan.
7. Elaborar un Plan de Seguimiento y Evaluación sobre la base del Plan del Proceso de Simplificación.
8. Informar sobre el Plan al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación.

*Estos pasos deben ser realizados por el equipo de mejora continua- EMC. El **plan de trabajo** es una herramienta útil que nos sirve para **evaluar** el avance del proceso de simplificación y a través del cual podemos **poner en práctica** los criterios establecidos en la metodología de simplificación administrativa.*

## 2.2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Al inicio de esta etapa se pueden fijar como **indicadores de línea** de base los siguientes:

1. Número de **pasos** del procedimiento administrativo.
2. Número de **requisitos** solicitados.
3. **Costo** del mismo.
4. **Tiempo** que dura éste.
5. Número de **actos administrativos** que se han dado hasta su finalización tales como autorizaciones, registros, licencias, entre otros.

*Contar con este tipo de información **garantiza** que la **simplificación** de procedimientos se realice de manera **fácil** y **rápida**.*

Contar con este tipo de información nos permitirá saber **cuáles** son y **dónde** se ubican los **procedimientos más complejos**, engorrosos y costosos con los que cuenta una entidad.

### 2.2.1. Fase 1: Caracterización del procedimiento administrativo y herramientas a utilizar para este fin.

En este sentido, las siguientes preguntas nos ayudarán a establecer dicha **caracterización** y a **rediseñar** el procedimiento:

- ¿Qué **objetivo** tiene este procedimiento administrativo?
- ¿En qué **área** se **inició** el mismo? ¿Dónde y cuándo **termina**? ¿Por cuáles áreas ha **pasado**? ¿Hacia qué **área** se **dirige**?
- ¿Cuánto **tiempo** ha pasado desde que se inició hasta que llegó a este punto?
- ¿Qué **requisitos** se solicitaron en el área de inicio, para qué sirve cada uno de estos requisitos? ¿Se solicitará algún requisito **adicional**, en qué área?
- ¿Cuál es la **norma** que establece dichos requisitos?
- ¿Qué **recursos**, útiles de oficina, equipos, humanos se emplean para atender este procedimiento?
- ¿En qué **plazo** se calcula que terminará éste?

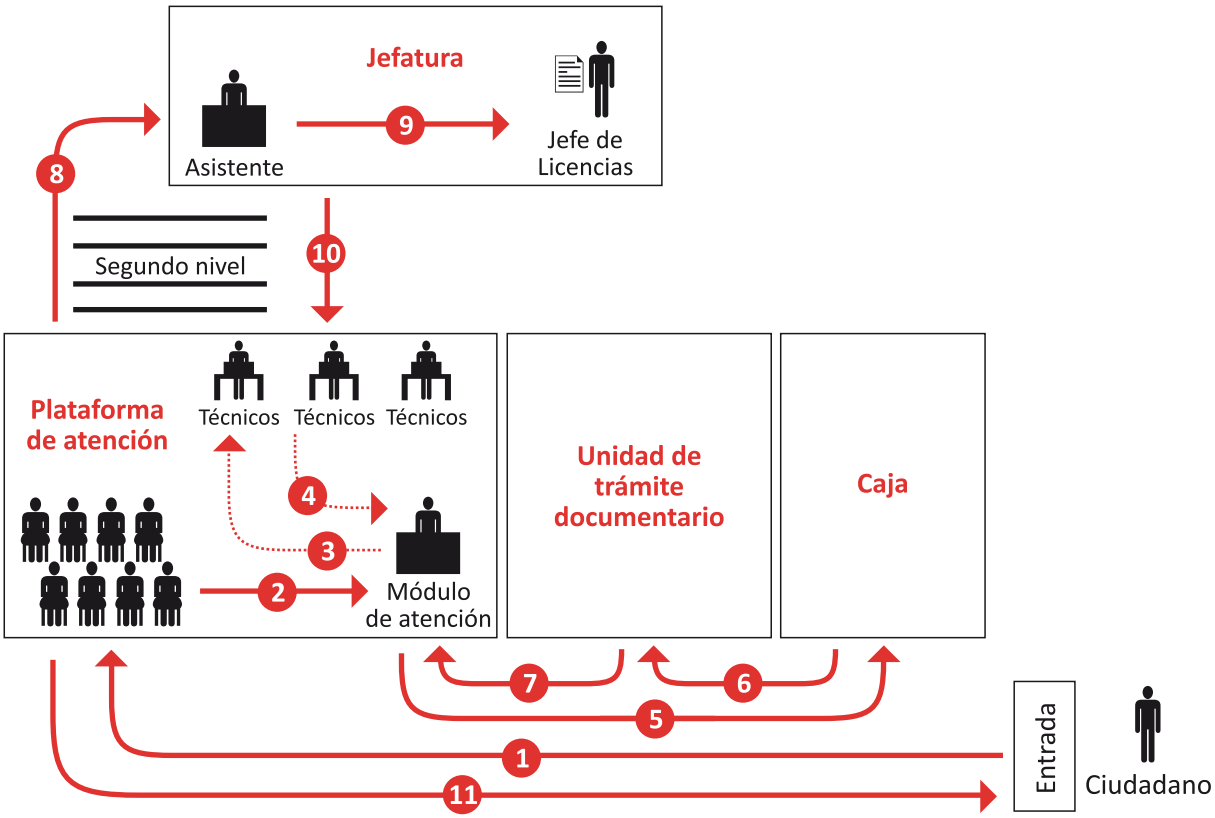
*Estas preguntas te orientarán para realizar el diseño del procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad. Agota todas las preguntas por cada procedimiento que analices y determina si debe ser eliminado, o los requisitos o plazos deben ser reducidos o si es que éste debe de formar parte de otro procedimiento.*

En cuanto a las **herramientas a utilizar** en estas etapas, tenemos las siguientes:

- **Recorrido físico**, de inicio a fin del procedimiento.
- Construcción de la **tabla ASME-VM**, que permite listar y caracterizar detalladamente, cada una de las actividades que conforman un procedimiento.
- Elaboración de un **Diagrama de Bloques**, que ilustra gráficamente el procedimiento mostrando en flujo las actividades que éste comprende.

- **El recorrido físico de un procedimiento:** con esta herramienta reconoceremos si un procedimiento se da, o no, en un **área que esté física y funcionalmente integrada**. Además, ésta nos ayuda **a determinar en detalle las actividades de traslado y tiempos de espera**, así como las **actividades que se costean y aquellas que no** deberían costearse. A este punto sería importante hacer una **revisión de expedientes** (muestreo) para corroborar si los documentos que se exigen como parte de los procedimientos coinciden con aquello establecido en el TUPA.

**Gráfico 3: El recorrido físico de un procedimiento**




Elaboración propia.

- **Construcción de la Tabla ASME VM:** esta tabla es una herramienta que permite **registrar ordenada y secuencialmente las actividades** que se han encontrado a lo largo del "recorrido físico" y que conforman el "procedimiento administrativo". También permite **registrar características de cada una de estas actividades**: áreas, tiempo, recursos y calificación del tipo de actividad. Su actualización debe hacerse en el último trimestre de cada año.

*Se toma como referencia el método de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME, por sus siglas en inglés) que se utiliza para analizar procedimientos administrativos.*

*La herramienta ASME-VM (versión mejorada) ha sido desarrollada para optimizar la metodología de simplificación administrativa.*

## Cuadro 5: Tabla ASME-VM : Caso Licencia de funcionamiento

| Paso | Actividad | Área | Tiempo minutos | Contador de Recursos | | | | | | Identificador de Recursos | | | | Tipo de actividad | | | | | Tipo de valor | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Recursos Humanos | | | Recursos identificables | | | Recursos no identificables | | | | | | | | | | | |
| | | | | Vigilante | Técnico I | Técnico II | Papel bond A4 | Folder manila | Movilidad | Bolígrafo | Reparación de PC´s | PC´s | Energía eléctrica | Operación | Revisión | Traslado | Espera | Archivo | VA | Control | SVA |
| 1 | Informar sobre la ubicación de mesa de partes | Vigilancia | 3 | 1 | | | | | | | | | | • | | | | | x | | |
| 2 | Informar a usuario requistos y llenado de formatos | Mesa de partes | 5 | | 1 | | | | | | | | | • | | | | | x | | |
| 3 | Facilitar formulario para fotocopias | Mesa de partes | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | | • | | | | | x | | |
| 4 | Revisar requisitos | Mesa de partes | 5 | | 1 | | 1 | | | ✓ | | | | | • | | | | | x | |
| 5 | Recepcionar expediente | Mesa de partes | 1 | | 1 | | | 1 | | | | | | • | | | | | x | | |
| 6 | Registrar expediente en cuaderno | Mesa de partes | 3 | | 1 | | | | | ✓ | | | | • | | | | | | x | |
| 7 | Registrar expediente en hoja de trámite | Mesa de partes | 2 | | 1 | | 1 | | | ✓ | | | | • | | | | | | x | |
| 9 | Derivar expediente a rentas | Mesa de partes | 5 | | 1 | | | | | | | | | | | • | | | x | | |
| 10 | Recepcionar expediente | Rentas | 5 | | 1 | | | | | | | | | • | | | | | | | x |
| 11 | Registrar en cuaderno | Rentas | 2 | | 1 | | | | | ✓ | | | | • | | | | | | x | |
| 12 | Derivar a Dirección de Rentas | Rentas | 2 | | 1 | | | | | | | | | | | • | | | x | | |
| 14 | Revisar expediente | Rentas | 5 | | | 1 | | | | | | | | | • | | | | | x | |
| 15 | Emitir proveído | Rentas | 1 | | | 1 | 2 | | | | ✓ | ✓ | ✓ | • | | | | | x | | |
| 16 | Derivar a catastro para inspección | Rentas | 4 | | | 1 | | | | | | | | | | • | | | x | | |
| 17 | Recepcionar expediente | Catastro | 1 | | 1 | | | | | | | | | • | | | | | x | | |
| 18 | Registrar expediente en cuaderno | Catastro | 2 | | 1 | | | | | ✓ | | | | • | | | | | | x | |
| 19 | Inspeccionar establecimiento | Catastro | 20 | | | 1 | 5 | | 2 | ✓ | | | | • | | | | | x | | |
| 20 | Informar a rentas sobre inspección | Catastro | 10 | | | 1 | 10 | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | | | | | x | | |
| 21 | Recepcionar informe | Rentas | 1 | | 1 | | | | | | | | | • | | | | | x | | |

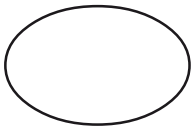
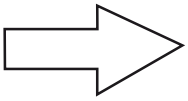
| Paso | Actividad | Área | Tiempo minutos | Contador de Recursos | | | | | | Identificador de Recursos | | | | Tipo de actividad | | | | | Tipo de valor | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Recursos Humanos | | | Recursos identificables | | | Recursos no identificables | | | | | | | | | | | |
| | | | | Vigilante | Técnico I | Técnico II | Papel bond A4 | Folder manila | Movilidad | Bolígrafo | Reparación de PC´s | PC´s | Energía eléctrica | Operación | Revisión | Traslado | Espera | Archivo | VA | Control | SVA |
| 22 | Registrar informe | Rentas | 2 | | 1 | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | x | |
| 23 | Derivar a Dirección de Rentas | Rentas | 2 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 25 | Revisar informe | Rentas | 3 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | x | |
| 26 | Proveer para cobrar y emitir licencia | Rentas | 2 | | | 1 | 2 | | | ✓ | | | | | | | | | x | | |
| 27 | Informar al usuario | Rentas | 5 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 28 | Girar boleta de venta | Rentas | 2 | | | 1 | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | x | | |
| 29 | Recepcionar dinero | Caja | 2 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 30 | Contar dinero | Caja | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 31 | Adjuntar copia de boleta de venta a expediente | Rentas | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | • | | | | | | x | | |
| 32 | Elaborar licencia | Rentas | 1 | | 1 | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | x | | |
| 33 | Derivar licencia a Dirección de Rentas | Rentas | 3 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 34 | Derivar licencia a Alcaldía para firma | Rentas | 5 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 35 | Recepcionar licencia | Alcaldía | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | x | |
| 37 | Firmar | Alcaldía | 5 | | | 1 | | | | ✓ | | | | | | | | | x | | |
| 38 | Derivar licencia firmada a rentas | Alcaldía | 3 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 39 | Recepcionar licencias | Rentas | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | x | | |
| 40 | Entregar licencia a usuario | Rentas | 2 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | x | | |
| | **Total** | | 119 | 1 | 19 | 16 | 23 | 1 | 2 | | | | | | | | | | 26 | 9 | 5 |

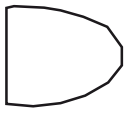
Elaboración propia.

**Descripción de la información a rellenar en cada una de las columnas de la Tabla ASME-VM**

- En la columna **"pasos"** se registrará cada una de las actividades específicas, de manera ordenada y secuencial. Lo importante aquí es no interrumpir la secuencia así unos pasos se den en una sede y otros en otra.
- En la columna **"actividades"** se describirán aquellas que se realizan (informar, facilitar, revisar, recepcionar, etc.) y que constituyen los actos o diligencias que se concretarán en el otorgamiento de un derecho solicitado a través del procedimiento administrativo correspondiente.
- En la columna **"área"** se anota la unidad orgánica que realiza la actividad anotada.
- En la columna **"tiempo de la actividad"** (minutos efectivos) se consignará el tiempo, en minutos, requerido para ejecutarla, para tener una unidad de medida similar a la que se requiere en la metodología de determinación de costos.
- En la columna "**tiempo de la actividad**" (demoras), se incluyen tiempo de preparación, tiempos "muertos" y/o tiempos de espera.
- La columna **"contador de recursos"** se subdivide en tres columnas: **personal directo** (técnico, secretaria, sub gerente de un área determinada, etc.), **material fungible** (hoja bond A4, grapa, clip, sobre de manila, etc.) y **servicios identificables** (servicio de movilidad).
- La columna **"identificador de recursos"** se subdivide en cuatro columnas: **material no fungible** (bolígrafos, cuaderno de registros), **servicios de terceros** (mantenimiento y reparación de PCs), **depreciación y amortización** (PCs) y **fijos** (energía eléctrica).
- En la siguiente columna **"tipo de actividad"**, se insertan diversos símbolos que identifican actividades de operación, **revisión**, **traslado**, **espera** y **archivo**. (Ver próximo cuadro).
- Por último, en la columna **"valor agregado"**, se realiza la calificación de cada actividad (aquella que contribuye al resultado final del procedimiento, o sea con "valor añadido" **(VA)**, aquella que permite garantizar la calidad del mismo **(control)**, aquella que no genera valor al procedimiento, o sea "sin valor añadido" **(SVA).**

**Cuadro 6: Símbolos ASME utilizados para el Registro "Tipo de Actividad"**

| Tipo de Actividad | Símbolo |
|---|---|
| **De Operación: son las actividades de creación, cambio o adición de algún elemento en el procedimiento. Son las actividades más relevantes del mismo. Ejemplo: orientar a un administrado, consultar una base de datos o firmar un documento.** |  |
| **De Revisión: son las actividades dedicadas a verificar la "calidad" de algo. Ejemplo: verificar que los requisitos estén completos y sean los correctos.** | |
| **De Traslado: son las actividades en las que documentos o personas deben trasladarse. Es útil diferenciarlas pues permite analizar si este traslado es realmente necesario.** |  |

| Tipo de Actividad | Símbolo |
|---|---|
| **De Espera: son las actividades que no revisten acción y que detienen temporalmente el flujo del procedimiento. Idealmente, estas actividades debieran ser pocas o de corta duración.** |  |
| **De Archivo: son las actividades orientadas a archivar documentos o expedientes; el detectar que se archivan demasiados documentos o expedientes, sugiere analizar si realmente es necesario solicitarlos.** | |

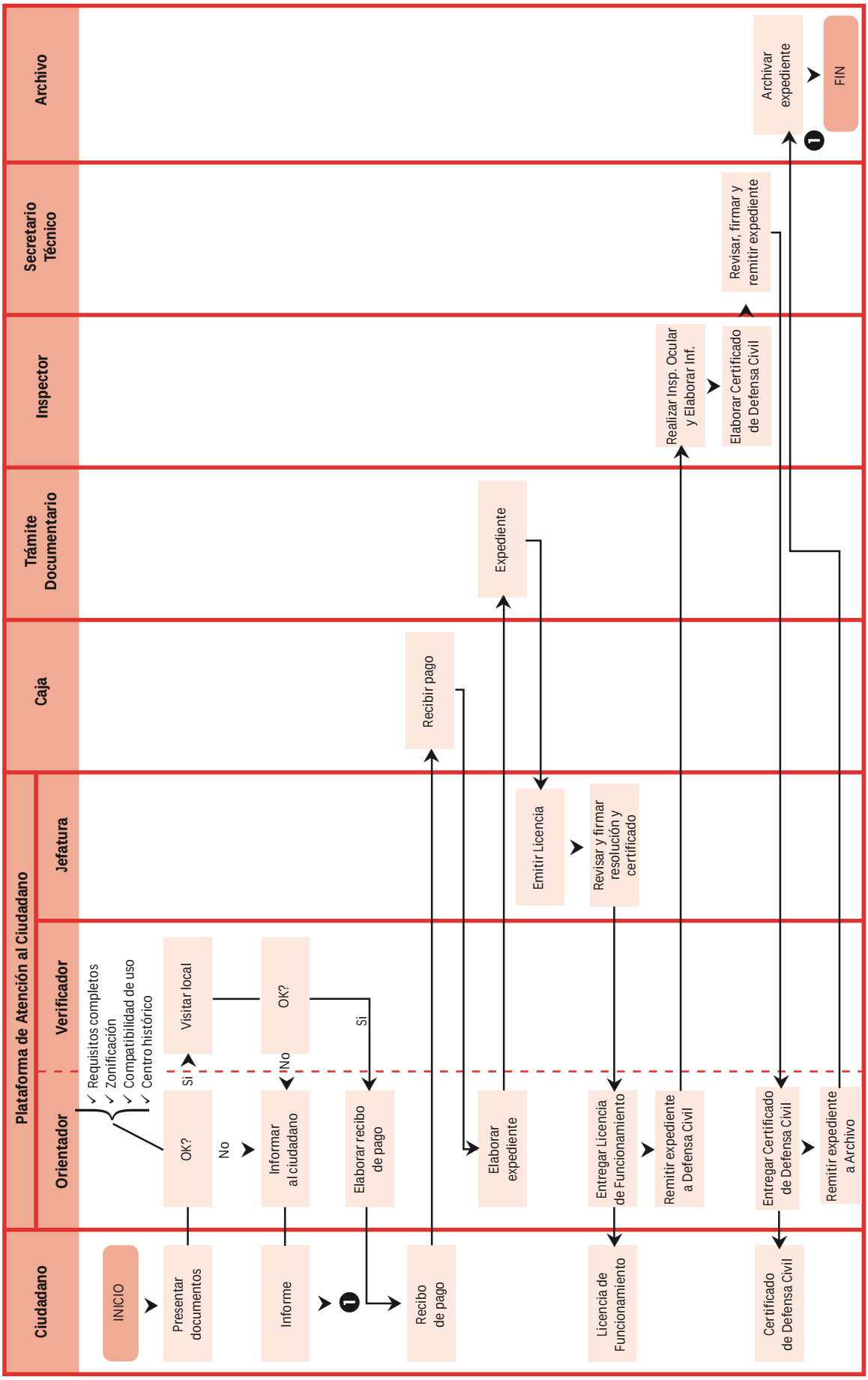
**Fuente:** PCM (2010). Metodología de Simplificación Administrativa.
Elaboración propia.

Se debe marcar **"X"** debajo del símbolo, según la de actividad que corresponda, luego se deben unir las **"X"** trazar una línea entre ellas.

*Al finalizar este ejercicio se deberá verificar que todas las columnas hayan sido sumadas. La información obtenida es muy valiosa ya que hace referencia al tiempo total, total de recursos por cada categoría, total de actividades con valor añadido, total de actividades de control y total de actividades sin valor añadido. Estas últimas deberían ser reducidas o eliminadas.*

- **Construcción del Diagrama de Bloques**: es una herramienta que sirve para **ilustrar gráficamente el procedimiento administrativo**, la cual debe ser mejorada anualmente. Muestra el **flujo de las actividades** que fueron recogidas con la **Tabla ASME VM**. En una hoja se dibujan líneas verticales y/o horizontales (en aplicación a la Disposición de la página 38 del D.S. 007-2011-PCM y/o a la Segunda Disposición Complementaria Final de la misma norma) , señalando las áreas que participan en el procedimiento administrativo; y en los rectángulos verticales y/o horizontales (en aplicación a la Disposición de la página 38 del D.S. 007-2011-PCM y/o a la Segunda Disposición Complementaria Final de la misma norma) que se generan en cada área, se registran las actividades representadas por «bloques», unidos por flechas, siguiendo el flujo del procedimiento administrativo, que es la secuencia de actividades de la tabla ASME VM. Su **actualización** debe hacerse el **último trimestre** de cada año. (Ver siguiente Figura)

**Gráfico 4: Diagrama de bloques "Caso Licencia de Funcionamiento"**



Los **símbolos** que se utilizan en un **diagrama de bloques** se describen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7: Símbolos que se utilizan en un diagrama de bloques**

| Uso del símbolo | Símbolo |
|---|---|
| **Rectángulo: es un "bloque" que registra una actividad específica del procedimiento.** | |
| **Símbolo que se utiliza para graficar el inicio y el fin del procedimiento.** | |
| **Rombo: se utiliza para ilustrar una decisión, la misma que puede llevar el flujo en dos direcciones diferentes.** | |
| **Flecha: muestra el flujo lógico del procedimiento.** | |

Elaboración propia.

### 2.2.2. Fase 2: Diagnóstico legal

Esta fase puede desarrollarse de manera paralela a la anterior. Se busca, pues, la **identificación** del **conjunto de normas** bajo las cuales se realiza el procedimiento, así como los **requisitos solicitados**.

*Es importante realizar esta labor por cuanto la **normativa vigente** puede ser un **obstáculo** para la **simplificación del procedimiento** y es importante que al momento de **plantear el rediseño** del mismo se establezca con claridad **qué normas deben modificarse o derogarse.***

Esta información puede encontrarse en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), en el Manual de Organización y Funciones (MOF), en el Manual de Procedimientos (MAPRO), en Ordenanzas Municipales, Directivas Internas, Memorándums o similares.

En este sentido se recomienda:

- Analizar que las **normas internas** no sean contrarias a las leyes y normas de carácter local.
- Analizar qué **requisitos adicionales**, a los que figuran en el **TUPA**, se solicitan.
- Evaluar dentro de qué **ámbito funcional** se encuentra el procedimiento y revisar las **normas correspondientes** dentro del Reglamento de Organización y Funciones **(ROF)**.

### 2.2.3. Fase 3: Diagnóstico de Equipamiento e Infraestructura

Se sugiere recopilar información sobre el acondicionamiento del **área** en la cual **laboran las personas responsables** del procedimiento, así como del **área** en la cual se **brinda** el **servicio de orientación a la ciudadanía**. Por ejemplo, conocer la distribución y calidad del espacio físico, el estado del mobiliario, de los sistemas eléctricos, del cableado y del sistema sanitario, de las vitrinas informativas, del área de espera, entre otros, permitirá que se plantee una **propuesta integral** sobre el mejor **aprovechamiento de los espacios**. Se recomienda tomar **fotografías** a los ambientes para registrar la actual situación del mobiliario, la ubicación del personal y la utilización de los espacios y poder posteriormente plantear propuestas de rediseño, tal como se menciona en el *Plan Metodológico para la Simplificación de procesos y Procedimientos para el Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento*.

