



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE EMISIÓN DE
LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS
COMERCIALES Y DE SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE COMAS Y SU FISCALIZACIÓN POSTERIOR,
COMAS, 2017**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

ABEL ANTONIO HUALPA GALINDO

**Asesor:
Agustin Eduardo Nuñez Salazar**

**Lima - Perú
2017**

Contenido

Introducción	5
Capítulo 1 Generalidades de la empresa	6
1. Datos generales.....	7
1.1. Nombre o razón social de la empresa	7
1.2. Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).....	7
1.3. Giro de la empresa.....	8
1.4. Tamaño de la empresa	8
1.5. Breve reseña histórica de la empresa	9
1.6. Organigrama.....	11
1.7. Misión, Visión y Valores	12
1.8. Servicios - Productos y clientes.....	12
1.9. Premios y certificaciones.....	13
1.10. Relación de la Municipalidad con la sociedad.....	13
Capítulo 2. Planteamiento del problema que fue abordado	15
2.1. Caracterización del área en que se participó.....	16
2.2. Antecedentes y definición del problema	17
a. Antecedentes	17
b. Definición del problema.....	18
c. Análisis del Macro entorno	18
d. Análisis del Micro entorno	25
2.4. Gestión por Procesos.....	29
2.5. Identificación del Proceso	29
2.6. Análisis de Causa-Efecto	41
2.7. Objetivos	44
2.8. Justificación	47
2.9. Alcances y limitaciones	48
Capítulo 3.....	49
Marco Teórico.....	49
3.1. Fundamentos básicos de la propuesta relacionados con el ejercicio profesional. ..	50
Concepto	50
Capítulo 4 Desarrollo del proyecto	56
4.1. Elaboración del Mapa de Procesos de la Entidad identificando el proceso de Licencias de Funcionamiento y de Fiscalización Posterior, así como de las áreas de apoyo.....	58
4.2. Conformación del Equipo de Trabajo por Procesos.....	61
4.3. Elaboración del organigrama de las áreas involucradas en el que se identifique los puestos y cantidad de personal necesario.	62

4.4. Formulación de la Ficha de Caracterización de los Procesos.....	62
4.5. Elaboración de la Matriz de análisis de riesgos y controles.....	69
4.6. Elaboración de procedimientos por cada Proceso.....	71
4.7. Elaboración del flujo del proceso determinando las actividades, el tiempo, el puesto, y costo efectivo de cada actividad.....	77
4.8. Proyección de ingresos al 2021	99
Capítulo 5 Análisis y resultados	101
Conclusiones y recomendaciones.....	104
Referencias bibliográficas	105

Tablas

Tabla 01: <i>Distribución de recursos por transferencia de cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017.....</i>	21
Tabla 02: <i>Identificación de Matriz de Necesidades y Expectativas de las partes interesadas.....</i>	26
Tabla 3: <i>Comparativo de tiempo en emisión de licencias Ex Post con otras Municipalidades.....</i>	27
Tabla 4: <i>Comparativo de tiempo en emisión de licencias Ex Ante con otras Municipalidades.....</i>	28
Tabla 5: <i>Comparativo de tiempo en emisión de licencias de Detalle con otras Municipalidades.....</i>	28
Tabla 06: <i>Procesos de soporte, misional y estratégico.....</i>	29
Tabla 07: <i>Tiempo y costos promedio.....</i>	30
Tabla 08: <i>Resumen del Flujo Actual del proceso de Licencia de Funcionamiento.....</i>	36
Tabla 09: <i>Visitas de inspección y de fiscalización posterior a la emisión de licencias - Período 2014-2016.....</i>	37
Tabla 10. <i>Matriz de Objetivo-Meta-Indicador.....</i>	44
Tabla 11: <i>Formula de Indicadores.....</i>	45
Tabla 12: <i>Mapa de Procesos de la Municipalidad.....</i>	59
Tabla 13: <i>Relación de procesos Nivel 0, 1 y 2.....</i>	60
Tabla 14: <i>Procesos Misionales que participan.....</i>	61
Tabla 15: <i>Ficha de caracterización del proceso de licencia de funcionamiento.....</i>	63
Tabla 16: <i>Ficha de caracterización del proceso de fiscalización posterior.....</i>	64
Tabla 17: <i>Ficha de caracterización de proceso de logística.....</i>	65
Tabla 18: <i>Ficha de caracterización de proceso de recursos humanos.....</i>	66
Tabla 19: <i>Ficha de caracterización de proceso de tecnología.....</i>	67

