

# Más rentabilidad con menor coste

## El valor y el análisis de la rentabilidad económica (ROI) de los proyectos TIC

**La situación económica actual nos conduce a priorizar en base a criterios objetivos a la hora de acometer proyectos y los intereses económicos y sociales se deben atender como criterios de decisión. Las TIC pueden aportar valor en la telematización de procedimientos administrativos motivados por nueva normativa mediante la mejora del funcionamiento interno y el ahorro de costes, tanto para ciudadanos y empresas, como para los propios organismos públicos.**



**PABLO BURGOS**  
Jefe de Área de la  
Subdirección General  
de TIC del Ministerio de  
Industria, Energía  
y Turismo

En el Real Decreto 1083/2009 se establece que, en los anteproyectos y proyectos normativos del Gobierno, se incluirá una “Memoria del análisis de impacto normativo” donde se justifique la necesidad del mismo en base a las consecuencias jurídicas y económicas que tendrá desde todos los puntos de vista, tanto sobre la competencia, como presupuestario, de impacto de género.

Mediante la Metodología de Selección de Proyectos desarrollada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) se pretende evaluar la conveniencia e impacto que suponen los desarrollos informáticos en base a criterios de decisión económicos necesarios para la valoración y toma de decisiones. La aplicación de la metodología se refleja en el cálculo del Retorno de la Inversión de los Proyectos TIC.

### **Antecedentes: Modelo costes estándar (MCE)**

El Modelo de Costes Estándar (MCE) surge en los Países Bajos como respuesta a la necesidad de analizar el entorno normativo y de diseñar metodologías que permitiesen realizar mediciones de las cargas y los costes administrativos. Se trata de una metodología cuantitativa para determinar las cargas administrativas que deben soportar las empresas impuestas por la normativa. La motivación de este modelo es garantizar que, tanto las normas existentes, como las de nuevo cuño, no impongan cargas administrativas innecesarias a las empresas. Puede ser aplicado en todos los países y a diferentes niveles, y es adecuado para medir propuestas de simplificación, así como consecuencias administrativas de una nueva propuesta legislativa.



Tabla para la medición del coste directo de las cargas administrativas Coste unitario en €  
(empresas)

1	Presentar una solicitud presencialmente	80
2	Presentar una solicitud electrónica	5
3	Tramitación mediante intermediarios (bancos, médicos, ...)	35
4	Presentación convencional de documentos, facturas o requisitos	5*
5	Presentación de una comunicación presencialmente	30
6	Presentación de una comunicación electrónicamente	2
7	Presentación electrónica de documentos, facturas o requisitos	4*
8	Aportación de datos	2*
9	Presentación de copias compulsadas (acumular al coste del documento)	1*
10	Presentación de un informe y memoria	500
11	Obligación de conservar documentos	20
12	Inscripción convencional en un registro	110
13	inscripción electrónica en un registro	50
14	Llevanza de libros	300
15	Llevanza libros en vía electrónica	150
16	Auditoría o controles por organizaciones o profesionales externos	1.500
17	Información a terceros	100
18	Formalización en documentos públicos de hechos o documentos	500
19	Obligación de comunicar o publicar	100
Tabla para la medición del coste agregado de la reducción ( sólo cuando no se puede utilizar la tabla anterior)		Importe en €
1	Renovación automática de autorizaciones y licencias	175
2	Implantación de tramitación proactiva	100
3	Establecimiento de respuesta inmediata en un procedimiento	200
4	Reducción de plazos de respuesta de la Administración	**
5	Establecimiento de sistemas específicos de ayuda a la cumplimentación	30
6	Puesta en marcha de campañas de información a interesados	15

NOTA: si alguna medida no puede encuadrarse en la clasificación anterior, actuar sobre posible asimilación. Los costes y ahorros podrán ser acumulables