**Cuadro 8: Evaluación del Equipamiento e Infraestructura**

| Ítems | Sí | No |
|---|---|---|
| **Con respecto a la Ciudadanía** | | |
| Existe un área claramente establecida para atender y orientar a la ciudadanía. | | |
| Existen sillas para que la ciudadanía pueda esperar con comodidad. | | |
| Existe la señalización adecuada para que la ciudadanía se oriente al interior de la entidad. | | |
| Los siguientes elementos están publicados en vitrina:<br>Texto Único de Procedimientos Administrativos<br>Formularios que participan en el procedimiento.<br>Formularios llenos, que sirvan de ejemplo.<br>Diagrama de bloques que indique a la ciudadanía el proceso que seguirá su procedimiento.<br>Dirección del portal electrónico.<br>Teléfonos para poder hacer consultas.<br>Horario de atención. | | |
| Los siguientes elementos están publicados en el portal electrónico del Gobierno Local:<br>Texto Único de Procedimientos Administrativos.<br>Formularios que participan en el procedimiento.<br>Formularios llenos, que sirvan de ejemplo.<br>Diagrama de bloques que indique a la ciudadanía el proceso que seguirá su procedimiento.<br>Teléfonos para poder hacer consultas.<br>Horario de atención. | | |
| Se entregan folletos informativos para orientar a la ciudadanía sobre los requisitos, costos, formatos y plazos del procedimiento. | | |
| Existe coincidencia de contenidos entre los folletos informativos, TUPA que usa el personal y lo publicado en el portal electrónico. | | |
| Los folletos incluyen esquemas, fotos o ejemplos para la mejor comprensión de la ciudadanía. | | |

| Ítems | Sí | No |
|---|---|---|
| Se entregan los formularios necesarios en forma gratuita. | | |
| Se orienta a la ciudadanía cuando llena sus formularios. | | |
| Con respecto a los Funcionarios y Servidores Públicos | | |
| En las diversas áreas en las que se procesa el procedimiento, se cuenta con los útiles de escritorio requeridos. | | |
| Los funcionarios tienen un TUPA a su disposición para poder consultarlo. | | |
| El mobiliario con que cuenta el personal para procesar los procedimientos le permite realizar su trabajo adecuadamente. | | |
| El área de trabajo del personal tiene la suficiente luz y ventilación para realizar su trabajo adecuadamente. | | |
| El personal está claramente identificado con su uniforme y un solapín con su nombre. | | |
| Las áreas y mobiliario tienen una ubicación que sigue la lógica del procedimiento (similar a la del diagrama de bloques). | | |
| Se cuenta con computadoras e impresoras para facilitar el procesamiento de los procedimientos. | | |
| Se cuenta con un sistema automatizado de procedimiento documentario. | | |
| Se cuenta con acceso a internet. | | |
| La ciudadanía puede consultar el avance de su procedimiento a través de internet. | | |
| La ciudadanía es notificada por correo electrónico acerca de su procedimiento. | | |

Elaboración propia.

### 2.2.4. Fase 4: Diagnóstico de Costos

El Diagnóstico de Costos se puede realizar a partir de la **información** levantada en la **Fase 1** (2.1.1. **Caracterización del Procedimiento**) de esta misma etapa y utilizando la **Metodología de Determinación de Costos** de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad que se explica en la Unidad II.

### 2.2.5. Fase 5: Mapeo de las Capacidades de los Recursos Humanos

Para el diseño de una estrategia eficiente de simplificación es importante conocer las **capacidades del personal** involucrado en el procedimiento a fin de poder **maximizar sus habilidades** en provecho del objetivo de simplificación y optimización planteado.

*Contar con **información** sobre las **capacidades** del **personal** permitirá **diseñar** un Plan de Capacitación Integral complementario al fin de **reforzar** los **puntos débiles** e **identificar** a las personas que puedan ejercer las **funciones de orientadoras o gestoras del procedimiento.***

### 2.2.6. Fase 6: Presentación de Resultados al Comité de Dirección del Proyecto de Simplificación

Se debe presentar:

- Diagnóstico gráfico con la **tabla ASME –VM** y el **Diagrama de Bloques.** (Se recomienda hacerlo en un papelote grande, tamaño A1, para una mejor comprensión, no es necesario que sea impreso en plotter, es suficiente, por ejemplo, que sea dibujado con plumones.)
- **Listado de las normas vigentes** que rigen el procedimiento actual.
- **Diagnóstico de equipamiento e infraestructura.** (Las fotos son siempre muy ilustrativas.)
- **Comparativo de costos** entre lo que se está cobrando por procedimiento y el costo real calculado.
- **Diagnóstico de las competencias** de los recursos humanos involucrados y **plan de capacitación** propuesto.

## 2.3. ETAPA DE REDISEÑO

### 2.3.1. Fase 1: Análisis del Procedimiento

En esta fase se analiza el procedimiento caracterizado en la etapa anterior con la Tabla ASME-VM y el Diagrama de Bloques, para detectar **qué actividades son innecesarias** y si se debe **replantear** el mismo.

*Una vez que se tiene la información de cada actividad, se procede a analizar las modificaciones que se pueden hacer, para luego pasar a la etapa de rediseño.*

El **resultado** del **procedimiento administrativo simplificado** debe **generar diferencias** que puedan establecerse en un cuadro comparativo como el siguiente:

**Cuadro 9: Cuadro comparativo entre el procedimiento actual y la nueva propuesta, comparación de indicadores**

| | Actual | Propuesto | Diferencia |
|---|---|---|---|
| **Actividades** | 10 | 7 | -3 |
| **Con valor añadido** | 7 | 6 | -1 |
| **De control** | 2 | 1 | -1 |
| **Sin valor añadido** | 1 | 0 | -1 |
| **Tiempo** | 49 minutos | 37 minutos | -12 minutos |
| **Número de requisitos** | | | |
| **Costo** | | | |
| **Cantidad de áreas participantes** | 2 | 1 | -1 |

| | Actual | Propuesto | Diferencia |
|---|---|---|---|
| **Recursos** | | | |
| **Personal directo** | | | |
| **P1** | 0 | 0 | 0 |
| **P2** | 23 | 12 | -11 |
| **P3** | 19 | 18 | -1 |
| **P4** | 0 | 0 | 0 |
| **P5** | 7 | 7 | 0 |
| **Material fungible** | | | |
| **M1** | 3 | 3 | 0 |
| **M2** | 1 | 1 | 0 |
| **M3** | 4 | 3 | -1 |
| **M4** | 2 | 1 | -1 |
| **Servicio directo** | | | |
| **S1** | 0 | 2 | 2 |
| **S2** | 0 | 2 | 2 |
| **S3** | 0 | 2 | 2 |
| **S4** | 0 | 2 | 2 |

Elaboración propia.

### 2.3.2. Fase 2: Rediseño

En esta fase se procede a hacer el rediseño del procedimiento, en vista de hacerlo más eficiente. Para esto se deben seguir los siguientes pasos:

- Paso 1: Ver qué **actividades** pueden **eliminarse** de la **Tabla ASME-VM** y del **Diagrama de Bloques.**
- Paso 2: Generar una **nueva tabla ASME-VM** y un **nuevo Diagrama de Bloques**.
- Paso 3: **Comparar** la **nueva propuesta** con la **propuesta inicial** utilizando **indicadores** que permitan demostrar su **mayor efectividad**.

**Cuadro 10: Comparativo entre el Procedimiento Actual y la Nueva Propuesta**

| Indicadores | Actual | Simplificado | Diferencia |
|---|---|---|---|
| **Pasos** | 48 | 27 | -21 |
| **Áreas** | 11 | 6 | -5 |
| **Tiempo** | 1911 minutos | 572 minutos | -1339 minutos |
| **Técnico I** | 8 | 9 | 1 |
| **Técnico II** | 3 | 4 | 1 |
| **Profesional** | 9 | 0 | -9 |
| **Abogado proyectista** | 7 | 7 | 0 |
| **Abogado responsable** | 9 | 0 | -9 |
| **Abogado especialista** | 5 | 0 | -5 |
| **Director** | 7 | 7 | 0 |
| **Papel Bond** | 28 | 28 | 0 |
| **Cuaderno** | 12 | 12 | 0 |
| **Currier** | 2 | 2 | 0 |
| **Bolígrafo** | 17 | 10 | -7 |
| **Reparación PCs** | 0 | 0 | 0 |
| **PC** | 0 | 0 | 0 |
| **Energía eléctrica** | 0 | 0 | 0 |
| **VA** | 27 | 16 | -11 |
| **Control** | 8 | 4 | -4 |
| **SVA** | 13 | 7 | -6 |

Elaboración propia.

### 2.3.3. Fase 3: Modificación o Elaboración del Marco Normativo que regule el Procedimiento Rediseñado

Sobre la base de la información obtenida en el diagnóstico y en función a la propuesta de rediseño del nuevo procedimiento, se recomienda **elaborar una norma legal que documente el procedimiento rediseñado** de tal manera que **al aprobarse**, sea **obligatoria** para el **personal**.

*En el caso que las normas legales obstaculicen el rediseño del procedimiento, se recomienda elaborar las propuestas normativas correspondientes para modificar el marco legal vigente y los instrumentos de gestión, de ser necesario.*

### 2.3.4. Fase 4: Propuesta de Acondicionamiento de la Infraestructura y el Equipamiento

El acondicionamiento de la **infraestructura y equipamiento**, aunque no es condicionante para rediseñar el procedimiento, sí promueve una **mejor calidad de atención**, modificando la percepción de los funcionarios y de la ciudadanía, quienes percibirán un **cambio hacia la modernidad** por parte del **Gobierno Local**.

*Entre los aspectos a tener en cuenta para el acondicionamiento de la infraestructura y el equipamiento están: la señalización dentro del local, la ubicación de las oficinas, la facilidad de acceso al local y los servicios adicionales que brinda la entidad (fotocopiadoras, servicios higiénicos, etc.).*

### 2.3.5. Fase 5: Propuesta de Rediseño de Costos

Sobre la base de la información obtenida en el **diagnóstico** y en función a la **propuesta de rediseño**, se **costea el nuevo procedimiento** utilizando la **Metodología de Determinación de Costos** aprobada por Decreto Supremo Nº 064-2010-PCM. Esta **información** deberá **incorporarse** en la propuesta de modificación de la norma correspondiente y posteriormente en el **TUPA**.

### 2.3.6. Fase 6: Propuesta de Fortalecimiento de Capacidades

**Recordemos que en la** etapa de Diagnóstico **se ha identificado la información relacionada a las** carencias del personal **en términos de** conocimientos y habilidades**. En base a estos resultados, en esta fase se deberá** diseñar las actividades de capacitación **necesarias para lograr que los administradores del proceso adquieran mayores y/o nuevos conocimientos y habilidades necesarias para operar el nuevo procedimiento.**

### 2.3.7. Fase 7: Presentación al Comité de Dirección del Proyecto de Simplificación

El procedimiento rediseñado se presentará al Comité de Dirección para lo cual se utilizará el **Diagrama de Bloques** y la **tabla ASME-VM**, además del **cuadro comparativo** que muestra con claridad las bondades de la **nueva propuesta**. En esta reunión, también se recomienda que se señale cuáles serán las **normas** que **requieren modificación y/o derogación**, de ser el caso, para facilitar la simplificación del proceso. En el caso que el **procedimiento rediseñado** se propondrá la **mejora del equipamiento**, como paso **previo a la implementación**, aspecto que también debe ser comunicado al Comité, así como las **necesidades de capacitación del personal**, a efectos que se cuente con los recursos necesarios, tanto humanos como económicos para su realización.

### 2.3.8. Fase 8: Elaboración de la Propuesta Final

Con la opinión del Comité de Dirección, se procede a ajustar la propuesta final, la misma que incluye: el **Diagrama de Bloques** y **ASME-VM**, el **cuadro comparativo** de mejoras, las **normas legales** e

**instrumentos de gestión**, las **adecuaciones del ambiente físico**, los **requerimientos de equipamiento y TIC**, el **nuevo costeo** y el **plan de capacitación**.

## 2.4. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

### 2.4.1. Fase 1: Capacitación y Sensibilización de las Áreas Involucradas

Es aconsejable hacer esta capacitación a través de **talleres organizados y dirigidos por el EMC**, en donde debe participar el personal que está involucrado en el procedimiento, desde aquellos que orientan e informan al público hasta los que procesan internamente el mismo.

### 2.4.2. Fase 2: Aprobación del Marco Normativo del Proceso Rediseñado

Se **formaliza** así la propuesta de **procedimiento rediseñado**, realizando todos los **cambios normativos** necesarios para su implementación.

### 2.4.3. Fase 3: Adecuación de Ambientes

En esta etapa se debe poner en marcha la propuesta de **readecuación de ambientes** planteada en la **etapa de rediseño**. No se requiere para ello de grandes inversiones ni modificaciones, algunos **arreglos menores**, como el pintado de ambientes y cambio de sillas, pueden tener un impacto positivo en los trabajadores y en la ciudadanía.

### 2.4.4. Fase 4: Difusión Masiva de la Reforma Emprendida

La **difusión masiva** de la reforma debe hacerse **luego** de un **tiempo prudencial**, en que se espera que el **personal** haya adquirido las **capacidades necesarias** para una **mejor gestión del procedimiento**. Durante esta etapa se pueden seguir haciendo los ajustes necesarios.

Esta **difusión masiva** debe realizarse lo más profesionalmente posible, siendo muy importante aquí la **participación de las áreas** que han **aplicado la simplificación**, así como de las **áreas encargadas** de la **participación vecinal** y/o **comunicación institucional**.

**Recomendaciones para la difusión masiva de la reforma emprendida**

- Llevar a cabo **conferencias de prensa** y similares, para la ciudadanía (los más favorecidos con la reforma), en las que pueden participar miembros del EMC y personal de las áreas involucradas.
- Utilizar **revistas y folletos institucionales** con reseñas sobre el tema.
- Participar en **programas radiales**, cuyo diseño permita que el público pueda llamar y preguntar respecto a la nueva forma de hacer los procedimientos, etc.
- Aprovechar los **espacios de difusión** que tenga la entidad, como el **portal electrónico institucional**.

## 3. ALGUNOS ASPECTOS VINCULADOS A LA METODOLOGÍA DE DETERMINACIÓN DE COSTOS

Es necesario recalcar que dada la naturaleza de una entidad pública se debe, en primer lugar, **respetar** el principio del **"costo efectivo del servicio"** y evitar **lucrar con los servicios** brindados a la comunidad. En este sentido, y teniendo en cuenta que las entidades tienen que **cubrir** en una **serie de costos** como los de personal, materiales y servicios, directamente ligados a las actividades que permiten **cumplir con sus objetivos institucionales**, se ha desarrollado la **Metodología de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios en Exclusividad** que se compila en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de las mismas.

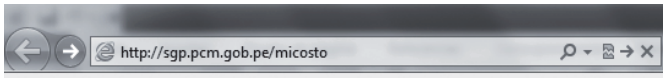
*El costo es el monto que representa el consumo de recursos incurrido por una organización o una determinada área operativa.*

En la **etapa** de **aplicación** de la **metodología de determinación de costos**, los **costos unitarios,** de materiales y anuales de personal, constituyen los **insumos necesarios**. Esta información debe ser **sistematizada**, **manejada** y **proporcionada** por las áreas que administran los **recursos logísticos** y **humanos** de la entidad (Ej. Oficina de Administración y/o Área de Logística).

*Si la entidad no cuenta con los costos unitarios y/o anuales de sus materiales, y recursos humanos, debe establecerse una estimación de los mismos para efectos de la aplicación de la presente metodología.*

*En adelante cada entidad pública deberá crear un archivo de costos para cada versión de TUPA que tenga vigente, y por cada versión que modifique, lo que constituye el sustento del cobro de derecho de tramitación.*

En base a esta metodología ha sido elaborado un **aplicativo informático web de costos**, al cual se podrá acceder a través de la siguiente dirección http://sgp.pcm.gob.pe/micosto



Luego de ingresar el **usuario y contraseña**, se deberá hacer clic en **"acceder"**:

*Es **recomendable** contar con Internet Explorer 8.0 para utilizar el aplicativo.*

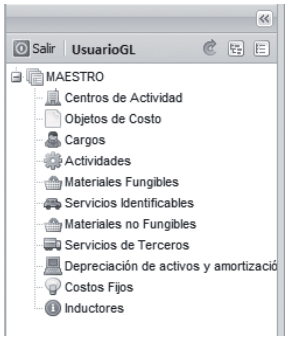
*Téngase en cuenta que tanto el usuario como la contraseña **reconocen** el uso de mayúsculas y minúsculas.*

El Costo basado en Actividades**,** llamado también **Costeo ABC** es el sistema que utilizaremos, a través del cual se realiza un **cálculo de costos más preciso** en cuanto al **objeto del costo**. Este sistema puede ser utilizado en cualquier organización, ya que es un sistema dinámico de **recopilación y procesamiento de información** que brinda información para la gestión estratégica de costos pudiendo ser utilizado para la toma de decisiones gerenciales como para la contabilidad de costos.

*Recordemos que **antes de costear**, requerimos contar con lo siguiente:*

1. *Tabla ASME*
2. *Diagrama de flujo*
3. *Costos Unitarios de Materiales*
4. *Costos Anuales de Personal*

Después de haber accedido al aplicativo con el usuario y contraseña, se registrará la información que se requiere para **determinar costos** en el **menú** denominado **"maestro"**:




*Se sugiere que los **procedimientos** que se registren en el aplicativo sigan la **numeración** del procedimiento en el TUPA vigente.*

## 4. CONSIDERACIONES PARA HERRAMIENTAS DE MAPEO DE PROCESOS Y SU USO EN LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo a la segunda Disposición Final del Decreto Supremo que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, se señala la utilización de herramientas TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones) para la mejora de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.

En este sentido las entidades de la Administración Pública que hubiesen implementado o que estén en proceso de implementación de mejoras en alguno de los aspectos vinculados al desarrollo u operatividad de sus procedimientos y servicios administrativos, integrando plataformas y/o herramientas de Administración de Procesos de Negocio (BPM) de cualquier tipo, o herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en general; superando con ello las expectativas y directrices resultantes de la aplicación del Decreto Supremo N°007-2011-PCM, estarán exentas de emplearla.

*Recuerda: No obstante las mejoras obtenidas, las mismas deberán ser reportadas a la Secretaria de Gestión Pública semestralmente.*

Lo mencionado tal como se señala en la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, y la Resolución de Contraloría General Nº 458-2008-CG Guía para implementación del Sistema de Control Interno en las entidades publicas, debe considerar lo siguiente:

- Implantación de un nuevo modelo de gestión pública basado en la gestión por procesos
- Pasar de modelos institucionales, sectoriales y otros, de gestión pública con lógica funcional (centrada en el cómo se hace: tareas), y la necesidad de su transformación en el tiempo hacia un modelo con lógica de procesos (centrada en el qué y para quién se produce: resultados).

*Los Sistemas de Gestión de Calidad, el Sistema de Control Interno y la Simplificación Administrativa con aplicación de herramientas TIC tiene una misma base: el Mapeo de Procesos y su administración.*

*La Norma ISO 9001 para los Sistemas de Gestion de Calidad, señala en sus requisitos para un mapa de procesos lo siguiente:*

1. *Procesos de planificación*
2. *Procesos de gestión de recursos*
3. *Procesos de realización del producto*
4. *Costos Anuales de Personal*
5. *Procesos de medición, análisis y mejora*

Consideraciones básicas de cualquier herramienta TIC a implementar para la simplificación administrativa (basarse en un estándar metodológico, y en formatos estándar):

- Mapeo De Procesos (Diagrama de Contexto)
- Representación gráfica de procesos "en cascada", sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como subprocesos, o procesos de 2º nivel), y así sucesivamente.
- Descripción de las actividades del proceso, roles, tiempos, frecuencia, etc.
- Diagrama del proceso de acuerdo a un estándar metodológico.
- Análisis de los procesos, subprocesos actividades e identificación de las mejoras en escenarios
- Generación de información cualitativa relevante que permita identificar en los distintos niveles y roles las operaciones que agregan valor.
- Permitir generar y/o integrar la documentación de los manuales de procedimientos alineados al mapeo de procesos.

# UNIDAD II

# EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE COSTOS O "COSTEO" Y EL APLICATIVO WEB

Esta Unidad tratará de **aspectos de la determinación de costos** o "**costeo**" con miras a la **utilización del aplicativo web**, para lo cual se hará referencia a los **pasos previos** a darse para una correcta utilización del mismo. Además, se utilizarán **conceptos teóricos y casos prácticos** a manera de familiarizarnos con estos temas. En el caso puntual de **Gobiernos Locales**, se harán referencias específicas a fin de **costear** el procedimiento denominado **"Licencia de Funcionamiento mayor a 100 m2 hasta 500 m2"**.

## 1. PASOS PREVIOS AL PROCESO DE COSTEO

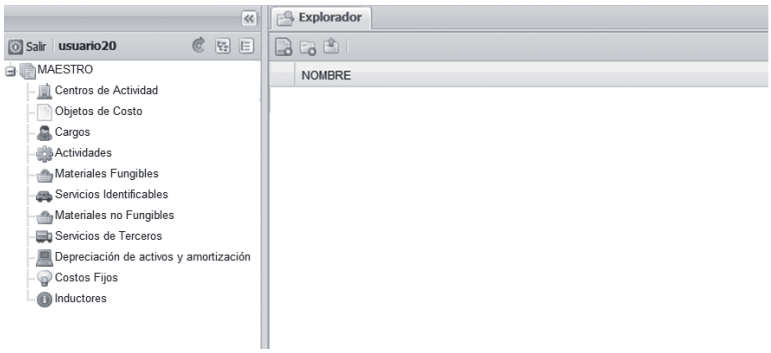
Los **siguientes pasos**, previos al proceso de costeo en sí, son **necesarios** para hacer **uso efectivo del aplicativo web de costeo**:

1.0. Elaborar la **tabla ASME VM**
1.1. Registrar los **centros de actividad**
1.2. Registrar los **objetos de costo**
1.3. Registrar las **actividades**
1.4. Recopilar la **información de consumo**

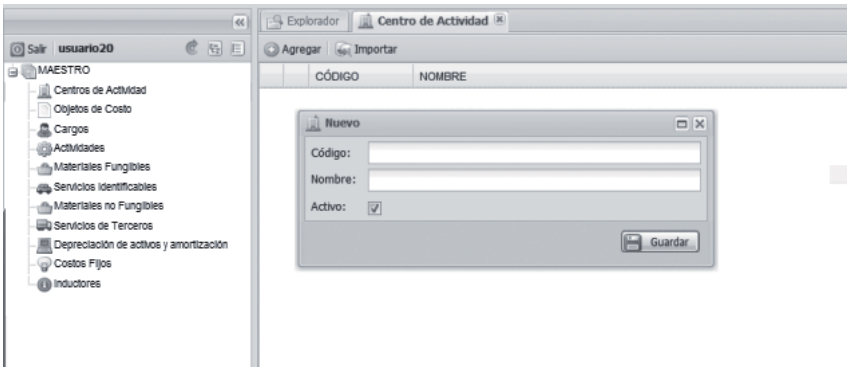
### 1.1. REGISTRAR LOS CENTRO DE ACTIVIDAD

Recordemos que un **centro de actividad** es una **unidad orgánica** o **área física** (Ej. Mesa de Partes, Archivo Central) que forma parte de un órgano en la que se desarrolla actividades de los objetos de costo. La **tramitación de derecho y/o servicio** que se solicita a través de un procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad puede recorrer **más de un centro de actividad**. El centro de actividad **responsable** es una unidad orgánica ó área física que realiza las **actividades principales** vinculadas a un procedimiento administrativo. Es responsable de su **ejecución y de otorgar, o denegar**, ese derecho y/o servicio que se solicita.