\* Euros por unidad

\*\* ver escala en función del tiempo reducido

FIGURA 1. Tabla para la medición del coste unitario

Tabla para la medición del coste unitario interno de las actuaciones administrativas	Duración papel (min)	Duración electrónico (min)	Coste papel	Coste electrónico
1. Registro Presencial de Entrada de Solicitudes, Escritos y Comunicaciones				
1.1 Añe y registro con sello	6	1	2,50 €	0,42 €
1.2 Transporte de la documentación	2	0	0,83 €	0,00 €
2. Registro Presencial de Salida de Escritos, Comunicaciones y Notificaciones				
2.1 Transporte de la documentación	2	0	0,83 €	0,00 €
2.2 Sello y acerto de la información	10	1	4,17 €	0,42 €
2.3 Envolado y envío de correo				
2.3.1. Envío de correo certificado a ciudadanos/empresas	5	0	2,08 €	0,00 €
2.3.2. Envío de correo ordinario a ciudadanos/empresas	2	0	0,83 €	0,00 €
3. Tramitación Expediente Sectorial				
3.1 Creación y registro de expedientes	8	2	3,33 €	0,83 €
3.2 Incorporación y validación de documentos	16	4	6,67 €	1,67 €
3.3 Consulta de documentos	12	4	5,00 €	1,67 €
3.4 Realización de cálculos y procesamiento interno	20	3	8,33 €	1,25 €
3.5 Análisis de la información	25	2	10,42 €	0,83 €
3.6 Generación de oficios, documentos y resoluciones	14	4	5,83 €	1,67 €
3.7 Firma mediante Portafirmas	3	1	1,25 €	0,42 €
3.8 Gestión económica de tasas administrativas	6	1	2,50 €	0,42 €
3.9 Traslado al Archivo Central	6	1	2,50 €	0,42 €
4. Intercambio documentos registrados entre unidades del Ministerio	22	4	9,17 €	1,67 €
5. Realización copias documentos de uso interno o externo (fotocopias, impresiones, etc.)				
5.1. Realización copias documentos sencillos (AA, notas, informes, libros, etc.)	9	0	3,75 €	0,00 €
5.2. Realización copias documentos complejos (AA, planos, etc.)	24	0	10,00 €	0,00 €
6. Interoperabilidad				
6.1 Intercambio de expedientes con la Administración de la Justicia	180	30	75,00 €	12,50 €
6.2 Intercambio de expedientes con otros organismos	58	8	24,17 €	3,33 €
6.3 Intercambio de documentos con otros organismos mediante pasarela de información	15	4	6,25 €	1,67 €
6.4 Intercambio de documentos con otros organismos por otros medios	24	4	10,00 €	1,67 €

**FIGURA 2. Tabla de valores estándar basada en las mediciones efectuadas**

El “Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y de su Reducción”, elaborado por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, se basa en el Modelo de Costes Estándar (MCE), que permite obtener datos objetivos y uniformes sobre el ahorro total conseguido gracias al desarrollo de proyectos TIC que informatizan los procedimientos y servicios públicos, frente a la alternativa tradicional en papel.

El Método recoge una relación de las cargas administrativas identificadas para su medición en las normas y procedimientos. Para calcular las reducciones que se aplican a las cargas, se halla la diferencia entre los valores de los costes respectivos. Ejemplo: si se pasa de presentar una solicitud presencial (coste 80€) a presentar una solicitud electrónica (coste 5€) el ahorro que se obtiene es la diferencia entre los dos valores, es decir 75€.

En el caso del MINETUR, el Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y de su Reducción elaborado por el MINHAP, se utiliza íntegramente para el cálculo de los ahorros externos, esto es, aquellos que obtienen las empresas que deben relacionarse con el Ministerio, por una obligación normativa o necesidad de información, cuando realizan el trámite de forma tele-

mática frente a la alternativa presencial, gracias a la informatización del procedimiento.

## Metodología Medición Costes Internos

Tomando como referente el Modelo de Costes Estándar (MCE) y el “Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y su Reducción”, la metodología persigue la definición de un conjunto de costes internos derivados de las actuaciones administrativas del Ministerio.

La metodología sirve como fundamento para realizar el cálculo del Retorno de la Inversión de los proyectos TIC, que materializan los procedimientos administrativos. Dicho cálculo permitirá evaluar la adecuación de acometer un proyecto, en términos de la eficiencia y beneficios, que supondrán para la Administración y para la Sociedad en su conjunto.

Recoge los pasos a seguir para identificar las actuaciones administrativas internas implicadas en un procedimiento y para la medición de los costes asociados a su implementación. Proporcionan elementos para la identificación de las actuaciones y un conjunto de costes internos derivados, cuantificados en su doble vertiente presencial y telemática.

El cálculo de los costes unitarios asociados a cada actuación se basa en la estimación del tiempo invertido, constatado a través de un estudio previo elaborado con el personal encargado de llevarlas a cabo en la actualidad. Dichos tiempos, presencial y telemático, se traducen a un valor económico, que permite obtener los ahorros derivados. El objetivo de la metodología es facilitar el cálculo de los ahorros internos obtenidos con la implantación de la Administración Electrónica y habilitar la vía para poder priorizar o evaluar los proyectos futuros a desarrollar en función de su idoneidad y de la reducción de costes que producirán en el Ministerio.