Al utilizar el aplicativo deberemos, en primer lugar, **acceder** de la siguiente manera al **menú de maestros**:

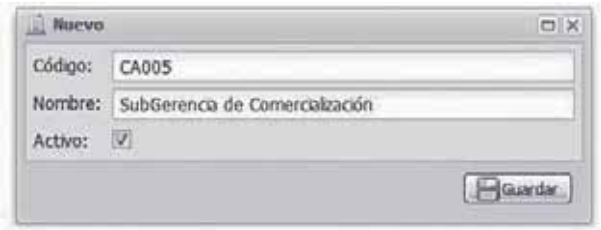



Luego ingresaremos a la opción "**centro de actividad"** al hacer clic en "**agregar"**. Se mostrará la ventana para **registrar** un nuevo centro de actividad:




*Los **centros de actividad** que se registren deberán tener una **denominación**, cuyo sustento deberá aparecer en los **documentos de gestión** como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) o en algún otro como el Manual de Procesos y/o Procedimientos (MAPRO).*

Se continuará registrando el **código** y el **nombre de un centro de actividad**, debiendo concluir este paso haciendo clic en **"guardar"**:




*Utilize un **código** para representar a cada **centro de actividad**. Se deberá usar la nomenclatura CA0XX para registrar cada actividad.*

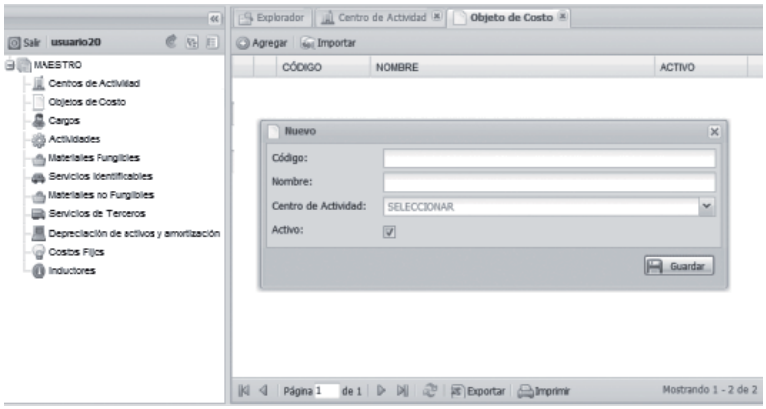
Podremos agregar **otros "centros de actividad"** de la entidad de la siguiente manera:

*El Área de "Trámite Documentario" o la "Mesa de Partes" tienen mucha participación en los procedimientos por lo que pueden ser registrados como "centros de actividad". Bajo este concepto, una "Gerencia" puede ser registrada igualmente como tal. La Tabla ASME-VM nos ayudará a definir dichos centros de actividad.*

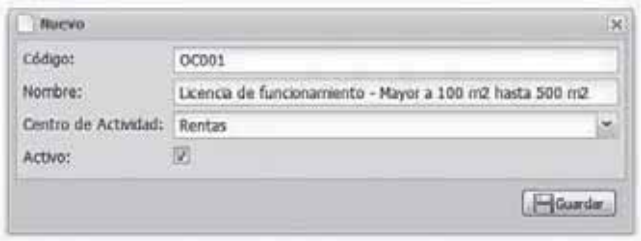
## 1.2. REGISTRAR LOS OBJETOS DE COSTO

Para efecto de la presente guía **todo lo que va a ser costeado** en referencia a los procedimientos administrativos y servicios en exclusividad compilados en el TUPA es un **objeto de costo**,el mismo que está **vinculado** a todo **aquel recurso** que se necesita para **expedir un derecho solicitado** en condiciones de operación normal. Debido a que los costos son dinámicos y varían de un periodo a otro, será necesario establecer un **periodo o intervalo de tiempo** en el que se tomará la información para calcular los costos. En las entidades públicas este periodo puede ser **anual**.

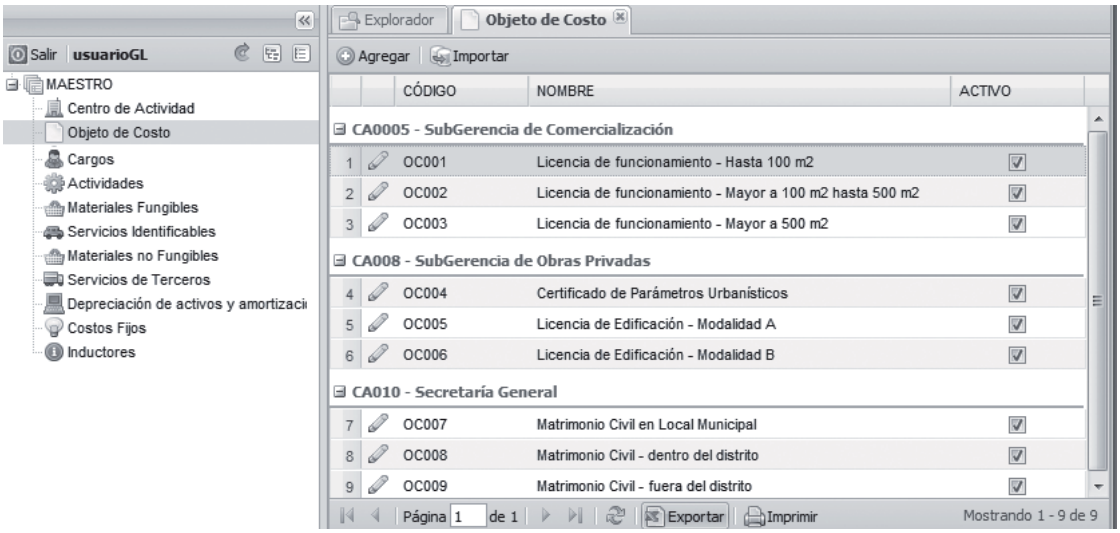
Haciendo uso del aplicativo ingresaremos en el maestro llamado **"objetos de costo"** y después le daremos clic a **"agregar"**, mostrándose una ventana para registrar un nuevo objeto de costo:




Proseguiremos ingresando un **código** por cada **objeto de costo**, cuya abreviatura deberán ser las iniciales OC seguidas de un número (OC1, OC2, etc.), luego se ingresará el **centro de actividad responsable**, donde se realizan las principales actividades del procedimiento, concluyendo el paso con **"guardar"**:



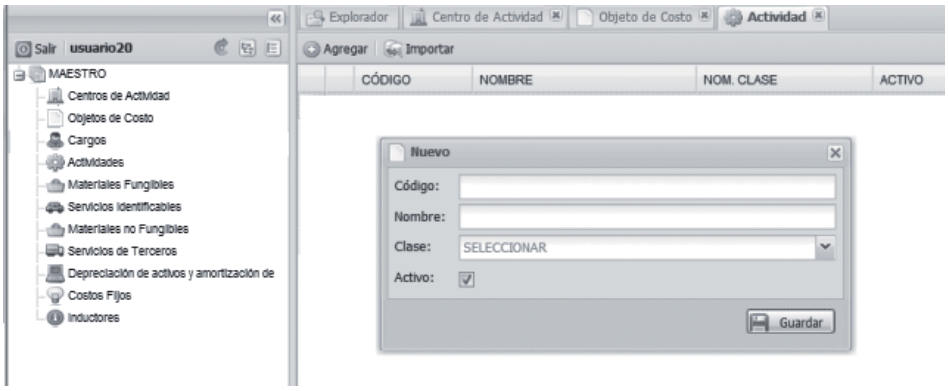

Completaremos el maestro llamado **objeto de costo** agregando el **resto** de objetos de costo de la entidad, como veremos en el ejemplo de abajo el **OC001 corresponde la licencia de funcionamiento hasta 100 m2**, el **OC002 a la licencia de funcioamiento mayor a 100 m2 hasta 500m2**, etc.:




## 1.3. REGISTRAR LAS ACTIVIDADES

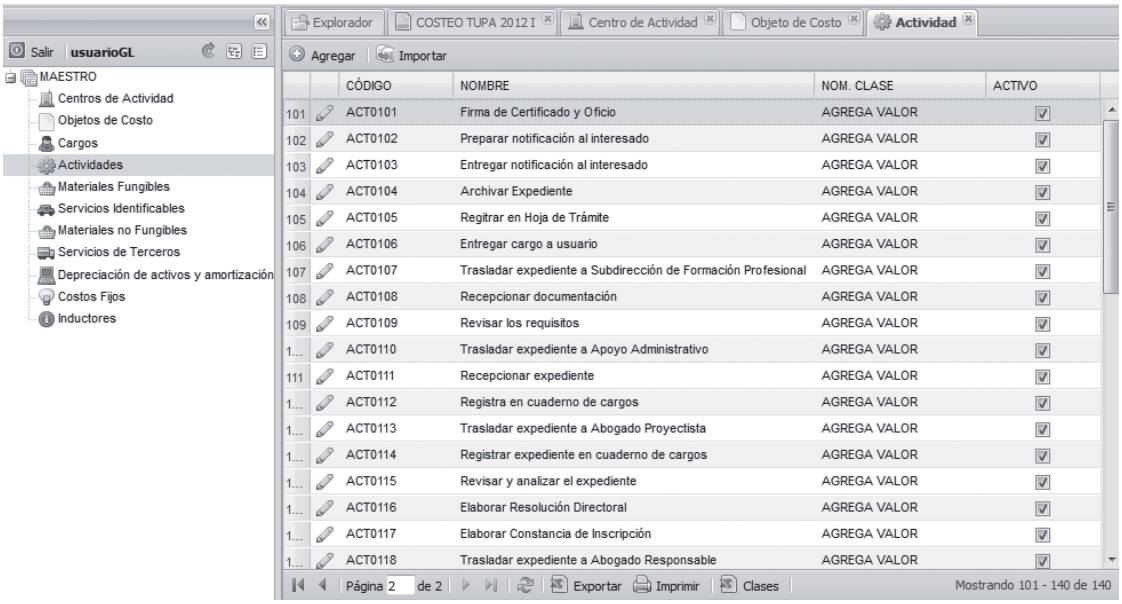
Recordemos que una **actividad** es el **conjunto de pasos** que se deben desarrollar para **realizar la prestación** vinculada al **procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad**.

En el caso del **aplicativo**, luego de haber registrado los **centros de actividad** y los **objetos de costo**, ingresaremos a la opción **actividad** y haciendo clic en **"agregar"**, se mostrará la siguiente ventana para **registrar una nueva actividad**:



Seguidamente se deberá registrar el **código** y **nombre de una actividad**, luego tendremos que elegir la **"clase"**, que corresponde a **"agrega valor"** o **"no agrega valor"** (corroborar lo que se registró en la Tabla ASME-VM) y concluimos el paso con **"guardar"**:

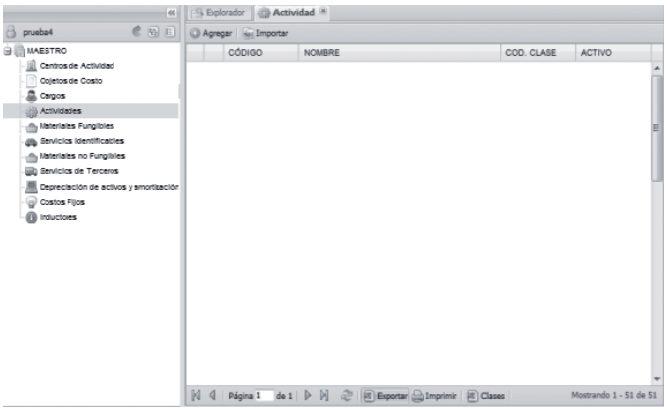
Completaremos el maestro llamado **"actividad"** agregando **todas las actividades necesarias** para ejecutar cualquier procedimiento administrativo de la Entidad:



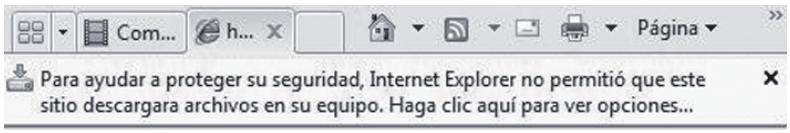

*Si se dispone de una **tabla Excel** con las actividades desarrolladas, se puede usar el **método de importación*** de datos para agregarlos de manera masiva. Para este efecto se debe hacer clic en la palabra **"importar"**. Ver abajo.*

*Más sobre los **13 pasos** para la **importación de datos** al aplicativo para el caso del maestro **"actividad"** (se pueden importar otros maestros como **"centro de actividad"**, **"objeto de costo"**, etc.):

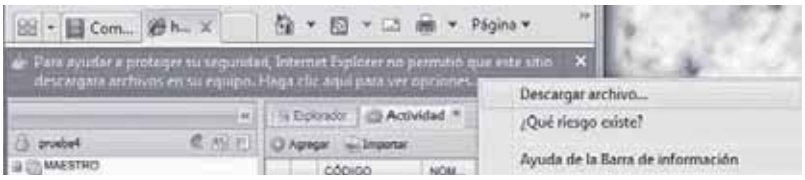
1. Hacer clic en el botón **"exportar"** (para obtener el formato correcto de importación)




2. Al aparecer el siguiente **mensaje**, haga clic en el mismo:

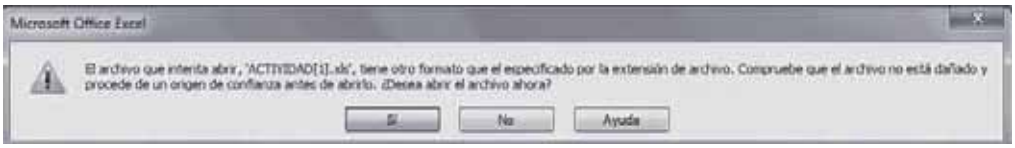



3. Seleccione **descargar archivo:**

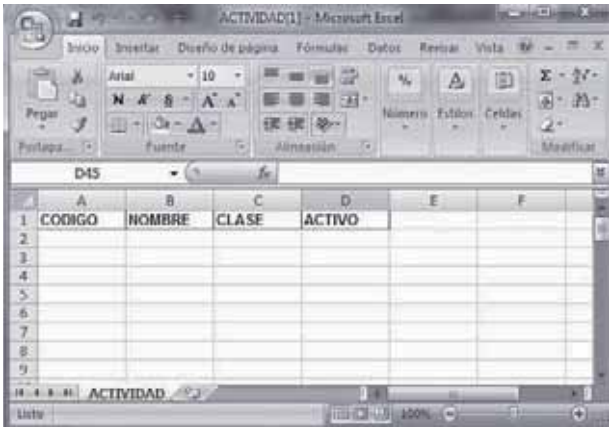



4. Si el archivo **no descarga** en un primer momento, vuelva a intentarlo para que el explorador **desactive la seguridad** y permita así la descarga. Luego haga clic en el botón **"abrir"**:

5. Cuando aparezca el siguiente **mensaje**, haga clic en **"Sí"**:

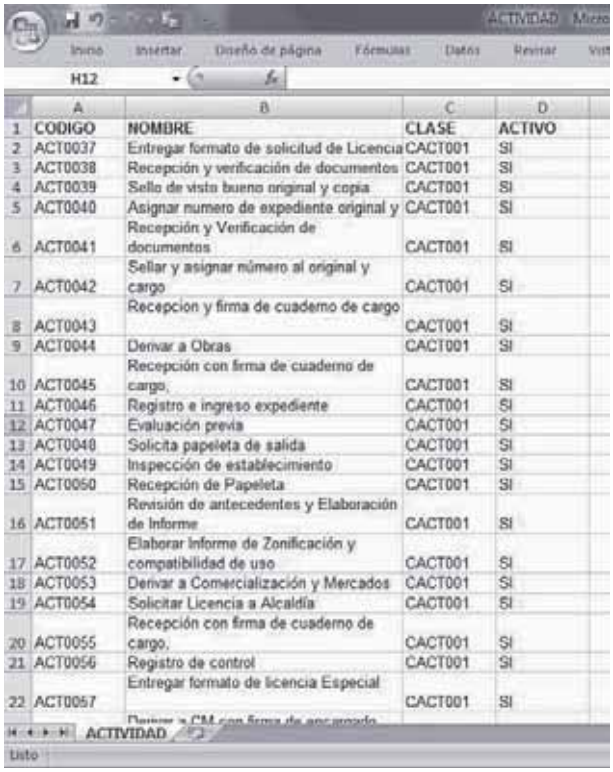



6. Se mostrará el **formato predeterminado** de **importación de datos** para el maestro **"Actividad"**:




7. **Llene** las **celdas** de la siguiente manera: (ojo: las celdas deben tener **formato de texto**, ya que el sistema **no acepta formatos de celdas numéricas**)

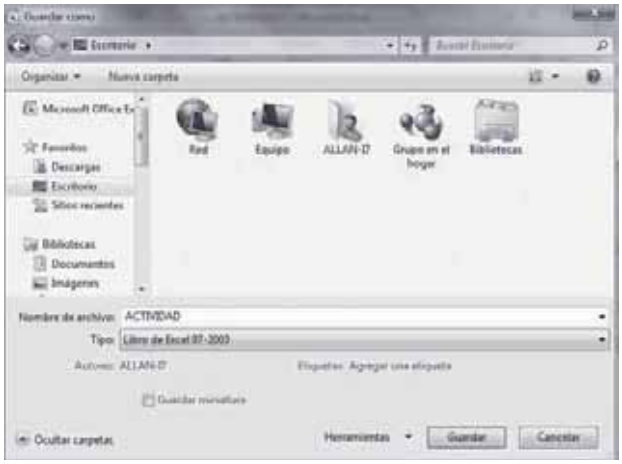
- CÓDIGO: use la nomenclatura ACTxx
- NOMBRE: nombre de la actividad
- CLASE: digite "CACT001"
- ACTIVO: para todos los registros, digite "Sí"



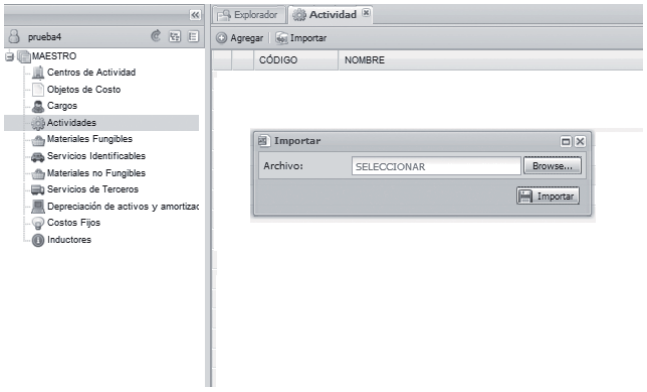
| | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| 1 | CODIGO | NOMBRE | CLASE | ACTIVO |
| 2 | ACT0037 | Entregar formato de solicitud de Licencia | CACT001 | SI |
| 3 | ACT0038 | Recepción y verificación de documentos | CACT001 | SI |
| 4 | ACT0039 | Sello de visto bueno original y copia | CACT001 | SI |
| 5 | ACT0040 | Asignar numero de expediente original y | CACT001 | SI |
| 6 | ACT0041 | Recepción y Verificación de documentos | CACT001 | SI |
| 7 | ACT0042 | Sellar y asignar número al original y cargo | CACT001 | SI |
| 8 | ACT0043 | Recepcion y firma de cuaderno de cargo | CACT001 | SI |
| 9 | ACT0044 | Derivar a Obras | CACT001 | SI |
| 10 | ACT0045 | Recepción con firma de cuaderno de cargo. | CACT001 | SI |
| 11 | ACT0046 | Registro e ingreso expediente | CACT001 | SI |
| 12 | ACT0047 | Evaluación previa | CACT001 | SI |
| 13 | ACT0048 | Solicita papeleta de salida | CACT001 | SI |
| 14 | ACT0049 | Inspección de establecimiento | CACT001 | SI |
| 15 | ACT0050 | Recepción de Papeleta | CACT001 | SI |
| 16 | ACT0051 | Revisión de antecedentes y Elaboración de Informe | CACT001 | SI |
| 17 | ACT0052 | Elaborar Informe de Zonificación y compatibilidad de uso | CACT001 | SI |
| 18 | ACT0053 | Derivar a Comercialización y Mercados | CACT001 | SI |
| 19 | ACT0054 | Solicitar Licencia a Alcaldía | CACT001 | SI |
| 20 | ACT0055 | Recepción con firma de cuaderno de cargo. | CACT001 | SI |
| 21 | ACT0056 | Registro de control | CACT001 | SI |
| 22 | ACT0057 | Entregar formato de licencia Especial | CACT001 | SI |

8. **Completada** la **data**, hacer clic en el botón **"Guardar como"** y seleccionar **"Libro de Excel 97-2003"**:

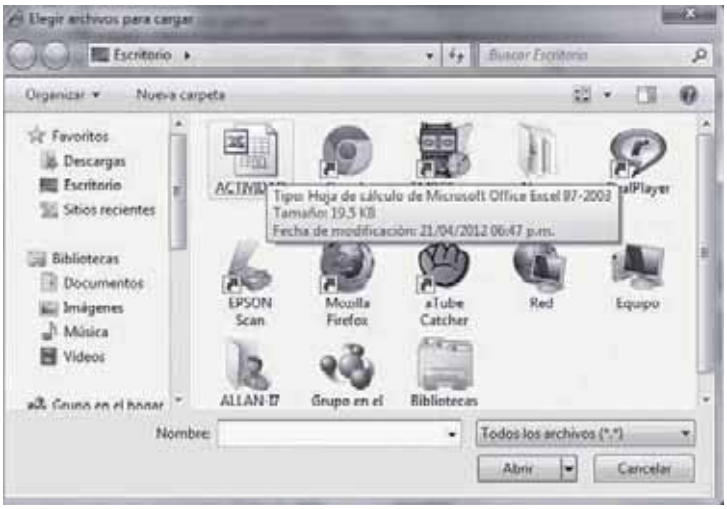
9. Luego escriba el **nombre del archivo,** que en este caso, puede denominarlo **"Actividad"**. Revise que el campo sea **"Libro de Excel 97-2003"**. Haga clic en **"Guardar"**. Recuerde la ruta o **carpeta** donde grabó el archivo (en este caso se guardó en el **Escritorio** de Windows)




10. Vuelva al sistema (**maestro de actividad**) y haga clic en **"importar"**. Se mostrará la ventana de **importación de datos**. Haga clic en **"browse"**.

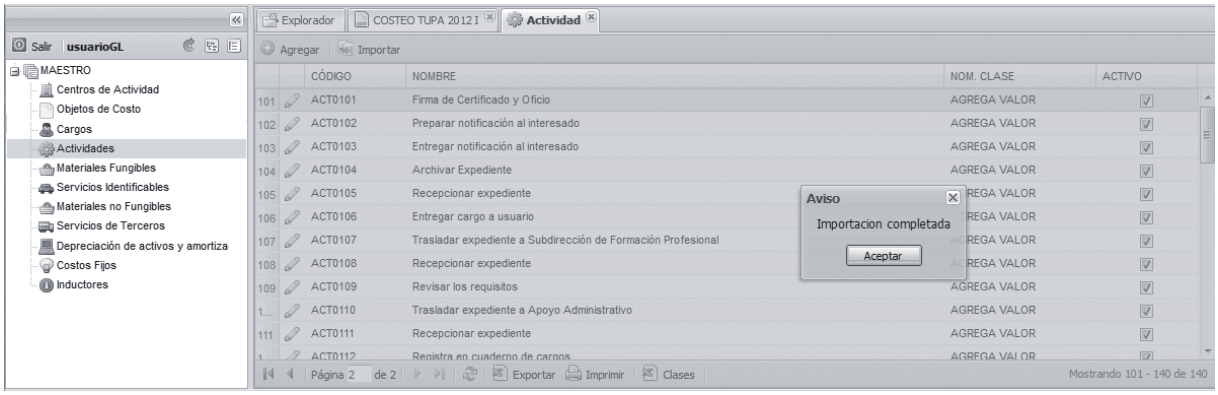


11. Ubique el archivo **"Actividad.xls"** en la ruta donde lo guardó anteriormente (en este caso se guardó en el **Escritorio** de Windows) y haga clic en **"Abrir"**:




12. Se mostrará la ruta en la ventana de **importación**. Haga clic en **"Importar"**:

13. Aparecerá el siguiente mensaje **"Importación completada"** y los datos serán visualizados en el maestro culminando con la importación de datos:



### 1.4. RECOPILAR LA INFORMACIÓN DE CONSUMO

Una vez registrados los centros de actividad, los objetos de costo y las actividades, en base a los Diagramas de Bloques y Tabla ASME, debe registrarse la **información** que esté **vinculada al consumo de materiales, recursos humanos y/o servicios.**

Esta información provendrá de la **Oficina de Administración** o se obtendrá del **Sistema de Administración Financiera (SIAF)** de las diversas entidades. De igual manera, ésta se podrá obtener de los estudios de mercado que la oficina antes nombrada realice o puede ser aquella proporcionada por los proveedores y que corresponda al año anterior al procedimiento de determinación de costos de los procedimientos administrativos y/o servicios en exclusividad. **Sin la disponibilidad** de esta información **no podremos hacer cálculos exactos** por lo que seguramente se incurrirá en **sobrecostos** y **barreras burocráticas**.

*La **Metodología de Determinación de Costos** tiende a realizar un **cálculo exacto** de los costos de los procedimientos administrativos y/o servicios en exclusividad. Por este motivo se debe involucrar **todos los costos que estén vinculados a este procedimiento**. En tal sentido, no será extraño que los **costos que se obtengan** sean **menores** a aquellos que están **reflejados** en los **derechos de tramitación** de un procedimiento cualquiera, ya que anteriormente éstos se determinaban sin tomar en cuenta ninguna metodología, basándose en **estimaciones poco consistentes**.*

*Es muy importante que las diversas entidades cuenten con **programas de capacitación** en el uso de equipos de cómputo y del aplicativo web de costos a fin de **brindar un mejor servicio a la ciudadanía** con **costos justos** para cada procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad.*

## 2. CÁLCULO DEL COSTO DIRECTO IDENTIFICABLE

Esta Unidad servirá de apoyo a los usuarios de la presente guía para calcular el costo directo identificable de un procedimiento o servicio, que es de singular importancia para la gestión estratégica de costos de las entidades.

*Las **estimaciones de costos** que sustentan los **derechos de tramitación** de los procedimientos administrativos y/o servicios en exclusividad que se **compilan y publican** con el TUPA deben también ser publicados en la **página web institucional** conforme lo señala la **normatividad vigente**. Esto permitirá conocer al ciudadano que el **cobro del mismo** se hace en cabal **cumplimiento de la Ley y sin perjuicio** alguno para el **ciudadano**.*

A través del **costo directo identificable** se calculan los costos:

2.1. Del personal directo
2.2. Del material fungible
2.3. De los servicios directos identificables (por centro de actividad)

**2.1. DEL PERSONAL DIRECTO**

Recordemos los pasos que debemos realizar para calcular el **costo del personal directo**:

1. Identificar las actividades **necesarias** para llevar a cabo una prestación del procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad.
2. Identificar el personal que se **necesita** para desarrollar cada una de las actividades.
3. Determinar el **número total de minutos** que toma llevar a cabo cada actividad.
4. Determinar el **costo del personal por minuto**.
5. Determinar el **costo total del personal directo.**

De acuerdo a la metodología de simplificación administrativa y los criterios de modernización de eficiencia y eficacia del Estado, se pone pues en relevancia, la importancia de efectuar cálculos de costos en base al personal y actividades que realmente son **necesarias**, que le dan **valor** al procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad que demanda el ciudadano.

Los **pasos** que pueden presentar cierto tipo de **dificultad serían los 4 y 5**. Para determinar el costo del personal por minuto (paso 4) es necesario:

a) **determinar la escala de ingresos**, la cual se determina:

- codificando la escala de ingresos;
- determinando el costo anual a ser asignado a cada escala de ingresos, el cual se debe fijar de la siguiente manera:

costo anual=remuneración anual+ aportaciones mensuales+ beneficios sociales anuales

**Cuadro 11a: Cálculo del costo anual del personal directo**

| Escala de Ingresos (EI) | Costo Anual (S/.) |
|---|---|
| **EI 1** | 12,000.00 |
| **EI 2** | 24,000.00 |
| **EI 3** | 48,000.00 |

Elaboración propia.

b) **determinar el costo mensual de cada cargo** dividiendo el valor del costo anual de una escala de ingreso entre 12 meses:

**Cuadro 11b: Cálculo del costo mensual del personal directo**

| Escala de Ingresos (EI) | Costo anual (S/.) | Costo Mensual (S/.)=Costo anual/12 |
|---|---|---|
| **EI 1** | 12,000.00 | 1,000.00 |
| **EI 4** | 24,000.00 | 2,000.00 |
| **EI 5** | 48,000.00 | 4,000.00 |

Elaboración propia.

c) **determinar el costo por minuto por cada cargo** para lo cual se hará un listado de los cargos del personal de cada centro de actividad con su respectiva escala de ingresos y dividiendo el costo mensual (calculado en b) entre los minutos totales al mes que ocupa cada trabajador, que suman 14,400 minutos de acuerdo a la siguiente fórmula:

días laborables al mes (30) x horas laborables al día (8) x 60 minutos = 14,400 minutos

**Cuadro 11c: Cálculo del costo por minuto del personal directo para una prestación del procedimiento Licencia de Funcionamiento**

| Centro de actividad | Cargo | Escala de ingresos | Costo Anual (S/.) | Costo Mensual (S/.)=Costo Anual /12 | Tiempo Mensual Efectivo (min.) | Costo de Personal por Minuto (S/. x min.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (a) | (b) | (c)= (a)/(b) |
| **Trámite Documentario** | Auxiliar | EI 1 | 12,000.00 | 1,000.00 | 14,400.00 | 0,07 |
| **Gerencia de Obras** | Técnico | EI 4 | 24,000.00 | 2,000.00 | 14,400.00 | 0,14 |
| | Técnico | EI 5 | 48,000.00 | 4,000.00 | 14,400.00 | 0,28 |

Elaboración propia.

Y para **determinar el costo total del personal directo** para una prestación del procedimiento (paso 5) se necesitarán dos datos que ya se obtuvieron en los pasos anteriores:

- **el tiempo total en minutos que toma cada actividad** (paso 3)
- **el costo del personal por minuto** (paso 4)

En consecuencia, **se deberá multiplicar el tiempo total en minutos que toma la actividad a) por lo que cuesta cada cargo por minuto b)** Esto me permitirá saber cuánto cuesta en total cada actividad.

Finalmente se suman todos los costos totales por cada actividad y se obtiene el costo total de personal directo para una prestación del procedimiento.

**Cuadro 12: Cálculo del costo total del personal directo para una prestación del procedimiento Licencia de Funcionamiento**

| Centro de actividad | Descripción de la actividad | Cargo | Tiempo total (min) | Costo personal directo por min. | Costo total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Tt(Paso3) | CPm | CTp=Tt x CPm |
| **Trámite Documentario** | Elaborar expediente | Auxiliar | 4 | 0.07 | 0.28 |
| | Derivar expediente | Auxiliar | 3 | 0.07 | 0.21 |
| **Gerencia de Obras** | Evaluar Documentación | Técnico | 120 | 0.14 | 16.67 |
| | Elaborar Informe Técnico | Técnico | 30 | 0.28 | 8.33 |
| | Tiempo por Prestación | | 157.00 | Costo de personal directo por prestación | 25.49 |

Elaboración propia.

Se incluye, además el ejemplo de la **secuencia completa para el procedimiento de Licencia de Funcionamiento.**

**Cuadro 13: Secuencia completa del costo de personal directo del procedimiento Licencia de Funcionamiento**

| Centro de actividad | Actividad N° | Descripción de la actividad | Cargo | Escala de Ingresos | Cantidad de Personas | Tiempo por Actividad (min.) | Tiempo Total (min) | Costo Personal por minuto (S/. x min.) | Costo Total (S/.) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Cp | Te | Tt=Cp x Te | CPm | CTp=Tt x CPm |
| **Trámite Documentario** | 1 | Elaborar expediente | Auxiliar | EI 1 | 1 | 4 | 4 | 0.07 | 0.28 |
| | 2 | Derivar expediente | Auxiliar | EI 1 | 1 | 3 | 3 | 0.07 | 0.21 |
| **Gerencia de Obras** | 3 | Evaluar documentación | Técnico | EI 4 | 2 | 60 | 120 | 0.14 | 16.67 |
| | 4 | Elaborar informe técnico | Técnico | EI 5 | 1 | 30 | 30 | 0.28 | 8.33 |
| | | | | | | Tiempo por Prestación (min.) | 157 | Costo de Personal por Prestación | 25.49 |

Elaboración propia.

*Hay que tener en cuenta que **un mismo cargo** puede tener **dos escalas de ingresos diferentes** en un **mismo centro de actividad** puesto que el personal puede pertenecer a **modalidades y/o regímenes laborales distintos**. Los sueldos máximos permitidos deben estar en armonía con lo establecido en la normatividad vigente (Ley No. 28212, D.S. No. 025-2007-PCM y D.U. 038-2006)*

*La escala de **ingresos del personal**, sus sueldos y remuneraciones, se pueden extraer del **Presupuesto Analítico del Personal (PAP)**. Asimismo, de la **Planilla Única de Pagos (PUP)** se puede obtener la información referida a los **descuentos de ley y bonificaciones recibidas**. Para efectos del **costeo** hay que tener en cuenta los **descuentos** que **por ley o mandato judicial** la entidad realiza al **sueldo del funcionario** y/o servidor público.*

## 2.2. DEL MATERIAL FUNGIBLE

Recordemos que **material fungible** es todo aquel material que se identifica directamente y que se consume en una sola prestación (solicitud) a través del procedimiento. (Ej. hojas)

En este sentido hay que seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el **material fungible necesario** para llevar a cabo cada actividad del procedimiento.
2. Calcular el **costo unitario del material fungible** necesario para llevar a cabo cada actividad del procedimiento.
3. Calcular el **costo total del material fungible** para llevar a cabo una prestación del procedimiento.

Para este último paso hay que tener en cuenta que el costo total se obtendrá multiplicando la cantidad del material fungible que consume cada actividad por el costo unitario del mismo. Finalmente se suman estos costos obtenidos para cada actividad, lo que nos permite determinar el costo total del material fungible necesario para el procedimiento.

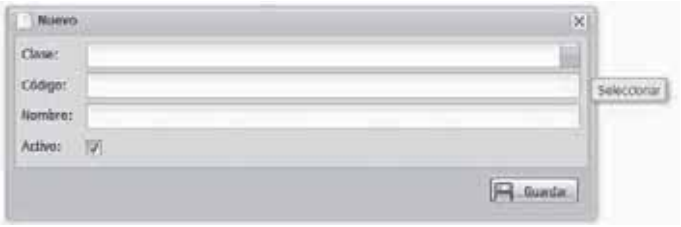
**Cuadro 14: Cálculo del costo total del material fungible necesario para llevar a cabo una prestación del procedimiento de Licencia de Funcionamiento**

| Centro de actividad | Actividad N° | Descripción del material | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Cm | Cu | CTm=Cm x Cu |
| **Trámite Documentario** | 1 | Hojas Bond A4 | Unidad | 4 | 0.10 | 0.40 |

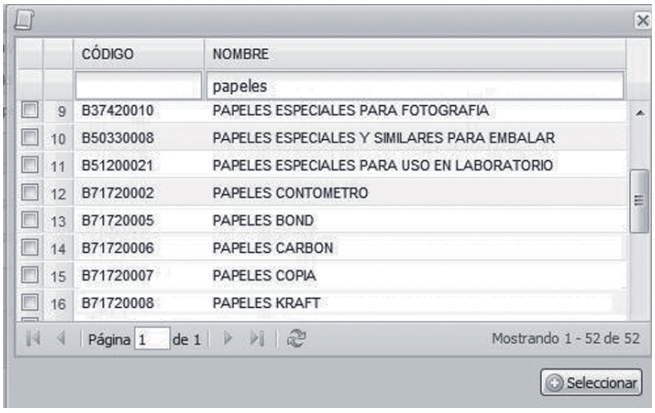
Elaboración propia.

Seguidamente tendremos el maestro **"material fungible"** en el aplicativo:

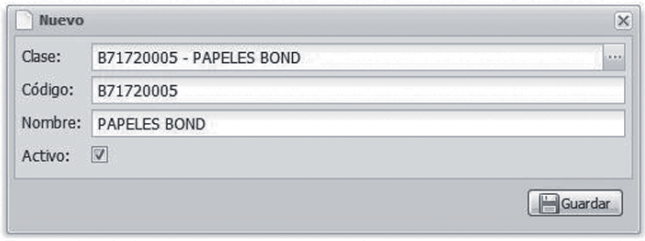
Para acceder al **catálogo universal de recursos**, o sea del material fungible, haga clic en **"seleccionar"** (botón con **tres puntos suspensivos** ubicados en el campo **"clase"**). Este catálogo contiene un **listado genérico de recursos** que ayuda al usuario a encontrar el material fungible que desee registrar:



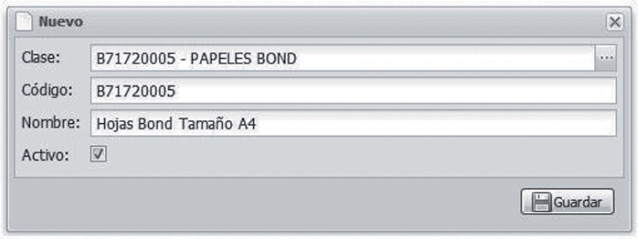

Para agregar el nombre del **material fungible** se debe ir al campo **"nombre"**. El sistema, al ir digitando una palabra, buscará las coincidencias y mostrará una lista predeterminada. Deberá elegir con un **visto bueno** los **recursos** que desee agregar y hacer clic en **"seleccionar"**. Si no se encuentra la palabra exacta se puede escoger un sinónimo o alguna alternativa similar.



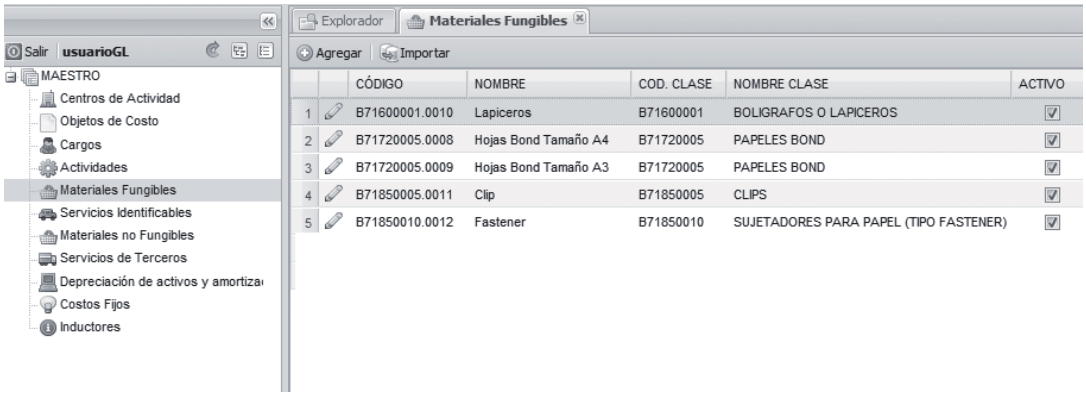
Seguidamente se registrará el **código** y el **nombre del recurso** de manera **automática**:




Sin embargo, el **nombre** del recurso podrá ser **modificado** entrando al campo "nombre" y digitando la denominación deseada (hojas bond A4) como veremos a continuación, finalizando este paso con **"guardar"**:




Completaremos el registro en el maestro del **"material fungible"** agregando todos los materiales fungibles que se utilizan en los procedimientos administrativos de la entidad:




Se proseguirá completando los maestros: **servicios (directos) identificables, material no fungible, servicios de terceros, activos e intangibles y costos fijos**. Los pasos a seguir son los mismos que en el caso del material fungible no debiendo olvidar de **cerrar las pestañas abiertas** a medida que vaya terminando con el registro de cada maestro.

## 2.3. DE LOS SERVICIOS DIRECTOS IDENTIFICABLES (POR CENTRO DE ACTIVIDAD)

Recordemos que los **servicios directos identificables** son servicios que se puede identificar como vinculados directamente al procedimiento administrativo o al servicio prestado en exclusividad, por ejemplo, un servicio de movilidad (transporte) para traslado de inspectores. Se trata de servicios

contratados por la entidad que se llevan a cabo para efectuar la prestación vinculada al procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad.

En este sentido, se seguirán los siguientes **pasos**:

1. Identificar los servicios directos identificables necesarios para llevar a cabo cada actividad del procedimiento.
2. Calcular el costo unitario de éstos para llevar a cabo cada actividad del procedimiento.
3. Calcular el costo total de éstos para llevar a cabo cada actividad del procedimiento.

En referencia a este último paso, se calculará primero el **costo total** del **servicio directo identificable por actividad**, multiplicando la cantidad de servicio directo identificable que consume cada actividad por el costo unitario del mismo. Finalmente, se suman estos costos obtenidos para cada actividad, lo que nos permite determinar el costo total del servicio directo identificable necesario para el procedimiento.

**Cuadro 15: Cálculo del costo total de servicios directos identificables necesarios para llevar a cabo una prestación del Procedimiento Licencia de Funcionamiento**

| Centro de actividad | Actividad N° | Descripción del material | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Cs | Cu | CTS=Cs x Cu |
| **Trámite Documentario** | 1 | Servicio de Movilidad Exclusiva | Servicio | 1 | 5 | 5 |
| | | | | | Costo de servicios de terceros identificables por prestación | 5 |

Elaboración propia.

## 3. CÁLCULO DEL COSTO DIRECTO NO IDENTIFICABLE

### 3.1. INDUCTORES PARA DETERMINAR EL COSTO:

A este punto es necesario mencionar el maestro **"inductor"**. Recordemos que un **inductor** es el factor, que cuando se incurre en él, da lugar a un costo. Es utilizado para **identificar el costo de un elemento de costo** en varios centros de actividad, el costo de un centro de actividad en varias actividades y el costo de una actividad en varios procedimientos administrativos. Asimismo, haciendo uso de inductores, es posible **identificar la proporción del costo asociado exclusivamente a los procedimientos administrativos**, discriminando aquellos que no lo son. La definición del inductor y sus valores ayudará a **explicar la razonabilidad de la determinación del costo en las diferentes etapas del costeo**. Para **calcular los costos directos identificables** (materiales fungibles) y **no identificables** (materiales no

fungibles) y los costos **de depreciación de activos y amortización de intangibles** vamos a utilizar **cuatro tipos de inductores**:

a) por centro de actividad
b) asignado a procedimientos administrativos
c) por actividad
d) por procedimiento administrativo

### 3.2. DEL MATERIAL NO FUNGIBLE:

En cuanto al **material no fungible**, recordemos que éste es el material que se consume en más de una prestación de un procedimiento (Ej. el tóner para impresora), y que los costos se calculan utilizando los cuatro inductores anteriormente mencionados: a) por centro de actividad; b) asignado a procedimientos administrativos; c) por actividad y d) por procedimiento administrativo. **(Ver Anexo inductores)**

Los **pasos** a seguir para efectuar el costeo son los siguientes:

1. Calcular el costo **anual** de los materiales no fungibles utilizados en la entidad.
2. Definir los **inductores** (factor que cuando se incurre en él, da lugar a un costo) a utilizarse para cada uno de los materiales listados en el paso anterior.
3. Determinar el **valor** de cada inductor para cada centro de actividad.
4. Calcular el **porcentaje de dedicación de cada inductor** en los diferentes centros de actividad.
5. Calcular el costo anual de material no fungible **por centro de actividad**.

El cálculo de los pasos 4 y 5 podría ser de mayor dificultad, para lo cual se mencionará que:

- A fin de calcular el **porcentaje de dedicación de cada inductor** en los diferentes centros de actividad (paso 4), se deberá convertir a porcentajes los valores de los inductores determinados en el cuadro anterior, considerando el total como un 100%.

**Cuadro 16: Porcentaje de dedicación de inductores por centro de actividad**

| Material no fungible | Inductor | Trámite Documentario | Gerencia de Obras | Otros centros de Actividad | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | [F]=[A]/[E] | [G]=[B]/[E] | [I]=[D]/[E] | [J]=[F]+[G]+[I] |
| **Bolígrafos** | No. de Personas | 7.14% | 17.86% | 53.57% | 100.00% |
| **Tóner de Impresora** | No. de Computadoras | 4.76% | 9.52% | 71.43% | 10.00% |

Elaboración propia.

- A fin de calcular el **costo anual de material no fungible por centro de actividad** (paso 5) se multiplicará el costo anual del material no fungible por su porcentaje de dedicación correspondiente (ver paso anterior)

**Cuadro 17: Cálculo del costo anual del material no fungible por centro de actividad**

| Material No Fungible | Costo anual (S/.) | Trámite Documentario | Gerencia de Obras |
|---|---|---|---|
| | CAec (Paso 1) | CECca=CAec x INDca1/INDt | CECca=CAec x INDca2/INDt |
| **Bolígrafos** | 1,000.00 | 71.43 | 178.57 |
| **Tóner de impresora** | 10,000.00 | 476.19 | 952.38 |

Elaboración propia.

### 3.3. DEL SERVICIO DE TERCEROS NO IDENTIFICABLES:

En cuanto a los **servicios de terceros no identificables**, recordemos que éstos son servicios que brindan personas (naturales o jurídicas) para el desarrollo de un procedimiento, cuyo costo son consumidos por los centros de actividad que administran los procedimientos y que realizan otras actividades. (Ej. el transporte de personal) y que los costos se calculan utilizando los cuatro inductores anteriormente mencionados: a) por centro de actividad; b) asignado a procedimientos administrativos; c) por actividad y d) por procedimiento administrativo.

Los **pasos** a seguir para efectuar el costeo son los siguientes:

1. Calcular el costo **anual** de servicios de terceros no identificables utilizados en la entidad.
2. Definir los **inductores** (factor que cuando se incurre en él, da lugar a un costo) a utilizarse para cada uno de los servicios listados en el paso anterior.
3. Determinar el **valor** de cada inductor para cada centro de actividad.
4. Calcular el **porcentaje de dedicación de cada inductor** en los diferentes centros de actividad.
5. Calcular el costo anual de servicios de terceros no identificables **por centro de actividad**.

De igual manera que en el punto anterior, el cálculo de los pasos 4 y 5 podría ser de mayor dificultad, para lo cual se mencionará que:

- A fin de calcular el **porcentaje de dedicación de cada inductor** en los diferentes centros de actividad (paso 4). Con este fin se deberá convertir a porcentajes los valores de los inductores determinados en el cuadro anterior, considerando el total como un 100%.
- A fin de calcular el **costo anual de material no fungible por centro de actividad** (paso 5) se multiplicará el costo anual del material no fungible por su porcentaje de dedicación correspondiente (ver paso anterior)

### 3.4. DE LA DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS Y AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

También recordemos que la **depreciación de activos** es el valor calculado de uso de un activo fijo según un porcentaje de depreciación anual. En nuestro caso se considerará la depreciación anual de aquellos activos depreciables que son usados durante el desarrollo de un procedimiento. El porcentaje

de depreciación se basará en las normas contables vigentes aplicables para entidades públicas: edificios, 3%; infraestructura pública, 3%; maquinaria, equipos y otras unidades para la producción, 10%; equipo de transporte, 25%; muebles y enseres, 10%; equipos de cómputo, 25%.

En cuanto a la **amortización de intangibles** recordemos que se denomina así al valor calculado de uso de un intangible según un porcentaje de amortización anual. Se considerará la amortización anual de aquellos intangibles que sean usados durante el desarrollo de un procedimiento. El porcentaje de valor de la amortización se basará en las normas contables vigentes aplicables para entidades públicas: intangible, 25%.

Es importante mencionar que para el cálculo de **depreciación de activos** no debe considerarse:

- La depreciación de activos que ya cumplieron su vida útil.
- La depreciación de activos que fueron donados a la entidad.

Tengamos en cuenta que los costos de **depreciación de activos y amortización de intangibles** se calculan utilizando los cuatro inductores anteriormente mencionados: a) por centro de actividad; b) asignado a procedimientos administrativos; c) por actividad y d) por procedimiento administrativo.