El coste, expresado en euros, de cada una de las actuaciones administrativas analizadas se efectúa multiplicando dos valores:

- El coste unitario de realizar la actuación.
- El volumen de actuaciones realizadas en el periodo a analizar, o bien la frecuencia anual con la que deben realizarse, multiplicada por dicho periodo.

El coste unitario sigue la filosofía recogida en el “Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y su Reducción” y se ha calculado en función de los parámetros “tiempo” y “precio” del Modelo de Costes Estándar (MCE).

Para el cálculo de tiempo y precio, se han tenido en cuenta los datos ofrecidos por el personal del Ministerio a través de diversas entrevistas y recopilación de información procedente de las distintas unidades. Así, el coste

unitario se calcula como multiplicación del tiempo exigido para la realización de la actuación, por el precio medio por hora del perfil que lo realiza. En este punto, cabe señalar que las estimaciones de tiempo se han realizado sobre la jornada total del trabajador incluyendo los periodos de tiempo no productivos, es decir, es una medida de tiempo bruto.

Los costes unitarios, a su vez, se presentan en una doble vertiente presencial y electrónica, entre las que varía el parámetro tiempo, en función de los minutos que sea necesario invertir por parte del personal encargado de su realización en ambos supuestos.

Para calcular los ahorros que se consiguen al trasladar las actuaciones presenciales a electrónicas, tan solo es necesario hallar la diferencia entre los valores de los costes respectivos. Por ejemplo: si se pasa de presentar una solicitud a través del registro presencial (coste 3,33€) a presentarla en el registro electrónico (coste 0,42€) el ahorro que se obtiene es la diferencia entre ambos valores, es decir, 2,92€.

Finalmente, cabe señalar que los costes unitarios podrán ser acumulativos. P si un expediente se tramita de forma íntegramente electrónica, en el caso más sencillo el ahorro promedio sería: creación del expediente (3,33-0,83 = 2,5€), incorporación y validación de documentos (6,67-1,67 = 5€), consulta de documentos (5-1,67 = 3,33€), generación de oficios, documentos y resoluciones (5,83-1,67 = 4,17€), firma (1,25-0,42 = 0,83€) y archivo central (2,5-0,42 = 2,08€). En total, 17,91€ por expediente.

Partiendo de las pautas descritas para la medición del coste de las actuaciones administrativas, se presenta una tabla de valores estándar basada en las mediciones efectuadas. (FIGURA 2).