Los **pasos** a seguir para efectuar el costeo son los siguientes:

1. Calcular el costo anual de la depreciación de activos y la amortización de intangibles utilizados en la entidad.
2. Definir los inductores a utilizarse para cada uno de los activos o intangibles listados en el paso anterior.
3. Determinar el valor de cada inductor para cada centro de actividad.
4. Calcular el porcentaje de dedicación de cada inductor en los diferentes centros de actividad.
5. Calcular el costo anual de la depreciación de activos y la amortización de intangibles por centro de actividad.

Para el paso 4, calcular el **porcentaje de dedicación de cada inductor en los diferentes centros de actividad**, se deberá convertir a porcentaje los valores de los inductores determinados en el cuadro anterior, considerando el total como un 100%.

**Cuadro 18: Porcentaje de dedicación de inductores por centro de actividad**

| Activos o intangibles | Inductores | Trámite documentario | Gerencia de Obras | Otros Centros de Actividad | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | [F]=[A]/[E] | [G]=[B]/[E] | [I]=[D]/[E] | [J]=[F]+[G]+[I] |
| **Computadoras** | No. de Computadoras | 4.76% | 9.52% | 71.43% | 100.00% |

Elaboración propia.

Para el paso 5, calcular el costo **anual de la depreciación de activos y la amortización de intangibles por centro de actividad**, se deberá multiplicar el costo total anual de la depreciación de activos y la amortización de intangibles (paso 1) por su porcentaje de dedicación correspondiente (paso anterior).

**Cuadro 19: Cálculo del costo anual de depreciación de activos y amortización de intangibles por centro de actividad**

| Activo o intangible | Costo anual | Trámite Documentario | Gerencia de Obras |
|---|---|---|---|
| | CAec (Paso1) | CECca=CAec x INDca1 / INDt | CECca=CAec x INDca2 / INDt |
| **Computadora** | 17,500.00 | 833.33 | 1,666.67 |

Elaboración propia.

### 3.5. DE COSTOS FIJOS:

En cuanto al cálculo de **costos fijos**, recordemos que éstos son costos en los que necesariamente se incurren en la prestación de procedimientos o servicios, los que se mantienen constantes sin tomar en cuenta la variación del volumen de prestaciones. (Ej. servicio de energía eléctrica)

Dichos **costos fijos** se pueden fijar:

a) por centro de actividad
b) asignado a procedimientos administrativos
c) por actividad
d) por procedimiento administrativo

Los **pasos** a seguir son los siguientes:

1. Calcular el costo anual del /de los costo/s fijo/s de la entidad.
2. Definir los inductores a utilizarse para cada uno de los costos fijos listados en el paso anterior.
3. Determinar el valor de cada inductor para cada centro de actividad.
4. Calcular el porcentaje de dedicación de cada inductor en los diferentes centros de actividad.
5. Calcular el costo anual del/de los costo/s fijo/s por centro de actividad.

Como ya hemos visto anteriormente, son los pasos 4 y 5 los que pueden ser más complicados de calcular. Para calcular el porcentaje de dedicación de cada inductor en los diferentes centros de actividad (paso 4) se deberá convertir a porcentajes los valores de los inductores determinados, considerando el total como un 100%.

**Cuadro 20: Porcentaje de dedicación de inductores por centro de actividad**

| Costo fijo | Inductor | Trámite Documentario | Gerencia de Obras | Otros Centros de Actividad | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | [F]=[A]/[E] | [G]=[B]/[E] | [I]=[D]/[E] | [J]=[F]+[G]+[I] |
| **Energía eléctrica** | No. de computadoras | 4.76% | 9.52% | 71.43% | 100.00% |

Elaboración propia.

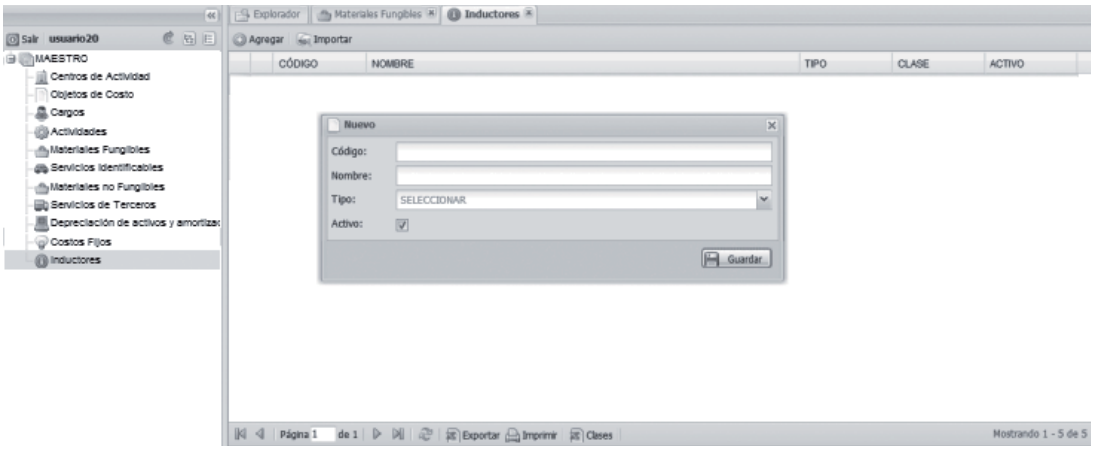
Y para calcular el costo anual del/de los costo/s fijo/s por centro de actividad (paso 5), se multiplica el costo anual del costo fijo (paso 1) por su porcentaje de dedicación correspondiente (paso anterior).

**Cuadro 21: Cálculo del costo anual de costos fijos por centro de actividad**

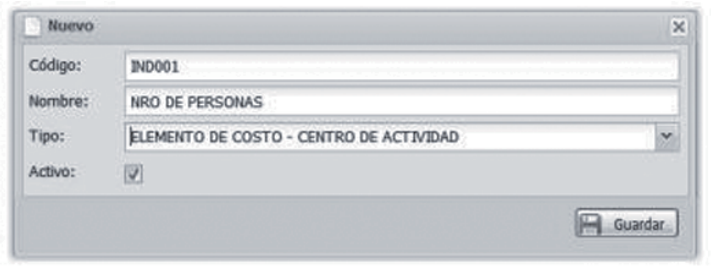
| Costo fijo | Costo anual | Trámite Documentario | Gerencia de Obras |
|---|---|---|---|
| | CAec (Paso 1) | CECca=CAec x INDca1 / INDt | CECca=CAec x INDca2 / INDt |
| **Energía eléctrica** | 18,000.00 | 857.14 | 1,714.29 |

Elaboración propia.

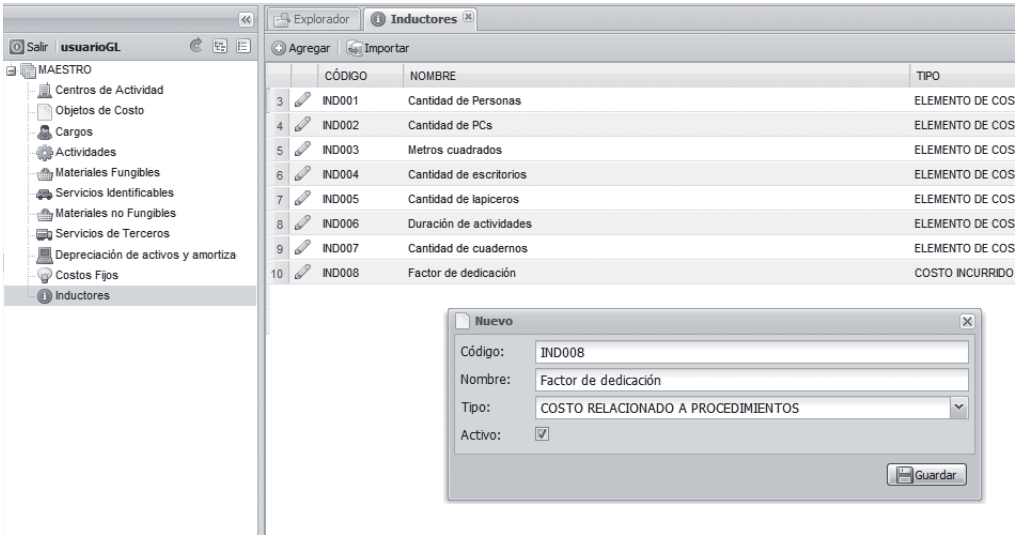
Finalmente se completará el maestro **"inductor"**. Haciendo clic en **"agregar"**, se mostrará la ventana para registrar un nuevo inductor:



Seguidamente registraremos el **código** y el **nombre** de un **"inductor"**. Elegiremos el tipo **"elemento de costo- centro de actividad"**, elija la clase **"inductor base"** y haga clic en **"guardar"**.



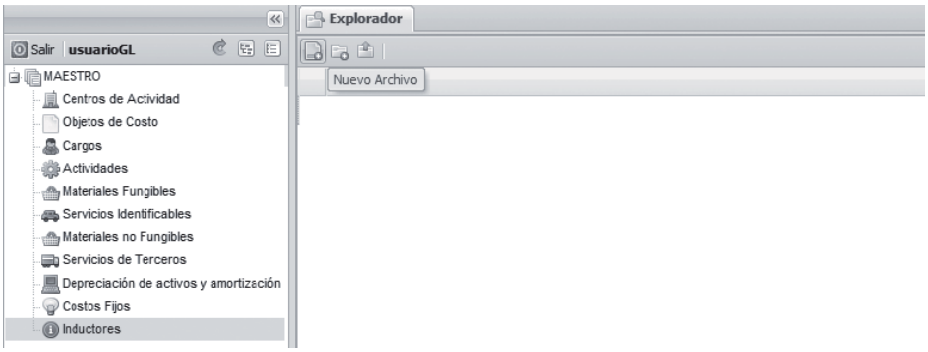

Complete el maestro de "inductor" agregando el resto de inductores necesarios para realizar el cálculo de costos. Finalizaremos este procedimiento agregando un inductor adicional denominado **"factor de dedicación"** del tipo **"costo relacionado a procedimientos"** que es necesario para el cálculo de costos (se propone usar el código IND00X):




*Si mediante la metodología de determinación de costeo vigente precisamos que tenemos costos mayores a los determinados, debemos disponer un proceso de racionalización y/o reconversión que permita ampliar nuestra cobertura de servicios o ser más eficientes en el uso de nuestros recursos.*

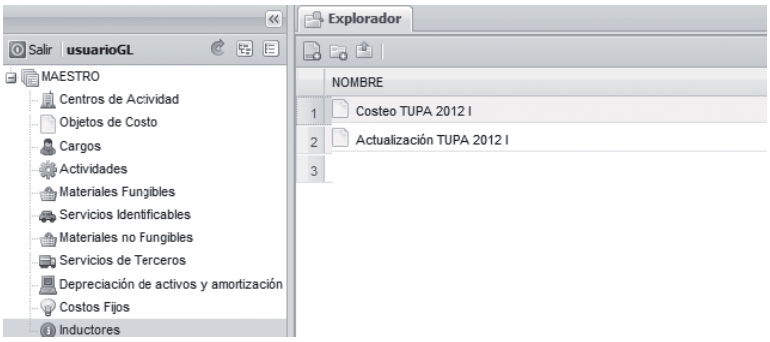
## 4. LA CREACIÓN DEL ARCHIVO DE COSTEO TUPA

Haciendo el uso del **aplicativo**, iniciaremos este cálculo creando el **archivo** correspondiente haciendo clic en el botón **"nuevo archivo"** ubicado en la pestaña **"explorador"**:




Nombraremos al archivo **"COSTEO TUPA 2012-I"**:

Se podrán crear **más versiones** de archivos, cada una con una **configuración diferente** para realizar **distintos costeos**. La creación de archivos será necesaria, por ejemplo, para **actualizar** el TUPA de la entidad:

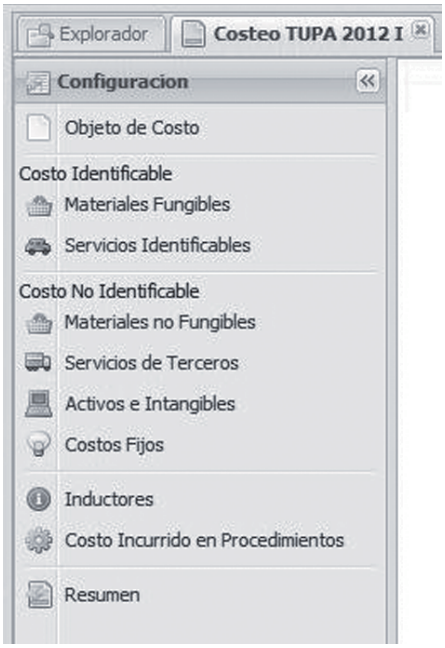



**Importante:** Puede **mostrar** u **ocultar** el listado de menús utilizando las flechas de **contracción**

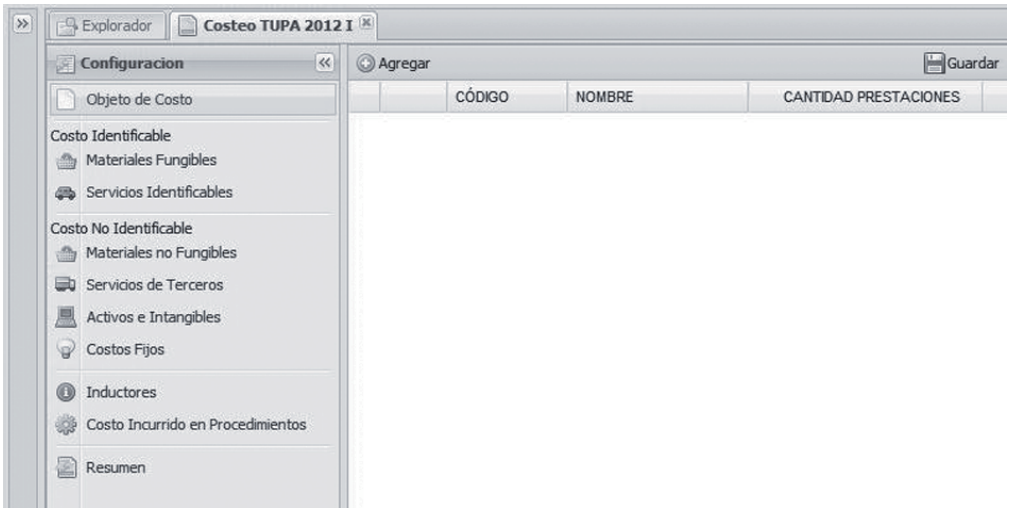
o **expansión** ubicadas en la parte **superior** de cada menú.

Para hacer uso del **aplicativo** en el cálculo del **costo del personal directo** haremos clic en el archivo de costeo denominado **"COSTEO TUPA 2012-I"**:

Seguidamente aparecerá el menú de **configuración** del archivo de costeo:

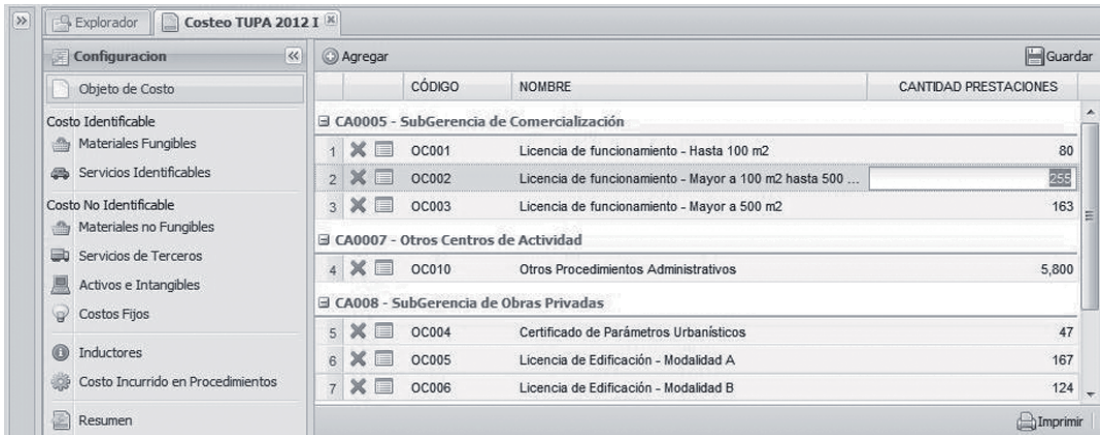



Ingrese a la opción **"objeto de costo"** y haga clic en el botón **"agregar"**:



Seleccione los objetos de costo que desee costear incluyendo el objeto de costo denominado **"otros procedimientos"**:

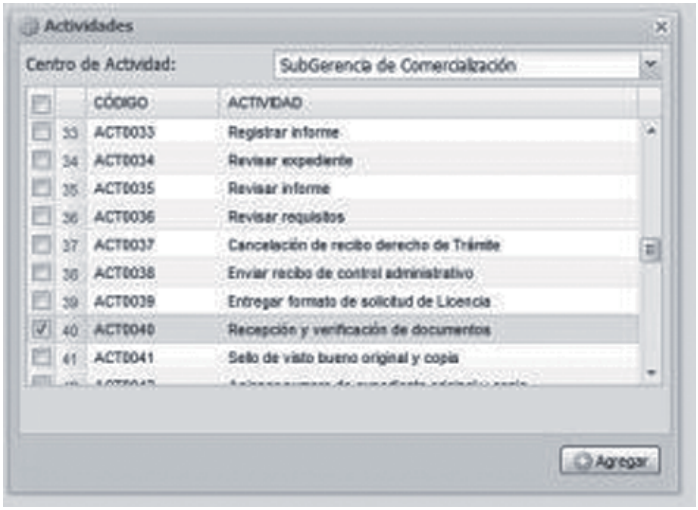
Ingrese la **cantidad de prestaciones** por cada objeto de costo y luego haga clic en el botón **"guardar"** ubicado en la parte inferior derecha de la pantalla:




*Todos los "otros procedimientos" son aquellos que se ejecutan en la entidad pero que no forman parte del costeo que se realiza en el archivo de costeo, por ejemplo: los procedimientos internos de personal, abastecimientos, presupuestos, etc.*

Luego se procederá a **editar** las actividades por cada **objeto de costo** haciendo clic en el ícono ubicado a la izquierda del código de cada procedimiento:

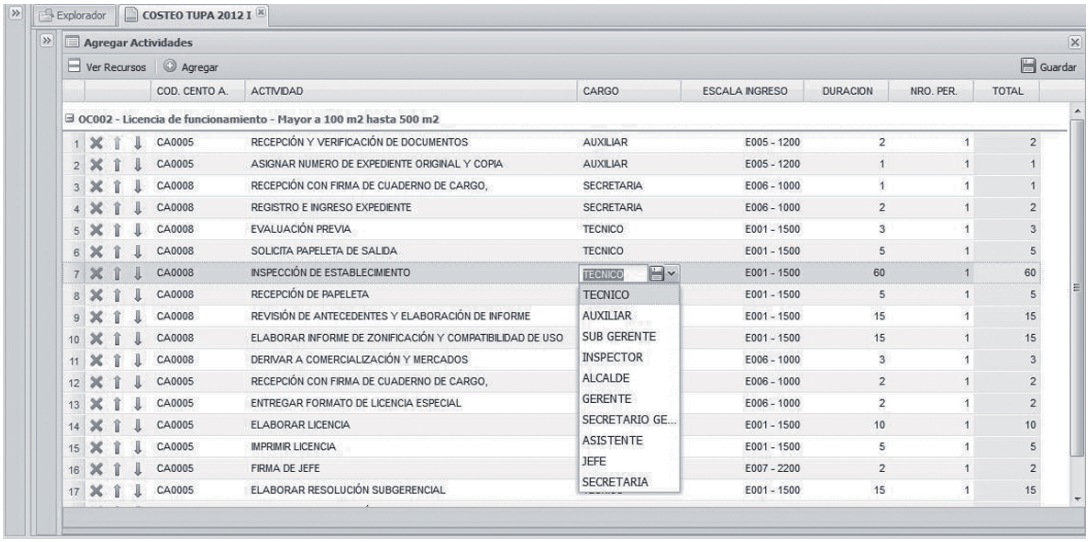
Continúe haciendo clic en **"agregar"** para insertar la **primera actividad** del procedimiento y luego siga insertando las demás actividades que correspondan al **objeto de costo**. Seleccione en primer lugar el **centro de actividad** en el que se realiza la actividad o actividades a seleccionar (se pueden ingresar **varias** actividades **a la vez** siempre y cuando pertenezcan al **mismo** centro de actividad):



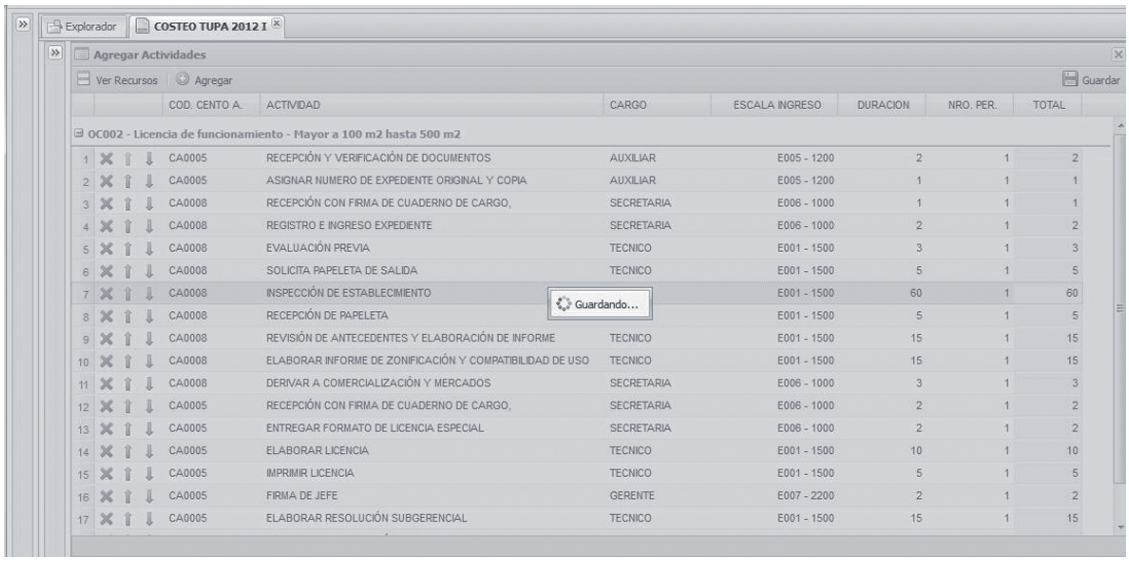

Siga completando la información por cada actividad:

- Cargo: ingrese el cargo de la persona que realiza la actividad
- Escala de ingresos: ingrese el costo mensual promedio en soles de la persona que realiza la actividad considerando el cargo que tiene
- Duración: ingrese la duración en minutos de la actividad correspondiente
- N° de personas: ingrese la cantidad de personas que son necesarias para ejecutar dicha actividad

En la columna **"total"** se visualiza automáticamente el **costo del personal directo** de cada actividad (no confundir con la cantidad de personas que pueden realizar la actividad):

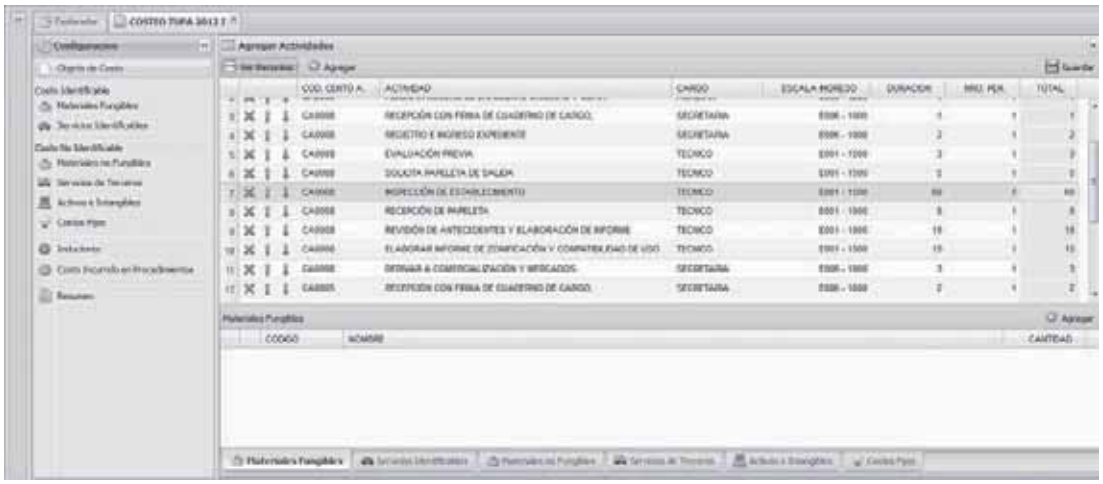



No olvide de que antes de salir o cerrar la ventana de **"objeto de costo"** debe guardar la información ingresada haciendo clic en el botón **"guardar"** ubicado en la parte superior derecha de la ventana:



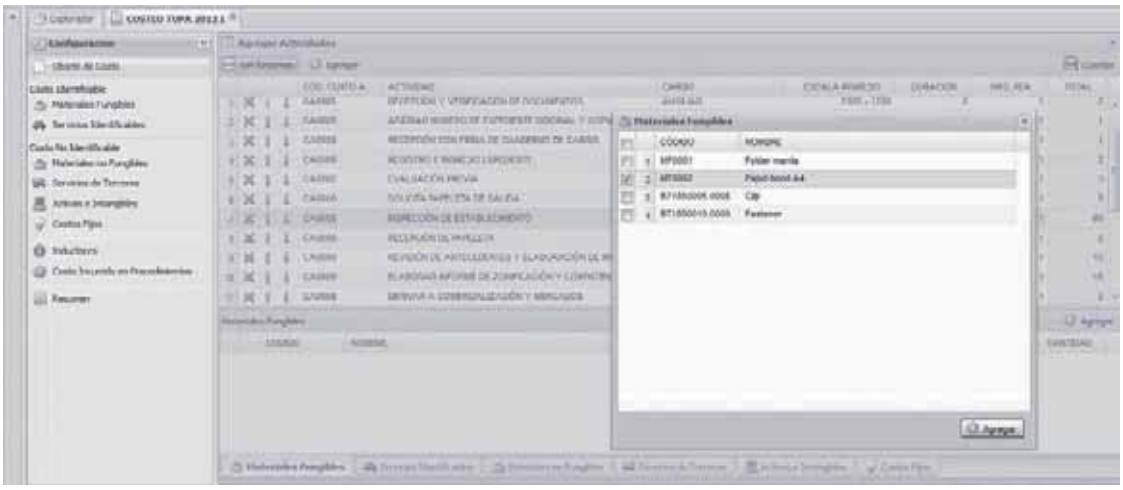

*La correspondencia entre la actividad desarrollada y el cargo de la persona que ejecuta la actividad debe ser concordante con el Manual de Organización y Funciones (MOF) y los Manuales de Procesos y/o Procedimientos (MAPRO).*

Seleccione una actividad de la ventana y haga clic en el botón **"ver recursos"** para ingresar los **elementos de costos** (materiales fungibles, servicios identificables, materiales no fungibles, servicios de terceros, activos e intangibles y costos fijos que se registraron en los maestros) que consumen la actividad seleccionada:



La ventana para **agregar recursos** aparecerá en la parte inferior de la pantalla y contiene las siguientes pestañas: materiales fungibles, servicios identificables, materiales no fungibles, servicios de terceros, activos e intangibles y costos fijos.

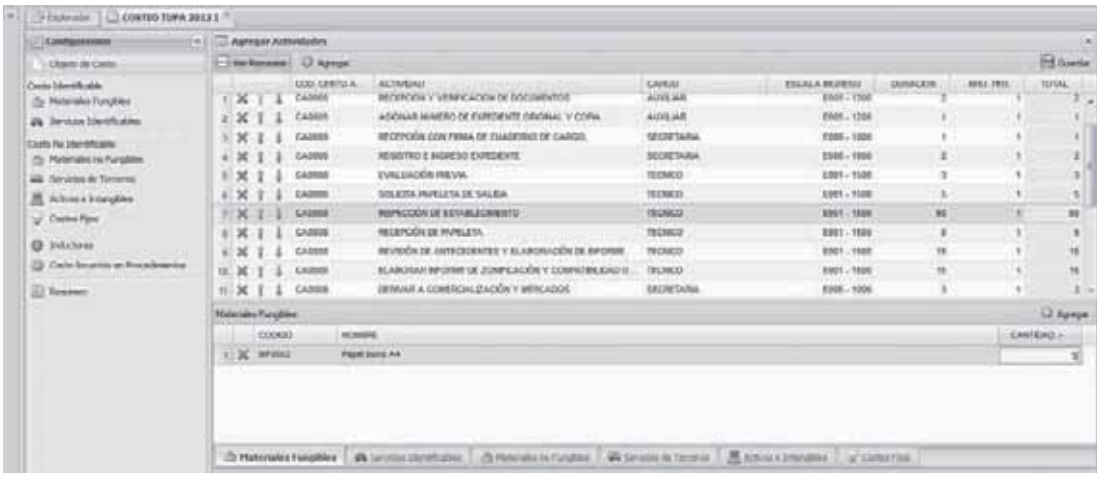
Seleccione la pestaña correspondiente al **tipo de recurso** que desea agregar, haga clic en el botón **"agregar"** y **seleccione** el recurso que consume la actividad seleccionada. Por ejemplo, para la actividad "elaborar informe técnico" utiliza un "material fungible" denominado "papel bond A4". Una vez seleccionado "papel bond A4", hacer clic en el botón "agregar" ubicado en la parte inferior de la ventana "materiales fungibles":



Si **no registró** el recurso en el maestro:

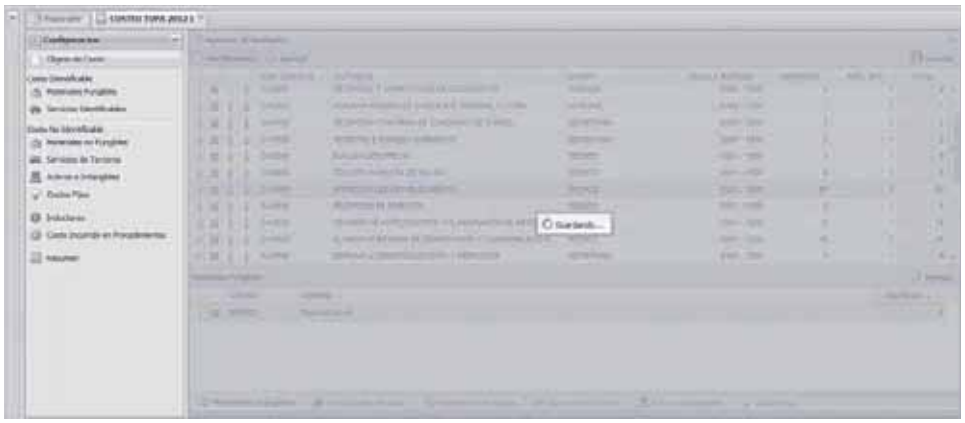
- Cierre la pestaña del archivo de costeo (en este caso COSTEO TUPA 2011-1)
- Vuelva al menú de maestros
- Agregue el recurso que sea necesario
- Vaya a la pestaña explorador y seleccione el archivo de costeo para ingresar al menú de configuración
- Seleccione la opción "objeto de costo"
- Seleccione el procedimiento y luego la actividad que consume el recurso ingresado en el maestro
- Agregue el recurso vinculado a la actividad seleccionada

Se mostrará el **recurso** vinculado a la **actividad seleccionada** y luego debe ingresar la **cantidad** consumida en la actividad (solo se requiere en los casos de materiales fungibles y servicios identificables, en los demás casos no se necesita dicha información):



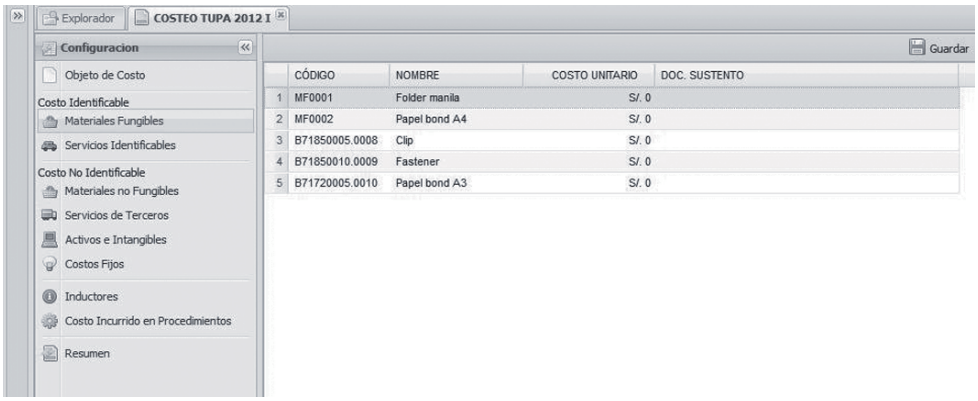
Seleccione otras pantallas para seguir **agregando recursos** a la actividad seleccionada.

Una vez que haya terminado de agregar todos los recursos que consume la actividad seleccionada debe hacer clic en el botón **"guardar"** ubicado en la parte superior derecha para guardar la información que ha registrado (si no guarda la información antes de pasar a otra actividad, perderá ésta):

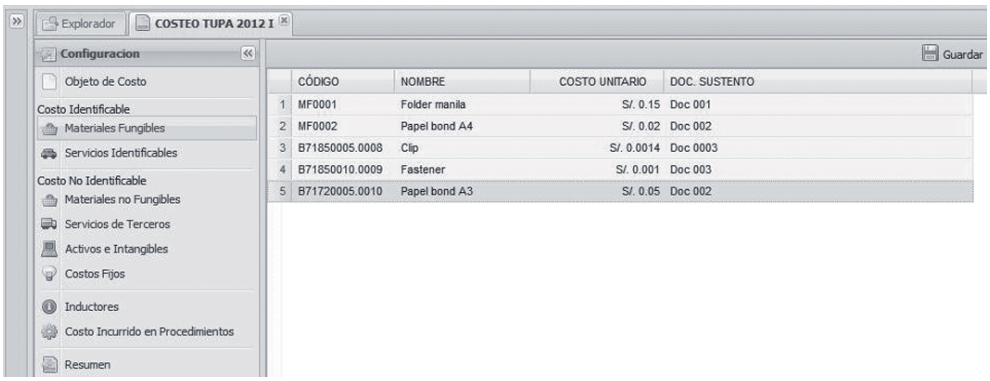


Seleccione otra actividad y repita los pasos anteriores para agregar los recursos consumidos por dicha actividad.

Ingrese a la opción **"materiales fungibles"** en el menú de configuración. Visualizará los materiales fungibles ingresados anteriormente en el menú de maestros:




Ingrese los **costos unitarios** de cada **material** y los **números de documentos de sustento** que justifiquen los **costos ingresados**. Esta columna es **obligatoria** para que el sistema **ejecute el cálculo de los costos** de los procedimientos administrativos. Estos documentos deben ser incorporados al **expediente físico de sustento** de dichos **costos** y pueden ser: una copia de pedido de comprobante de salida-PECOSA, facturas de compra, etc. obtenidos en el Área de Logística.




Haga clic en el botón **"guardar"** para grabar los datos ingresados:

Repita los pasos anteriores para la opción **"servicios identificables"** del menú de configuración.

Ingrese a la opción **"Materiales no Fungibles"** del menú de configuración.

Complete la **información** para cada **material**:

- Inductor: Seleccione el inductor más adecuado para el material seleccionado
- Costo unitario: Ingrese el costo unitario del material seleccionado
- Costo anual: Ingrese el costo anual del material seleccionado consumido en la entidad

Haga clic en el botón **"Guardar"** para grabar toda la información registrada:

Repita los pasos anteriores para las opciones:**"Servicios de terceros"**, **"Activos e Intangibles"** y **"Costos Fijos"** del menú de configuración. No olvide **guardar** la información antes de salir de una ventana.

Ingrese a la opción **"Inductores"** del menú de configuración y elija un inductor para registrar los **valores** por cada **centro de actividad**:

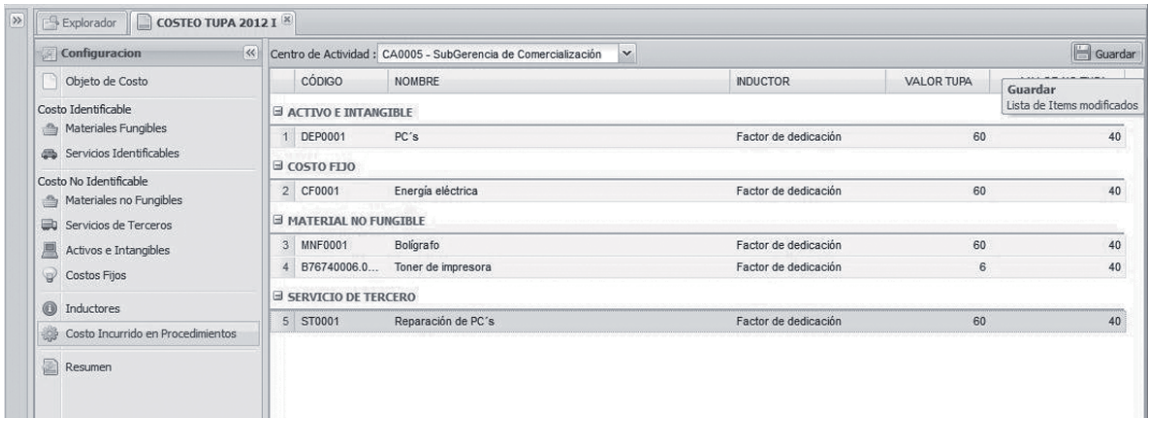
*El valor de "otros centros de actividad" debe considerar la cantidad existente en aquellos centros de actividad de la entidad que no se encuentren detallados en el maestro de "centro de actividad".*

Una vez ingresado los **valores del inductor** por centro de actividad debe hacer clic en el botón **"Guardar"**:

Ingrese a la opción **"Costo incurrido a Procedimientos"** del menú de configuración, seleccione un **centro de actividad** (parte superior de la ventana) y **complete** la información para cada recurso:

- Inductor: Seleccione Factor de dedicación
- Valor TUPA: Ingrese el factor de dedicación de las actividades relacionadas a procedimientos administrativos
- Valor no TUPA: Ingrese el factor de dedicación de las actividades no relacionadas a procedimientos administrativos

Haga clic en el botón **"Guardar"**:




Seleccione **otro centro de actividad** y complete la información para cada recurso.

## 5. RESUMEN DE COSTOS

En las unidades anteriores hemos visto cómo llevar a cabo el cálculo de costos directos identificables y el cálculo de costos directos no identificables. Una vez llevado a cabo este proceso deberemos llevar a cabo el **cálculo final de costos del procedimiento** a manera de un **cuadro** que consolide los **costos unitarios de cada uno de los elementos de costo** (personal directo, material fungible, servicios directos identificables, material no fungible, servicios de terceros no identificables, depreciación de activos y amortización de intangibles y costo fijo), así como también el **costo unitario total de los procedimientos administrativos.**

*Sobre la base de este costo deberá establecerse el derecho de tramitación que se establece en el TUPA por cada procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad que se compila en este documento.*

Para esto, se han establecido los siguientes **pasos**:

1. Registrar el costo del personal directo.
2. Registrar el costo del material fungible.
3. Registrar el costo de los servicios directos identificables.
4. Registrar el costo del material no fungible.
5. Registrar el costo de los servicios de terceros no identificables.
6. Registrar el costo de depreciación de activos y amortización de intangibles.
7. Registrar el costo fijo.
8. Determinar el costo unitario total del procedimiento administrativo.

Como ya se han descrito con anterioridad cada uno de los siete pasos, mencionaremos que para determinar el costo unitario total del procedimiento administrativo (paso 8) precisaremos sumar los costos del personal directo (paso 1), material fungible (paso2), servicios de terceros identificables (paso 3), material no fungible (paso 4), servicios de terceros no identificables (paso 5), depreciación de activos y amortización de intangibles (paso 6) y costos fijos (paso 7).

**Cuadro 22: Resumen de Costos**

| Costos unitarios por prestación | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Procedimiento administrativo | Cantidad de prestaciones anuales | Personal (paso 1) | Material fungible (paso 2) | Servicios de terceros identificables (paso 3) | Material no fungible (paso 4) | Servicios de terceros no identificables (paso 5) | Depreciación y amortización (paso 6) | Fijos (paso 7) | Costo unitario (S/.) |
| Licencia de Funciona-miento | 200 | 25.49 | 0.40 | 5.00 | 5.09 | 3.07 | 5.48 | 5.64 | 50.1 |

Elaboración propia.

*El monto vigente de un derecho de tramitación puede ser igual o menor al costo determinado gracias a la aplicación del aplicativo web de costeo. Si el monto fuera mayor, estaríamos ante un sobrecosto.*

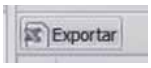
*De acuerdo a los art. 35.8 y 36.3 de la Ley General del Procedimiento Administrativo- Ley No. 27444, los derechos de tramitación que sean menores a los vigentes pueden ser aprobados mediante Decreto de Alcaldía.*

En el caso del uso del **aplicativo**, debemos seguir los siguientes pasos:

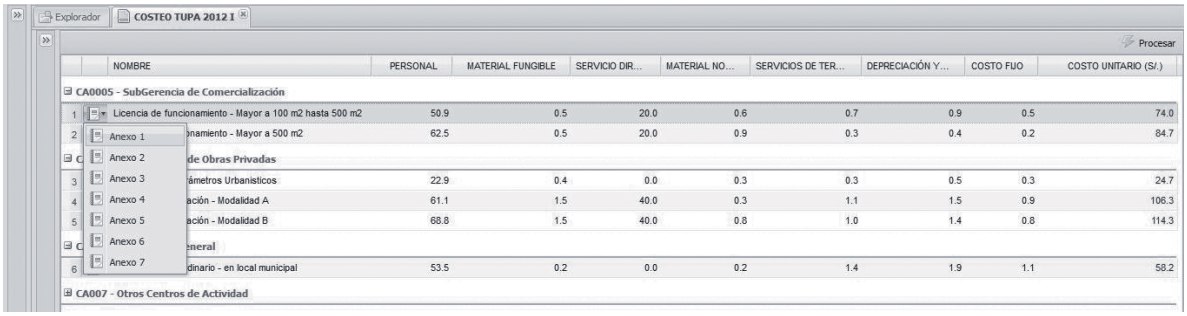
Ingresar a la opción **"resumen"** del menú configuración y haga clic en el botón **"procesar"** ubicado en la parte superior derecha de la ventana, que ejecuta los algoritmos de cálculo basado en la metodología de costeo del D.S. No. 064-2010- PCM:

*El sistema revisa la data ingresada y avisa con un mensaje de error específico si es que falta algún dato o encuentra inconsistencias en los datos ingresados. Si ocurriera un error se deben completar los datos faltantes o subsanar la inconsistencia y volver a ejecutar el botón "procesar".*

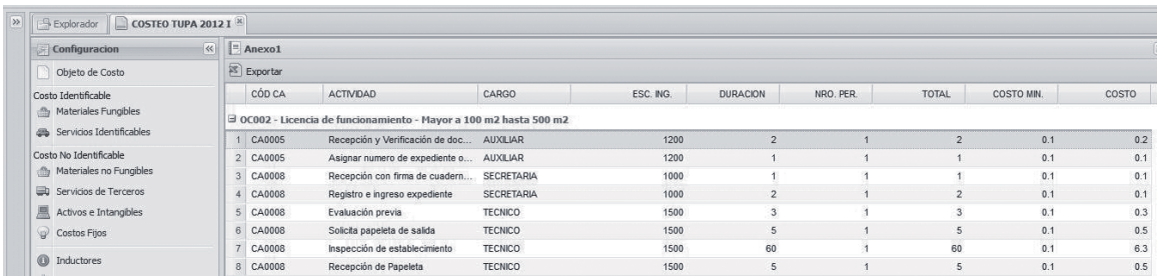
A continuación, se muestran los **resultados del cálculo de costos** según la metodología del DS 064-2010-PCM:

Se pueden visualizar los siete **anexos de presentación** según el D.S. 064-2010-PCM y **exportarlos** a **archivos Excel** mediante el botón 

:




Así, **finalizamos** el **costeo** de procedimientos administrativos recalcando que la **aprobación de nuevos derechos de tramitación** deberá ser informada a la **Secretaría de Gestión Pública de la PCM**.



# UNIDAD III

# SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, MEJORA CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO

El **seguimiento** y la **evaluación** son herramientas **independientes** y **básicas** para la gestión de los procesos de simplificación y costeo.

Para las actividades de seguimiento y evaluación se recomienda **recoger y usar información cualitativa y cuantitativa** sobre el **avance** del proceso de simplificación, tanto de la **gestión** misma del proceso como del **rediseño** del procedimiento.

En el caso específico del **seguimiento**, el objetivo principal de esta etapa será la **verificación de la eficiencia y eficacia** del proceso de simplificación. En este sentido, se llevarán a cabo las **medidas correctivas** necesarias que permitan **optimizar** los resultados esperados del mismo, para lo cual se desarrollarán las siguientes **tareas**:

- Diseño y ejecución del Plan de Seguimiento.
- Diseño de herramientas e indicadores para recopilar la información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas (p. ej. sobre el cumplimiento del cronograma del plan de simplificación administrativa).
- Difusión de la información.

Tanto el **seguimiento** como la **evaluación** debe efectuarse durante **todo el proceso** de simplificación lo que implica una **verificación constante** de las **actividades** y el cumplimiento de los **objetivos** de cada etapa del mismo.

En el caso específico de la **evaluación** es conveniente que se realice una:

- Antes de iniciar el proceso (ex ante)
- Durante la duración de éste (intermedia) y
- Al final del mismo (ex post)

*Esta **difusión masiva**, debe realizarse lo más profesionalmente posible, y es muy importante aquí la **participación de áreas** que han participado en la **determinación de los costos**, así como las áreas encargadas de la **participación vecinal y/o comunicación institucional**.*

En el caso de la **evaluación**, el objetivo principal de ésta será saber si el proyecto de simplificación ha generado los **impactos deseados** (p.ej. si ha mejorado la satisfacción de la ciudadanía en cuanto a una corta duración de los procesos). Con este fin, se llevarán a cabo las siguientes **tareas**:

- Diseño y ejecución del Plan de Evaluación.
- Análisis de los impactos y resultados obtenidos en el desarrollo del proceso de simplificación administrativa.
- Difusión de los resultados de la evaluación.

*La **evaluación** puede estar a cargo del **responsable** de efectuar la **aplicación de la metodología** o una **persona externa** a modo de **auditoría** con el fin de **garantizar la objetividad** y **definir** adecuadamente las **acciones correctivas** desarrollas en el marco del proceso de simplificación.*

*Es oportuno **difundir**, principalmente al público objetivo, los **resultados y conclusiones de la evaluación**. Esta difusión, la pueden hacer **miembros del EMC** y **personal de las áreas involucradas** y puede darse a través de **publicaciones, conferencias o notas de prensa, entrevistas, revistas y folletos institucionales**, etc. Algunas entidades tienen **canales regionales o locales** (GLs o GRs) que deben ser aprovechados para dicha difusión. El **portal electrónico institucional** es también un buen medio para dicho fin.*

Mediante el proceso de **mejora continua** las entidades se esfuerzan por alcanzar **niveles más altos de eficiencia y eficacia**, orientándose a la **promoción de la competitividad y/o bienestar de la ciudadanía**. Con este fin se llevan a cabo los siguientes pasos:

- **Planear:** Diseño de las etapas y pasos de la metodología de costos.
- **Hacer:** Ejecuta las etapas y pasos de la metodología de costos a través del aplicativo si te es posible.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y evaluación de las etapas y pasos que la metodología ha establecido y a través del aplicativo diseñado por la SGP-PCM. Verifica que se haya alcanzado cada objetivo establecido en cada etapa de la metodología.
- **Actuar:** A partir de los resultados obtenidos a través del costeo se toman acciones necesarias para igualar o sobrepasar las expectativas que el usuario tiene respecto al costeo establecido. Para ello es necesario medirnos.