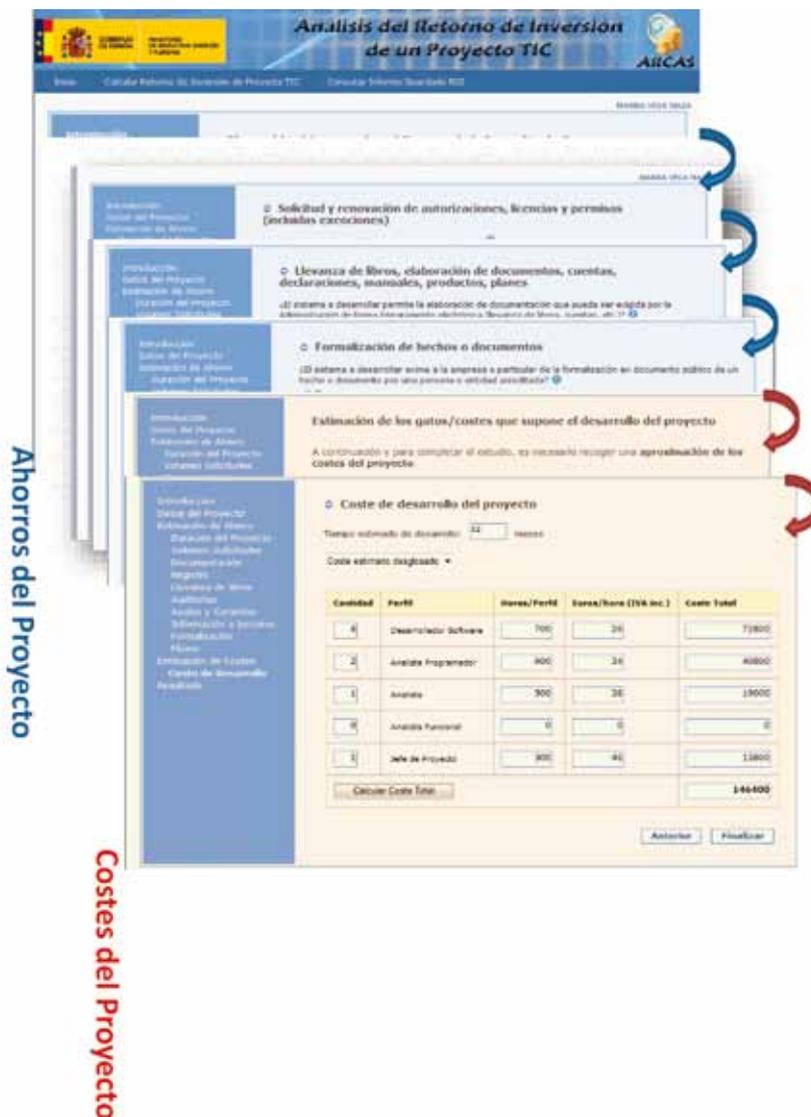


FIGURA 3. Cuestionario herramienta cálculo del ROI

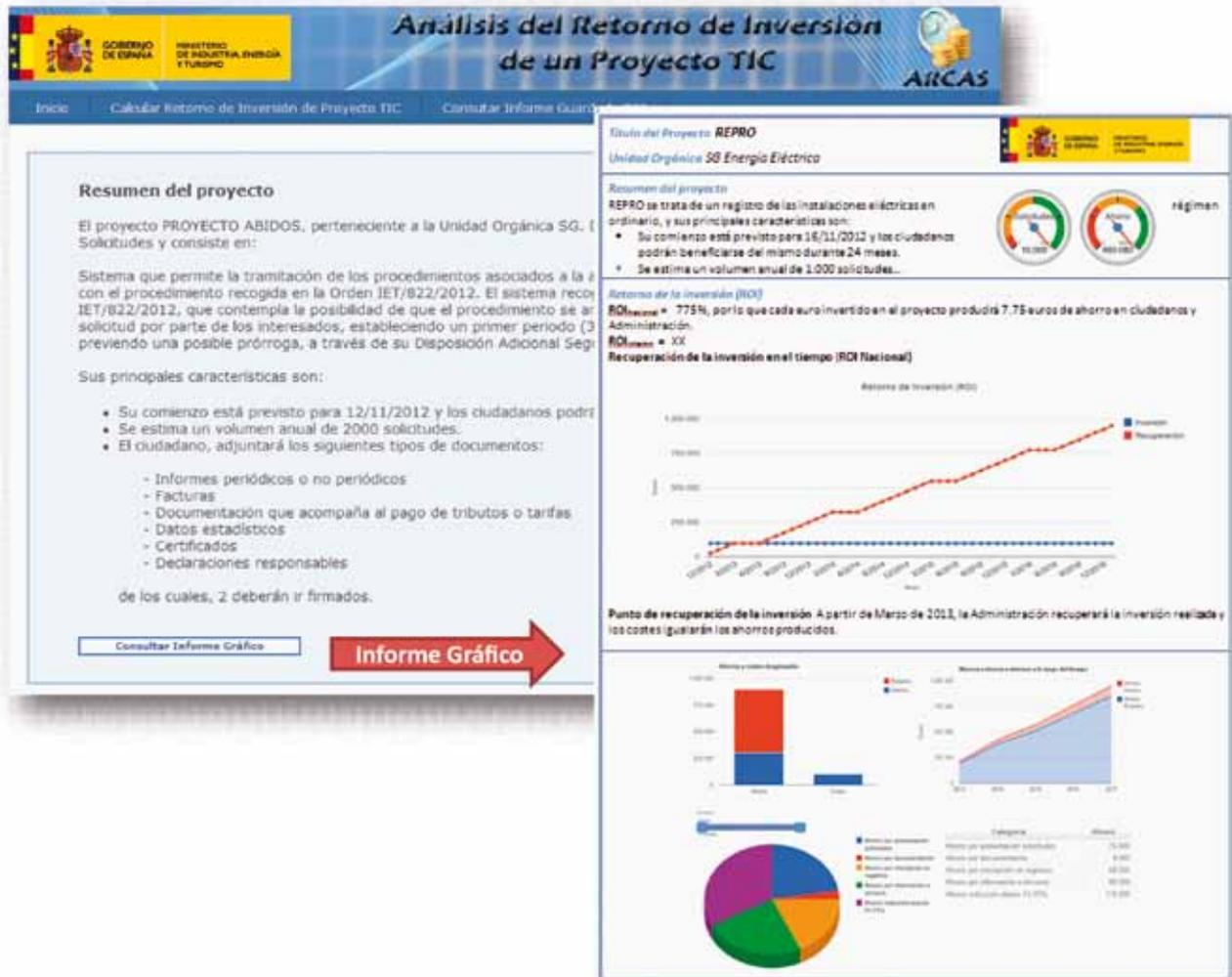
### Herramientas disponibles: Asistente cálculo del Retorno de la Inversión