Finalmente, haremos referencia al tema de la **sostenibilidad** del proceso, cuyo objetivo es dar continuidad al proceso de simplificación para su consolidación y fortalecimiento para lo cual hay que llevar las siguientes tareas a cabo:

- Documentar el proceso de simplificación.
- Difundir el proceso de simplificación.

- Reglamentar proceso de simplificación.
- Acceder a las certificaciones.
- Redactar cartas de compromiso.

*En la etapa de **sostenibilidad** de la metodología de determinación de costos se evalúa el **proceso de formulación** y la correcta **aplicación de la metodología** establecida.*

**Cuadro 23: Tareas y pasos para la consolidación del proceso de sostenibilidad**

| Proceso de Sostenibilidad: tareas | Pasos para consolidar la misma |
|---|---|
| **Documentar el proceso de simplificación.** | El proceso debe contar con **toda la documentación generada** en la presente metodología que permita evaluaciones periódicas internas y externas. |
| **Difundir el proceso.** | Una vez llevado a cabo el proceso de reforma, es importante **dar a conocer**, al personal de la entidad y a la ciudadanía, las **mejoras, beneficios y características** del **procedimiento simplificado**, de manera tal, que esta última, se convierta en fiscalizadora ante posibles retrocesos en la calidad del servicio. La difusión puede ser de dos tipos: interna y externa. |
| **Reglamentar el procedimiento.** | Implica **normar** el procedimiento reformado, impidiendo de esta manera, que futuras acciones atenten contra el avance alcanzado. En tal sentido, debe expedirse la norma que **reglamente dicho proceso** y adecuarse al **MAPRO** y/o **TUPA** de la entidad u otros instrumentos de gestión de ser el caso. |
| **Acceder a certificaciones.** | La certificación obliga a la **elaboración de manuales** que permitan que los **trabajadores** cuenten con guías sobre **cómo proceder en la práctica**. Esto permite atenuar las limitaciones de la rotación del personal en las entidades públicas. Una de las certificaciones más conocidas es la **ISO**. Se trata de un conjunto de enunciados, los cuales especifican **qué elementos** deben integrar el **Sistema de Calidad** de una organización y **cómo deben funcionar**, en conjunto, para asegurar la **calidad de los bienes y servicios** que produce. |
| **Redactar cartas de compromiso.** | Éstas son **herramientas** a través de las cuales **se establecen compromisos** concretos con la **ciudadanía** respecto de la **calidad del servicio** o las **medidas** que ésta puede adoptar si los servicios que reciben no son aceptables. Estas cartas deben estar redactadas empleando un **lenguaje sencillo y comprensible** para la ciudadanía. Para comunicar al ciudadano los compromisos, se deben contemplar **todos los medios de comunicación** existentes (paneles, trípticos, periódicos, reuniones, cartas, comunicados, boletines, correos electrónicos, portal web, etc.), buscando los medios más eficaces para llegar a ella, teniendo en cuenta sus **necesidades y características**. |

Elaboración propia.

# ANEXOS

## ANEXO Nº 1

## GLOSARIO

- **Actividad.-** Es el conjunto de pasos que se deben desarrollar para realizar la prestación vinculada al procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad.
- **Centro de costo.-** Es un órgano (Ej. Gerencia de Desarrollo Económico,) que constituye una unidad orgánica que tiene un responsable que asume todas o algunas de las actividades y/o pasos que están vinculados al procedimiento a través del cual se otorga el derecho solicitado por el ciudadano.
- **Centro de actividad.-** Es una unidad orgánica o área física (Ej. Mesa de Partes, Archivo Central) que forma parte de un órgano en la que se desarrolla actividades de los objetos de costo. La tramitación de derecho y/o servicio que se solicita a través de un procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad puede recorrer más de un centro de actividad. El centro de actividad responsable es una unidad orgánica o área física que realiza las actividades principales vinculadas a un procedimiento administrativo. Es responsable de su ejecución y de otorgar, o denegar, ese derecho y/o servicio que se solicita.
- **Costo de reposición.-** Es aquel referido a la última compra o adquisición o última cotización, cuya antigüedad sea máximo de un mes.
- **Costo promedio.-** Es el valor de la existencia de un producto, del método de valoración promedio. Es utilizado para la determinación del consumo y el saldo final de las existencias.
- **Costos directos.-** Son aquellos que se relacionan directamente con el objeto de costo, es decir, con el procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad. Se tratan de los materiales directos (Ej. papel) y mano de obra directa (Ej. minutos que dedica un profesional para elaborar un informe).
- **Costos indirectos.-** Son aquellos que no se identifican directamente con el objeto de costo. Sin embargo, es importante tener en cuenta otra clasificación que es relevante:
  El **costo variable** alude aquellos recursos consumidos en una relación directamente proporcional con la cantidad de prestaciones. Así, al aumentar la cantidad de prestaciones, los costos se incrementan.
  El **costo fijo** alude aquellos recursos (Ej. servicio de Energía Eléctrica) que se consumen sin considerar el aumento o disminución del número de prestaciones. Por tanto, se trata de costos en los que necesariamente se incurre en la prestación de procedimientos o servicios, no tomándose en cuenta la variación (incremento o disminución) del volumen (número) de prestaciones. Este concepto es fundamental para efectos del aplicativo y la metodología de determinación de costos.
- **Elemento de costo.-** Es la denominación que recibe cada uno de los elementos que se consumen y luego son costeados en un procedimiento administrativo. Es la agrupación de conceptos (personal directo, material fungible, material no fungible, servicios de terceros, depreciación de activos, amortización de intangibles y costos fijos) que consume un objeto de costo. Para efectos de la presente guía, y tomando en cuenta la metodología de determinación de costos, se han clasificado

los recursos que se consumen y que están vinculados con un objeto de costos. Esta clasificación o agrupación es la de **costos directos** (identificables y no identificables) **e indirectos.**

- **Inductor.-** Es el factor que, cuando se incurre en él, da lugar a un costo. Representa la causa principal del consumo de costos. Es utilizado para identificar el costo de un elemento de costo en varios centros de actividad, el costo de un centro de actividad en varias actividades y el costo de una actividad en varios procedimientos administrativos.
- **Objeto de costo.-** Para efecto de la presente guía es todo lo que va a ser costeado, es decir, son los procedimientos administrativos y servicios en exclusividad compilados en el TUPA. Para la aplicación de la metodología se debe entender que el objeto de costo está vinculado a todo aquel recurso que se necesita para expedir un derecho solicitado en condiciones de operación normal. Los costos son, por tanto, dinámicos y varían de un periodo a otro. En este sentido, es necesario establecer un **periodo o intervalo de tiempo** en el que se tomará la información para calcular los costos. En las entidades públicas este periodo puede ser **ANUAL**.
- **Personal directo.-** Es el personal nombrado, contratado permanente, bajo modalidad de contratación administrativa de servicios u otra modalidad regulada en leyes especiales, directamente ligado con la prestación o derecho que se pretende otorgar a través de un procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad. (Ej. un técnico administrativo).
- **Material fungible**.- Es el material que se identifica directamente y que se consume en una sola prestación (solicitud) a través del procedimiento. (Ej. hojas)
- **Material no fungible.-** Es el material que se consume en más de una prestación de un procedimiento.
- **Servicios directos identificables**.- Son los servicios que se puede identificar como vinculados directamente al procedimiento administrativo o al servicio prestado en exclusividad, por ejemplo, un servicio de movilidad (transporte) para traslado de inspectores. Se trata de servicios contratados por la entidad que se realizan para efectuar la prestación vinculada al procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad.
- **Servicios de terceros no identificables.-** Son los servicios que brindan personas (naturales o jurídicas) para el desarrollo de un procedimiento, cuyo costo son consumidos por los centros de actividad que administran los procedimientos y que realizan otras actividades. (Ej. el transporte de personal)
- **Depreciación de activos.-** Es el valor calculado de uso de un activo fijo según un porcentaje de depreciación anual. Se considerará la depreciación anual de aquellos activos depreciables que son usados durante el desarrollo de un procedimiento.
- **Amortización de intangibles.-** Es el valor calculado de uso de un intangible según un porcentaje de amortización anual. Se considerará la amortización anual de aquellos intangibles que sean usados durante el desarrollo de un procedimiento. El porcentaje de valor de la amortización estará basado en las normas contables vigentes aplicables para entidades públicas. En este caso se aplicará para la amortización de intangibles el 25% anual del valor que ha sido establecido y determinado por la entidad.
- **Procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad.-** Son las obligaciones que se compilan en el Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA) de una entidad pública demandándose, a través de ellos, derechos o servicios mediante una prestación que realiza la entidad previa evaluación de ésta.
- **Prestación.-** Es el conjunto de actividades que realizan las áreas involucradas en el otorgamiento de un derecho y/o servicio solicitado a través de un procedimiento administrativo y/o servicio en exclusividad compilado en el TUPA.

# ANEXO Nº 2

## NORMATIVA VIGENTE

### MARCO LEGAL DE LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

- **Ley No. 27444- Ley del Procedimiento Administrativo General.** Esta Ley regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollado en las entidades de la Administración Pública. Esta norma regula asimismo los principios y demás aspectos que rigen al procedimiento asministrativo.
- **Ley No. 29158- Ley del poder Ejecutivo (LOPE).** Esta Ley establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales y Locales; la naturaleza y requisitos de creación de las entidades públicas y los Sistemas Administrativos que orientan la función pública, en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización. Esta Ley regula el principio de servicio al ciudadano señalando que las entidades del Poder Ejecutivo están al servicio de las personas y de la sociedad; actúan en función de sus necesidades, así como del interés general de la nación. La LOPE crea dentro de los sistemas administrativos el Sistema de Modernización de la Gestión Pública.
- **Ley No. 29060- Ley del Silencio Administrativo.** Esta norma establece que el silencio administrativo positivo deber ser la regla en la calificación de los procedimientos administrativos.
- **Ley No. 29091.** Esta Ley dispone la publicación obligatoria de los documentos de gestión en el Portal del Estado Peruano y en los portales institucionales de las entidades públicas. En el caso específico de los TUPA, se establece la publicación obligatoria en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas y en el portal institucional de la entidad.
- **Decreto Legislativo No. 1029.** Este decreto modifica la Ley del Procedimiento Administrativo General y la Ley del Silencio Administrativo.
- **Ley No. 28335- Ley que crea el Índice de Barreras burocráticas de Acceso al Mercado impuestas a nivel local.** Esta norma regula asimismo la competencia de la Ex Comisión de Acceso al Mercado, hoy Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas del INDECOPI, para conocer de los actos de disposiciones de las entidades de la administración pública a que se refiere el artículo I del Título Preliminar de la Ley No. 27444, que impongan barreras burocráticas, que impidan o obstaculicen ilegal o irracionalmente el acceso o permanencia de los agentes económicos en el mercado o que contravengan las disposiciones generales contenidas en el Capítulo I del Título II de la Ley No. 27444; de conformidad con lo establecido en el artículo 26 BIS del Decreto Ley No. 25868 y en normas afines.
- **Ley No. 28996- Ley de eliminación de sobrecostos, trabas y restricciones a la inversión privada.** Dicha norma señala que constituyen barreras burocráticas los actos y disposiciones de las entidades de la Administración Pública que establecen exigencias, requisitos, prohibiciones y/o cobros para la realización de actividades económicas, que afectan los principios y normas de simplificación administrativa contenidos en la Ley No. 27444 y que limitan la competitividad empresarial en el mercado.
- **Decreto Supremo No. 027-2007-PCM.** Este decreto define y establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas del Gobierno Nacional. La Política No. 10 se refiere a la Simplificación Administrativa.
- **Decreto Supremo No. 079-2007-PCM.** Este decreto aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación de TUPA en el marco de la Ley No. 27444 y establece disposiciones para el cumplimiento de la Ley del Silencio Administrativo.

- **Decreto Supremo No. 096-2007-PCM.** Este decreto establece las normas y lineamientos aplicables a las acciones de fiscalización posterior aleatoria de los procedimientos administrativos por parte del Estado.
- **Decreto Supremo No. 004-2008-PCM.** Este decreto aprueba el Reglamento de la Ley No. 29091.
- **Decreto Supremo No. 062-2009-PCM.** Este decreto aprueba el Formato del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y establece precisiones para su publicación.
- **Decreto Supremo No. 025-2010-PCM.** Este decreto modifica el numeral 10 del artículo 2º del Decreto Supremo No. 027-2007-PCM.
- **Decreto Supremo No. 064-2010-PCM.** Este decreto aprueba la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas, en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44 de la Ley No. 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- **Resolución No.** 274-2007/CAM-INDECOPI. Esta resolución aprueba los Lineamientos de la Comisión de Acceso al Mercado del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) sobre Simplificación Administrativa (actualmente la comisión se denomina Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas).

Adicionalmente, constituyen documentos de referencia los siguientes:

- **Código Iberoamericano de Buen Gobierno.** Aprobado por la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Montevideo, Uruguay, 22 y 23 de junio del 2006. Este código señala que se entiende por Buen Gobierno aquel que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho.
- **Carta Iberoamericana de la Función Pública**. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.** Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- **Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.** Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Pucón, Chile, 31 de mayo y 1 de junio de 2007.
- **Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.** Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009.

**Marco legal vigente vinculado a la Metodología de Determinación de Costos**

- La Ley General del Procedimiento Administrativo – Ley Nro. 27444 y sus modificatorias
- La Metodología de Simplificación Administrativa – Decreto Supremo Nro. 007-2011-PCM
- El Formato del Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA - Decreto Supremo Nro. 063-2009-PCM
- La Metodología de determinación de Costos – Decreto Supremo Nro. 064-2010-PCM
- Resolución de Gestión Pública Nro. 003-2010-PCM-SGP – Guía Metodológica para la determinación de costos de los procedimientos administrativos y/o servicios prestados en exclusividad

# ANEXO Nº 3

## LISTADOS DE INDUCTORES

### Ejemplos de Inductores

| Elemento de costo | Inductores referenciales |
|---|---|
| **Servicio de luz** | Kilowatts consumidos por centro de actividad |
| | Número de computadoras por centro de actividad |
| | Número de equipos por centro de actividad |
| | Número de personas por centro de actividad |
| | Número de fluorescentes y focos por centro de actividad |
| | Metros cuadrados por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Costo de servicio de luz por centro de actividad* |
| | Minutos totales de consumo servicio de luz por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de agua** | Metros cúbicos por centro de actividad |
| | Número de personas por centro de actividad |
| | Número de salidas de agua por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Costo de servicio de agua por centro de actividad* |
| | Minutos totales de consumo de servicio de agua por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de telefonía fija** | Número de teléfonos fijos por centro de actividad |
| | Minutos consumidos por centro de actividad |
| | Número de personas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Costo por servicio de telefonía fija por centro de actividad* |
| | Minutos totales de consumo de servicio de telefonía fija por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de telefonía móvil** | Número de teléfonos móviles por centro de actividad |
| | Minutos consumidos por centro de actividad |
| | Número de personas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |

| Elemento de costo | Inductores referenciales |
|---|---|
| | Costo por servicio de telefonía móvil por centro de actividad |
| | Minutos totales de consumo de servicio de telefonía móvil por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de Internet** | Minutos totales de consumo de servicio de Internet por centro de actividad y/o actividad** |
| | Número de computadoras por centro de actividad |
| | Costo de servicio de Internet por centro de actividad* |
| | Número de personas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |

**Lista de inductores referenciales para servicios de terceros**

| Elemento de costo | Inductores referenciales |
|---|---|
| **Servicio de transporte de personal** | Número de personas trasladadas por centro de actividad |
| | Costo por servicio de transporte de personal por centro de actividad |
| | Minutos totales consumidos por servicios de transporte de personal por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de transporte de equipos** | Número de traslados por centro de actividad |
| | Número de equipos trasladados por centro de actividad |
| | Costo por servicio de transporte de equipos por centro de actividad |
| | Minutos totales consumidos por servicios de transporte de equipos por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de inspección** | Número de inspecciones por centro de actividad |
| | Número de inspectores por centro de actividad |
| | Costo por servicio de inspección por centro de actividad |
| | Minutos totales de consumo de servicios de inspección por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de asesoría especializada** | Número de asesorías por centro de actividad |
| | Costo por servicio de asesoría especializada por centro de actividad |
| | Minutos totales consumidos por servicios de asesoría especializada por centro de actividad y/o actividad** |
| **Servicio de seguridad** | Número de servicios de seguridad por centro de actividad |
| | Costo por servicio de seguridad por centro de actividad |
| | Minutos totales consumidos por servicios de seguridad por centro de actividad y/o actividad** |

| Elemento de costo | Inductores referenciales |
|---|---|
| **Servicio de mensajería** | Número de servicios de mensajería por centro de actividad |
| | Costo por servicio de mensajería por centro de actividad |
| | Minutos totales consumidos por servicios de mensajería por centro de actividad y/o actividad** |

**Lista de inductores referenciales para depreciación de activos y amortización de intangibles**

| Elemento de costo | Inductores referenciales |
|---|---|
| **Computadora** | Número de computadoras por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de computadoras por centro de actividad y/o actividad** |
| **Escritorio** | Número de escritorio por centro de actividad |
| | Minutos totales de actividades que consumen escritorios por centro de actividad** |
| **Silla** | Número de sillas por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de sillas por centro de actividad y/o actividad** |
| **Automóvil** | Número de automóviles por centro de actividad |
| | Cantidad de combustible consumido por centro de actividad |
| | Kilómetros recorridos por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de automóviles por centro de actividad y/o actividad** |
| **Maquina de escribir** | Número de maquinas de escribir por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de máquina de escribir por centro de actividad y/o actividad** |
| **Impresora** | Número de impresoras por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de impresoras por centro de actividad y/o actividad** |
| **Fotocopiadora** | Número de fotocopiadoras por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de fotocopiadoras por centro de actividad y/o actividad** |
| **Armario** | Número de armarios por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de armarios por centro de actividad y/o actividad** |

| Elemento de costo | Inductores referenciales |
|---|---|
| **Equipos** | Número de equipos por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de equipos por centro de actividad y/o actividad** |
| **Muebles** | Número de muebles por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de muebles por centro de actividad y/o actividad** |
| **Inmuebles** | Metros cuadrados por centro de actividad |
| | Número de personas por centro de actividad |
| **Licencias de software** | Número de licencias de uso por centro de actividad |
| | Número de computadoras por centro de actividad |
| | Número de usuarios por centro de actividad |
| | Minutos totales de uso de software por centro de actividad y/o actividad** |
| **Estudios** | Número de estudios por centro de actividad |

**Lista de inductores referenciales para materiales no fungibles**

| Elemento de costo | |
|---|---|
| **Archivador** | Número de archivadores por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de archivadores por centro de actividad y/oactividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de archivadores por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Bolígrafo** | Número de bolígrafos por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de bolígrafos por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de bolígrafos por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Borrador** | Número de borradores por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de borradores por centro de actividad y/o actividad** |

| Elemento de costo | |
|---|---|
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: ∑ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de borradores por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Cinta de Impresora** | Número de cintas de impresoras por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de impresoras por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: ∑ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de cintas de impresoras por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Cuaderno** | Número de cuadernos por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de cuadernos por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: ∑ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de cuadernos por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Escalímetro** | Número de escalímetros por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de escalimetros por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: ∑ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de escalimetros por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Goma** | Número de gomas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de gomas por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: ∑ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de gomas por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |

| Elemento de costo | |
|---|---|
| **Fechador** | Número de fechadores por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de fechadores por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de fechador por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Perforador** | Número de perforadores por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de perforadores por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de perforador por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Plantilla** | Número de plantillas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de plantillas por centro de actividad y/o actividad** |
| | Costo de plantillas por centro de actividad* |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| **Reglas** | Número de reglas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de reglas por centro de actividad y/o actividad** |
| | Costo de reglas por centro de actividad* |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| **Resaltador** | Número de resaltadores por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de resaltadores por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de resaltador por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |

| Elemento de costo | |
|---|---|
| **Rotulador** | Número de rotuladores por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de rotuladores por centro de actividad y/o actividad** |
| | Costo de rotulador por centro de actividad* |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| **Sello** | Número de sellos por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de sellos por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de sellos por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Tampón** | Número de tampones por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de tampones por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de tampones por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Tinta de rotulador** | Número de tintas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de consumo de tintas de rotulador por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de tinta de rotulador por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Tinta para Tampón** | Número de tintas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos de consumo de tintas para tampón por centro de actividad y/o actividad* |

| Elemento de costo | |
|---|---|
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de tinta para tampón por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Toner** | Número de toners por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales uso de toners por centro de actividad y actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de tóner por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |
| **Wincha** | Número de winchas por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de uso de winchas por centro de actividad y/o actividad** |
| | Costo de winchas por centro de actividad* |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| **Papel carbón** | Número de papeles por centro de actividad |
| | Carga de trabajo anual por centro de actividad (Número de personas x Horas promedio anuales trabajadas) |
| | Minutos totales de consumo de papel carbón por centro de actividad y/o actividad** |
| | Minutos dedicados a procedimientos administrativos: $\sum$ (nro. de prestaciones Procedimiento i x minutos totales Procedimiento i) por centro de actividad |
| | Costo de papel carbón por centro de actividad* |
| | Número de prestaciones por centro de actividad |

* El inductor referido solo puede ser utilizado siempre y cuando la Entidad posea un registro continuo de consumos y costos por centro de actividad.

El inductor referido se puede obtener identificando aquellas actividades que usan el elemento de costo respectivo, luego sumar el tiempo de dichas actividades por centro de actividad.

## ANEXO Nº 4

## PREGUNTAS FRECUENTES

Las siguientes preguntas corresponden a una recopilación obtenida en las diversas capacitaciones realizadas por la Secretaría de Gestión Pública, se trata de preguntas reales hechas por trabajadores públicos involucrados en la simplificación y costeo de los procedimientos administrativos en sus respectivas entidades. Las respuestas están amparadas en la normatividad vigente y establecen en la presente guía a manera de complementar el conocimiento impartido.

1. **¿El derecho de tramitación que se establece en el TUPA puede ser diferente al costo resultante con la metodología de costeo del D.S. Nº 064-2010-PCM?**
   RPTA:
   El monto de los derechos de tramitación debe ser igual al costo que resulte de aplicar la metodología de costeo de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad aprobada mediante D.S. Nº 064-2010-PCM, sin embargo la Entidad puede optar por determinar un derecho de tramitación menor al costo del Procedimiento Administrativo subvencionando la diferencia en beneficio del administrado, tomando en cuenta la capacidad contributiva del administrado para que tenga acceso al derecho de trámite y otros criterios racionales que crea conveniente la entidad, para ello, la entidad deberá sustentar esta decisión en el informe técnico, informe legal o en la exposición de motivos de la norma que aprueba el TUPA.
2. **¿Cómo proceder cuando el costo resultante de aplicar la metodología de costeo del D.S. Nº 064-2010-PCM supera el monto de una (1) UIT?**
   RPTA:
   En el caso que el costo total del procedimiento o servicio excediera de una (1) UIT, la entidad deberá solicitar a la Secretaría de Gestión Pública el acogimiento al régimen de excepción para el establecimiento de derechos de tramitación superiores a una (1) UIT de conformidad con lo establecido en el segundo párrafo del inciso 45.1 del artículo 45º de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
   Para lo cual, la entidad debe remitir oficialmente el resumen y los anexos en CD del cálculo de costos efectuado y poner a disposición los documentos oficiales que sustentan los datos utilizados para el costeo.
3. **Existen algunos procedimientos cuya tasa es regulada por normas con rango de Ley y deben establecerse de esa manera en el TUPA, sin embargo al aplicar el costo según la metodología del D.S. Nº 064-2010-PCM la tasa resulta ser diferente, que se debe hacer: ¿adecuar el costo hasta llegar a los valores indicados por las normas legales.**
   RPTA:
   De ninguna manera se puede adecuar los datos para disminuir o aumentar los costos hasta reflejar el mismo valor regulado por las normas legales, esto sería una práctica ilegal. Se deberá aplicar la metodología del Decreto Supremo N° 064-2010-PCM y el resultado obtenido (la tasa) deberá indicarse en los formatos de sustentación técnica y legal que forman parte del sustento del TUPA de la entidad, y en el TUPA, en la columna derecho de tramitación, se deberá colocar el monto según lo establecido por la norma con rango de Ley.

4. **¿Cómo determino el costo unitario de un procedimiento nuevo en los que no tengo número de prestaciones históricas?**
   RPTA:
   Si no se cuenta con el número de prestaciones históricas se deberá realizar una proyección de la demanda basada en el juicio de los expertos del área o áreas que realizaran el procedimiento nuevo, en una posterior actualización del TUPA se deberá actualizar la cantidad de prestaciones según el reporte de solicitudes recibidas para el mismo procedimiento.
   Las entidades deben llevar un registro de la cantidad de atenciones y/o prestaciones que se realizan para llevar a cabo los procedimientos administrativos y/o servicios prestados en exclusividad, dicho registro se puede obtener en la oficina o sistema de trámite documentario con el reporte de los expedientes TUPA recibidos en mesa de partes.
5. **¿El concepto por CAFAE se considera como costo de personal directo?**
   RPTA:
   En la RSGP N°003-2010-PCM (Capítulo 1 - Paso 4) se establece que el costo anual de personal directo debe ser obtenido sumando las remuneraciones, aportaciones y beneficios sociales, es decir considera todos los ingresos del trabajador sin incluir descuentos.
   El CAFAE está financiado principalmente por descuentos de tardanzas, inasistencias de los trabajadores del sector público y con ingresos por venta de material reciclado.
   Por lo tanto CAFAE no debe ser considerado como parte del costo de personal.
6. **En nuestra entidad se considera como "centro de costo" a un área para afectar los gastos de la entidad. Por lo tanto, en este caso los costos se clasifican por estos "centros de costos". ¿Se pueden unificar el concepto de centro de costo y centro de actividad?**
   RPTA:
   Si, en este caso, el centro de costo debe considerarse como un centro de actividad para facilitar la clasificación de los gastos por centro de actividad.
7. **Estamos comenzando la etapa de cálculo de costos de procedimientos en nuestra entidad. ¿Debemos usar los formatos Excel de la metodología de costos del D.S. Nº 064-2010-PCM o el aplicativo informático de costos?**
   RPTA:
   Las dos herramientas (formatos Excel y aplicativo informático de costos) están diseñadas bajo la misma metodología del D.S. Nº 064-2010-PCM, sin embargo, los formato Excel de la metodología de costos dejarán de usarse cuando entre en funcionamiento oficial el aplicativo informático cuya utilización será de uso obligatorio en las entidades públicas.
8. **La actividad "acumular expedientes" es una actividad en la que los expedientes quedan en espera hasta que la secretaria o especialista los deriva a otra área, o posiblemente el gerente tenga que firmarlos al final de la jornada laboral, además consume tiempos de espera al administrado e influye en el plazo del procedimiento administrativo. ¿Esta actividad debe ser costeada para determinar el derecho de trámite del procedimiento administrativo?**
   RPTA:
   No, la actividad " acumular expedientes" la cual, en la práctica, tiene una duración considerable y es una actividad critica a simplificar; no debe ser costeada. Analicemos dicha actividad, bajo ciertos supuestos para saber porque no debe costearse:
   Respecto a costos de personal: No hay recursos humanos destinados a acumular expedientes, es decir, no hay trabajadores que están dedicados a esperar varios minutos u horas hasta que se acumulen los expedientes para derivarlos a otra área o firmarlos. Mientras se acumulan los

expedientes los trabajadores hacen otras actividades, por lo tanto esta actividad no tendría costo de personal.

Respecto a costos de material: La actividad de acumulación no implica algún consumo de material, es posible que se usen materiales en actividades previas o posteriores, por ejemplo "recepcionar expedientes", "recibir expedientes" o "firmar expedientes" pero no en la actividad "acumular expedientes", por lo tanto esta actividad no tendría costos de materiales (fungibles y no fungibles)

Respecto a costos de servicios: No tendría costos de servicios (servicios identificables ni costos de servicios de terceros)

Respecto a costos fijos: No se consume costos fijos como energía eléctrica o internet, por lo tanto no se deben considerar costos fijos.

9. **Se deben considerar los tiempos de espera en el cálculo del plazo del procedimiento o servicio?**

   RPTA:

   Si. La metodología de simplificación administrativa aprobada mediante D.S. Nº 007-2011-PCM, establece la utilización del diagrama ASME donde se deben registrar las actividades de tipo "espera", por ejemplo la actividad mencionada en el punto anterior: acumular expedientes. Asimismo establece, que el tiempo total del procedimiento rediseñado debe calcularse del mismo modo que se calculó el tiempo total en la etapa de diagnostico y este nuevo tiempo total es el que debe considerarse como plazo de atención del procedimiento en el TUPA. Si el tiempo resultante superase el plazo máximo previsto en el marco legal, debe ajustarse dicho tiempo al plazo previsto en la norma que regula el procedimiento o evaluar la modificación de la norma.

10. **Los Formatos de solicitudes son gratuitos y de libre reproducción, sin embargo originan un costo a la entidad, se deben incluir el costo como parte del procedimiento administrativo?**

    RPTA:

    La difusión de los formatos de solicitudes es gratuita de acuerdo a la Ley 27444, Ley del procedimiento Administrativo General, por lo tanto, no se deben incluir como parte del cálculo de costos del procedimiento o servicio, pues el administrado no debe asumir costos de los formatos.

11. **¿Los procedimientos gratuitos (ya sea por ley o por decisión de la entidad) se costean?**

    RPTA:

    Si bien es cierto que no es obligación de la entidad presentar el costo de los procedimientos administrativos según la metodología del DS-064-2010-PCM, todo procedimiento consume elementos de costos, y todo elemento de costo tiene un costo, por transparencia al administrado se sugiere que todo procedimiento debe ser costeado. Sin embargo, en el TUPA en la columna de derecho de trámite se consigna la palabra gratuito y en los formatos de sustentación legal y técnico de los procedimientos la estructura de costos con los resultados obtenidos de aplicar la metodología.

12. **Si un determinado procedimiento se atiende manualmente, es decir, no se utilizan computadoras ni otros equipos que consuman energía eléctrica pero si hay iluminación en las oficinas (focos encendidos) ¿se debe considerar costo de energía eléctrica?**

    RPTA:

    Si, pues la iluminación en las oficinas permite la visibilidad de los trabajadores para la ejecución de los procedimientos administrativos y la ejecución de otras actividades distintas. La energía eléctrica es un elemento de costo no identificable porque no se puede calcular directamente el costo para una prestación y se clasifica como costo fijo.

13. **El inductor ideal para distribuir el costo de energía eléctrica a los centro de actividad es Kilowatts hora, sin embargo, determinar los kws-hora por centro de actividad es laborioso debido a que en una entidad se tiene muchos centros de actividad, no se cuenta con un inventario actualizado de equipos y mucho menos conocemos los valores de potencia de cada equipo. ¿Podemos elegir otro inductor para distribuir el costo de energía eléctrica hacia los centros de actividad?**
    RPTA:
    Si, el inductor a elegir no debe ser complicado de obtener, se debe elegir un inductor más sencillo sin perder la conexión lógica con el elemento de costo que deseamos costear, se puede utilizar el inductor "número de equipos" o "número de computadoras" pues los equipos consumen energía eléctrica. El inductor para determinar el costo por centro de actividad debe ser el más adecuado en el contexto de la entidad.
14. **Una municipalidad tiene varios locales y para ejecutar un procedimiento administrativo se requiere un servicio de mensajería para trasladar los documentos entre los distintos locales. El servicio de mensajería traslada documentos de todo tipo, no solamente los relacionados a procedimientos administrativos. ¿Consideramos este servicio como directo identificable o como directo no identificable?**
    RPTA:
    Expliquemos con un ejemplo:
    Si el servicio de mensajería está contratado para el traslado de las notificaciones por procedimientos administrativos del TUPA y cobra 100 soles por cada 400 documentos trasladados entonces es un servicio identificable, cuyo costo unitario resulta de dividir 100 / 400 = S/. 0.25, este monto sería por cada prestación de procedimiento administrativo que consuma un servicio de mensajería.
    Si el servicio de mensajería cobra una tarifa mensual sin importar la cantidad de documentos y el tipo de documentos a trasladar, entonces debe ser calificado como servicio no identificable.
15. **En nuestra entidad los costos se afectan a la unidad orgánica que consume un recurso (personal, material, servicios) y se registran en diversos sistemas de información (Software de RRHH, Software de Almacén, Software de Servicios).Por lo tanto ya se cuenta con un reporte anual de costos por cada centro de actividad (unidades orgánicas) y detallado por persona, material y servicios. Por lo tanto, ¿Se puede utilizar dicho reporte como sustento del Cálculo del costo del elemento de costo por Centro de Actividad?**
    RPTA:
    Si, puede utilizarlo de fuente de información para realizar el "Cálculo del costo del elemento de costo por Centro de Actividad", adjuntar el reporte anual de costos con el que cuenta la entidad indicando las fuentes de información de los datos y precisando la manera en que se ha logrado determinar los costos por cada centro de actividad y por cada elemento de costo.

16. **Nuestra entidad tiene un sistema integrado de producción de microformas el cual consiste en el escaneo de todos los documentos que ingresan por mesa de partes (incluyendo las solicitudes de información). En este sistema se digitalizan los documentos (escaneo), y se graba dicha información en cd's bajo archivos denominados microformas, los cuales tienen valor legal.**
    **¿Se debe incluir o no, el costo de los servidores que alimentan el soporte de los programas (plataformas) que se utilizan en dicho proceso y el personal de la Gerencia de Sistemas encargados de mantener las plataformas también?**
    RPTA:
    Si, se debe considerar el costo de adquisición de los servidores para el cálculo de la "depreciación de activos" y solo el valor correspondiente al 25% del costo de adquisición. Luego el costo se distribuye según la metodología del D.S. Nº 064-2010-PCM.
    Los programas que se adquirieren por licencias de software deben costearse como "amortización de intangibles".
    El personal que digitaliza debe costearse como "personal directo" mediante una actividad denominada: digitalizar documentos
    El personal de sistemas que hace mantenimiento debe costearse como "costo fijo" porque el mantenimiento de equipos no depende exclusivamente de la demanda de las áreas, sino que depende de un plan de mantenimiento anual de equipos.
17. **¿Las actividades que se realizan antes del ingreso de la solicitud a la mesa de partes y después de la notificación del pronunciamiento al administrado se costean?**
    RPTA:
    No, de acuerdo a la Ley 27444, el procedimiento inicia con el sello de cargo de la solicitud ingresada en la unidad de trámite documentario de la entidad y termina con la notificación del pronunciamiento o resolución y/o publicación del mismo.

## ANEXO Nº 5

## LINEAMIENTOS A TOMAR EN CUENTA

a. Es necesario construir la Tabla ASME–VM (DS-007-2011-PCM) del procedimiento a costear, debido a que dicha tabla contiene datos necesarios para determinar el costo del procedimiento.
b. El flujo de actividades consideradas en la Tabla ASME-VM debe corresponder al flujo óptimo del procedimiento, es decir, se consideran las actividades necesarias para ejecutar el procedimiento señalando los tiempos efectivos normales que duran dichas actividades.
c. Los derechos de tramitación se aplican a los procedimientos iniciados a solicitud de parte, que son los únicos que se incluyen en el TUPA y cuando su tramitación implique para la entidad la prestación de un servicio específico e individualizable a favor del administrado.
d. No procede el cobro de derechos cuando el administrado hace uso del derecho de petición graciable, denuncia infracciones funcionales de funcionarios y en aquellos procedimientos que se inicien de oficio por parte de una entidad.
e. Tampoco si existe un tributo destinado a financiar directa y totalmente el costo del procedimiento o servicio administrativo. Por ejemplo, es el caso de las contribuciones que pagan las empresas que prestan servicios públicos a sus organismos reguladores.
f. El monto del derecho de tramitación es determinado en función al importe del costo que su ejecución genera para la entidad por el servicio prestado durante toda su tramitación y, en su caso, por el costo real de producción de documentos que expida la entidad. Su monto es sustentado por el funcionario a cargo de la oficina de administración.
g. Los costos por el derecho de tramitación incluye los gastos de operación y mantenimiento de la infraestructura asociada a cada procedimiento (véase anexo Nº6 Listado referencial de elementos de costos).
h. Serán considerados recursos relacionados (o vinculados) directamente con la prestación del servicio prestado o la tramitación de los procedimientos administrativos, los que a modo referencial figuran en la tabla de elementos de costos (ver anexo Nº6)
i. El TUPA debe indicar el monto de los derechos de tramitación y su forma de pago (por ejemplo, a pagar en la misma entidad, en entidades bancarias, en efectivo, con tarjetas de crédito o débito). El monto de los derechos se expresará con relación a la UIT, publicándose en las entidades en moneda de curso legal.
j. Los derechos de tramitación no deben ser superiores a una (1) UIT. Las entidades podrán cobrar derechos de tramitación superiores al límite, siempre que soliciten y sea aprobado por la Secretaría de Gestión Pública el acogimiento al régimen de excepción para el establecimiento de derechos de tramitación superiores a una (1) UIT.
k. No puede dividirse un procedimiento en etapas para exigir cobros independientes por cada una. Ello implicaría abrir la posibilidad de que para un solo procedimiento administrativo, se establezcan derechos superiores al límite establecido por ley. Por ejemplo, el caso de licencia de funcionamiento cuando solicita tramitar previamente una Constancia de Zonificación y Certificado de Compatibilidad de Uso.
l. Las entidades no pueden establecer pagos diferenciados para dar preferencia a distintos administrados o para dar tratamiento especial a una solicitud distinguiéndola de las demás de su mismo tipo (por ejemplo, para entregar certificados en plazos más breves o con formatos computarizados).

m. Las entidades deben reducir el monto del derecho de tramitación de procedimientos en los cuales se hayan generado excedentes económicos, como producto de su tramitación durante el ejercicio anterior.

n. Los costos anuales de personal asociadas a las escalas de ingresos pueden ser obtenidas del Presupuesto Analítico de Personal (PAP), planilla de remuneraciones y en su caso a la planilla de CAS.

o. Para calcular el costo de personal directo por minuto se debe considerar ocho (08) horas efectivas al día y treinta (30) días laborables.

p. Los costos unitarios y anuales de los recursos (elementos de costos) deben ser proporcionados por la Oficina de Administración a través de sus áreas correspondientes (Logística, Contabilidad, Patrimonio). Los costos unitarios son estándares (promedios) y los costos anuales se basan en datos históricos y pueden incluir proyecciones de gastos siempre y cuando se asegure la ejecución de los mismos en el ejercicio inmediato a la aprobación del TUPA quedando a responsabilidad de los funcionarios responsables el incumplimiento de esta condición.

q. Según la metodología del Nº D.S.064-2010-PCM, los inductores utilizados para determinar el costo de un elemento de costo no identificable deben cumplir los requisitos de razonabilidad (debe explicar una relación causa-efecto con el costo del recurso) y simplicidad (sus valores deben ser sencillos de obtener). Estos criterios explican por ejemplo porque se pueden utilizar como inductor la "cantidad de computadoras" en vez de "Kilowatts consumidos"

r. El costo de adquisición de los activos deben incluir adicionalmente el valor del activo para su puesta en funcionamiento por ejemplo: costo de flete, costo de instalación entre otros.

s. Los porcentajes de depreciación utilizados para determinar el costo anual de depreciación son los siguientes:
   - Edificios e infraestructura pública: 3%
   - Maquinaria, equipos, muebles y enseres: 10%
   - Equipos de transporte, equipos de cómputo e intangibles: 25%

t. La depreciación de activos no debe ser aplicado a:
   - Activos que ya cumplieron su vida útil
   - Activos que fueron donados a la entidad

u. La entidad debe garantizar la continuidad del procedimiento o servicio en el futuro adquiriendo el reemplazo de los activos que ya cumplieron su vida útil.

v. Los intangibles amortizados deben cumplir con la condición de haber sido adquiridos (pagados) y tener una vida útil limitada por ley o por su propia naturaleza, tales como las patentes y los programas de instrucciones para computadoras (software). El precio pagado por el intangible será el valor de adquisición.

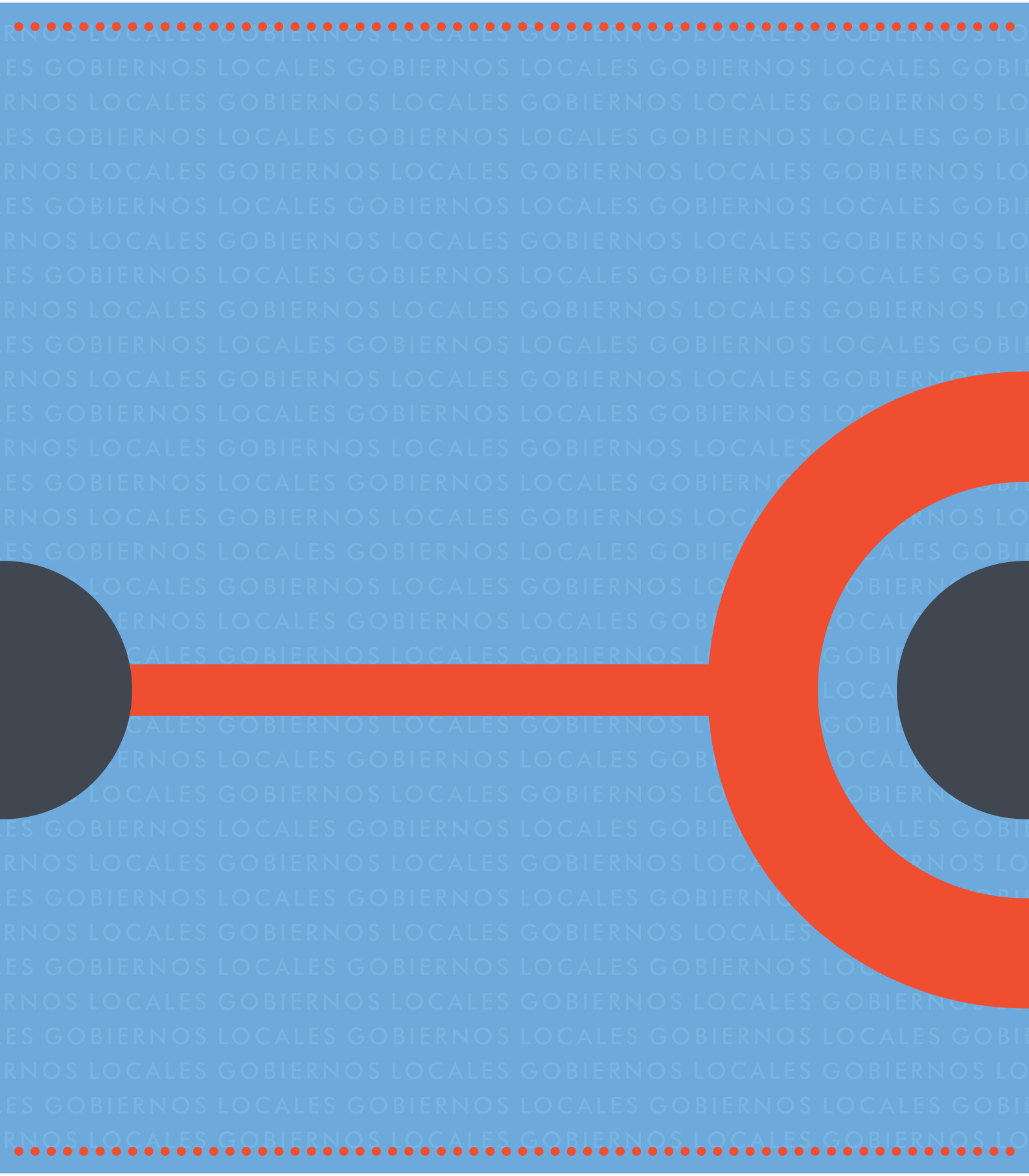
w. El conocimiento adquirido por el personal por las acciones de capacitación que la entidad ejecuta, no debe ser utilizado en la metodología del D.S. Nº 064-2010-PCM como "amortización de intangible" debido que la institución lo debe asumir como gastos de personal.

## ANEXO Nº 6

## LISTADO REFERENCIAL DE ELEMENTOS DE COSTOS USADOS EN LA DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN EL DS 064-2010-PCM

***Los elementos de costos se deben utilizar según la naturaleza de los procedimientos administrativos a costear**

| Personal Directo | Material Fungible | Servicio Identificable | Material no Fungible | Servicio no Identificables | Depreciación de Activos | Costo Fijo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Asistente administrativo<br>Alcalde<br>Auxiliar<br>Director<br>Especialista<br>Gerente<br>Inspector<br>Jefe<br>Ministro<br>Presidente Regional<br>Secretaria<br>Secretario General<br>SubGerente<br>Técnico Administrativo<br>Analista<br>Abogado | Cartulina<br>Certificado<br>Clips<br>Etiquetas<br>Folder<br>Ligas<br>Papel (todos sus tipos)<br>Post-it<br>Prescintos de seguridad<br>Sobre<br>Tapas<br>Contratapas | Servicio de movilidad<br>Pasajes aéreos o terrestres<br>Servicios profesionales o técnicos especializadas<br>Viáticos para viajes relacionados al procedimiento | Aquellos incluido en las normas de Salud y Seguridad:<br>Botas, Chalecos, Gorros, Guantes,<br>Mascarillas, Uniformes,<br>Archivador, Bandejas,<br>Baterias, Borrador,<br>Cinta autoadhesiva, Combustible,<br>Corrector, Cuaderno,<br>Desinfectantes, Engrapador,<br>Fechador, Goma,<br>Lapicero, Lapiz,<br>Libro de actas, Libro de registro,<br>Lubricantes,<br>Materiales de ingeniería,<br>Materiales de uso médico,<br>Materiales para anillados,<br>Materiales espiralado,<br>Materiales de encuadernacion,<br>Numerador, Perforador,<br>Pilas, Plumon,<br>Portaclips, Regla,<br>Repuestos y accesorios<br>Resaltador<br>Sello<br>Tableros<br>Tampon<br>Tijera<br>Tijeras<br>Tinta de Sello<br>Tintas<br>Toner para fotocopiadora<br>Toner para impresora | Mantenimiento de software<br>Reparación y mantenimiento de vehículos<br>Reparación y mantenimiento de Equipos de cómputo<br>Servicio de courier asociado a los procedimientos<br>Servicios de anillado y espiralado | Cámaras fotográficas<br>Computadora<br>Edificios<br>Equipos de transporte<br>Escritorios<br>Fotocopiadora<br>Impresora<br>Instrumentos de medición<br>Licencias de software<br>Maquinarias y Equipos<br>Mesas<br>Módulos<br>PC portatiles<br>Servidores-Mainframe<br>Sillas<br>Software | Gastos de Operación asociados al procedimiento: (en áreas donde recorre el procedimiento):<br>Alquiler de local<br>Alquiler de maquinaria y equipos<br>Correo y servicio de mensajería<br>Energía eléctrica<br>Internet<br>Seguros<br>Servicio de vigilancia y seguridad<br>Telefonía fija<br>Telefonía móvil<br>Gastos de Mantenimiento de la Infraestructura asociada al procedimiento (en áreas donde recorre el procedimiento):<br>Agua en los servicios higiénicos (SSHH)<br>Materiales de limpieza<br>Materiales para mantenimiento<br>Mejoras en el centro de atención<br>Servicio de pintura<br>Servicios de limpieza<br>Servicios de reparaciones |


GOBIERNOS LOCALES