A continuación, se describen las principales herramientas disponibles en la Subdirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como soporte para la implementación de la metodología descrita. Dichas herramientas permiten la realización de las siguientes acciones:

- *Herramienta para el cálculo del Retorno de la Inversión (ROI)*. Permite el cálculo de los ahorros externos

e internos para la cuantificación del ROI asociado a la informatización de un procedimiento o servicio público, a través de una herramienta con soporte gráfico que permite introducir las estimaciones realizadas y muestra el correspondiente informe con los resultados obtenidos.

- *Sistema de contabilidad de costes internos*, que permite la imputación de los costes asociados al personal del Ministerio en un proyecto determinado. Estos datos son necesarios para el cálculo del coste total vinculado a las actuaciones administrativas invo- »



**FIGURA 4. Gráficos de la aplicación que muestran el ahorro estimado y los costes y los ahorros obtenidos totales, tanto externos como internos.**

lucradas en el procedimiento que se desea cuantificar, en un ámbito tanto presencial como telemático.

### Herramienta de cálculo del ROI (Retorno de la Inversión)

Se trata de una herramienta que implementa un asistente (Wizard) para evaluar la idoneidad de abordar un nuevo proyecto en función de su rentabilidad, esto es, de la comparación entre los ahorros que permitiría obtener al ciudadano/empresa y a la Administración, frente a los costes que supondría su desarrollo.

Para ello, el asistente guía al usuario a través de diversos cuestionarios, donde se recogen los datos asociados a las actuaciones administrativas a realizar en el proyecto.

Los cuestionarios se estructuran en las siguientes partes:

- *Ahorros Externos*, enfocados a los ahorros consigui-

dos por ciudadanos y empresas gracias al proyecto (número de solicitudes estimadas y duración, documentación a anexar, inscripción en registros, llevanza de libros, envío de información a terceros, etc.). Su cálculo se basa en el “Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y de su Reducción” del MINHAP

- *Ahorros Internos*, que recogen los ahorros administrativos obtenidos internamente por la Administración, basándose en la presente Metodología para la Medición de los Costes Internos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

- *Costes, asociados* tanto al personal e infraestructura interno de la Administración como a la posible inversión en personal/infraestructura externa a la Administración que pueda ser necesaria para acometer el proyecto.

Una vez estimados costes y ahorros, a partir de los da-



**FIGURA 5. Pantalla de la gestión de costes y sello de Eficiencia Administrativa**

tos recopilados en el asistente, la herramienta calcula la rentabilidad del proyecto y elabora un informe textual y gráfico que recoge el detalle de las estimaciones realizadas, cualquier particularidad u observación que se estime necesaria y, finalmente, un análisis de la inversión del proyecto.

Dicho análisis justifica la conveniencia o no de acometer el Proyecto, a través de distintos gráficos donde se muestra el ROI (Retorno de la Inversión del proyecto), como cruce gráfico entre el ahorro estimado y los costes, y los ahorros obtenidos totales, tanto externos como internos en sus distintas categorías: presentación de solicitudes, documentación electrónica, información a terceros, etc. (Figura 3)

### Sistema de contabilidad de costes de la SGTIC

La SGTIC dispone de un sistema que permite contabilizar los costes en los que se incurre a la hora de realizar un proyecto o gestionar la demanda de una unidad orgánica determinada.

Este sistema permite la imputación de los costes asociados al personal al servicio del Ministerio y se utilizan para el cálculo del coste total vinculado a las actuaciones administrativas involucradas en el procedimiento analizado.

### Sello de Eficiencia Administrativa (EATIC)

Como aplicación práctica de la Metodología para la Medición de los Costes Internos asociados a las Actuaciones Administrativas descrita, se llevará a cabo la creación de

**El cálculo de los costes unitarios asociados a cada actuación se basa en la estimación del tiempo invertido, constatado a través de un estudio previo elaborado con el personal encargado de llevarlas a cabo en la actualidad.**

un Sello de Eficiencia Administrativa (EATIC), que se concederá a aquellos proyectos que mayores cotas de eficiencia administrativa alcancen y que, por tanto, mayor ahorro y reducción de costes internos generen en el Ministerio.

Así, aproximadamente el diez por ciento de los proyectos más rentables, desde el punto de vista de la eficiencia administrativa, recibirán el Sello EATIC, el cual se materializará en un distintivo visible en la propia aplicación. \*