Tabla 20: Ficha de caracterización de proceso 6 proceso de medición y mejora continua	68
Tabla 21: <i>Matriz de Riesgos y controles</i>	69
Tabla 22: <i>Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Post</i>	71
Tabla 23: <i>Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Ante</i>	72
Tabla 24: <i>Proceso de Licencia de Funcionamiento de Detalle</i>	74
Tabla 25: <i>Costeo del Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Post</i>	77
Tabla 26: <i>Costeo del Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Ante</i>	82
Tabla 27: <i>Costeo del Proceso de Licencia de Funcionamiento de Detalle</i>	90
Tabla 28: <i>Capacidad fiscalizadora por día, mes y año</i>	96
Tabla 29: <i>Resumen de programación de fiscalizaciones</i>	98
Tabla 30: <i>Ingresos por impuesto de uso comercial, nuevas licencias y multas impuestas</i>	99

Figuras

Figura 1. Logo de la Municipalidad Distrital de Comas.....	7
Figura 2. Ubicación de la Municipalidad. Fuente: Google map.....	7
Figura 3. Organigrama de la empresa. Fuente: Ordenanza N° 430/MC.....	11
Figura 4. Total de Licencias Emitidas 2014-2016.....	20
Figura 5. Total de Licencias emitidas por tipo de giro 2014-2016.....	20
Figura 6. Total de 2,957 bajas de licencias de establecimientos entre 2014-2016.....	20
Figura 7. Densidad empresarial formal e informal.....	39
Figura 08. Diagrama de Ishikawa en el proceso de emisión de licencia de funcionamiento.....	42
Figura 09. Diagrama de Ishikawa en el proceso de emisión de licencia de funcionamiento.....	43
Figura 10. Esquema de la Tabla Asme-VM.....	53
Figura 11. Esquema del Diagrama de Ishikawa.....	54
Figura 12. Organigrama con los puestos que participan.....	62
Figura 13. Flujograma del proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Post.....	81
Figura 14. Flujograma del proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Ante.....	89
Figura 15. Flujograma del proceso de Licencia de Funcionamiento de Detalle.....	95

Introducción

Existe, en la actualidad, importantes objetivos trazados por el Estado Peruano en alcanzar un mayor desarrollo económico en el país, con mayores inversionistas, que apuesten por tener iniciativas de crear industrias, comercios o servicios en todas las regiones, ello con la finalidad de generar mayores puestos de trabajo, y se convierta en una economía dinámica.

Por ello, se incide en que una de las principales estrategias - no la única - para atraer al inversionista, es otorgarle facilidades para hacer su negocio en igualdad de oportunidades, ello genera un valor social importante: más confianza del emprendedor o empresario.

En ese contexto, el estado ha legislado un nuevo marco normativo en los trámites de licencias de funcionamiento, formalizado en el Decreto Supremo N° 046-2017-PCM¹, a través del cual, busca simplificar los pasos y las barreras burocráticas para que el empresario obtenga la licencia para la apertura de su establecimiento en el menor tiempo y a un costo bajo.

No obstante, muy a pesar de la existencia de la normativa, la poca fiscalización por parte de Indecopi a los gobiernos locales, y el poco esfuerzo por parte de estos por implementar mejoras en sus procesos, surge como consecuencia que uno de los principales problemas, son los trámites burocráticos y los obstáculos tanto para las grandes, pequeñas y medianas empresas que existen en los gobiernos locales en general.

En ese contexto, la Municipalidad Distrital de Comas, no es ajeno a dicha realidad, por lo que en los últimos años existe un estancamiento en el número de trámites de licencias de funcionamiento frente a las pocas acciones para invertir esta situación, reflejándose en el exceso de días de trámite, sobre costo del mismo, escasa información en los canales de comunicación institucional, entre otros.

El presente proyecto se enfoca en analizar esa situación; y, a partir del resultado obtenido; se plantea una propuesta de solución que logre el objetivo mencionado en el párrafo inicial: otorgarle al inversionista las facilidades y condiciones acordes a la normativa para hacer realidad su iniciativa de negocio en el Distrito de Comas.

Asimismo, este proyecto busca ser un marco de referencia y modelo para replicarlo en cualquier otra Municipalidad en el país.

¹ Decreto Supremo N° 046-2017-PCM que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los formatos de declaración jurada

Capítulo 1
Generalidades de la empresa

1. Datos generales

1.1. Nombre o razón social de la empresa

Nombre: Municipalidad Distrital de Comas

Logo de la empresa



Figura 1. Logo de la Municipalidad Distrital de Comas

1.2. Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

Se encuentra ubicado en Av. Honduras cdra. 8 Santa Luzmila en el Distrito de Comas, Lima-Perú. Teléfono de Central Telefónica 542-7607.

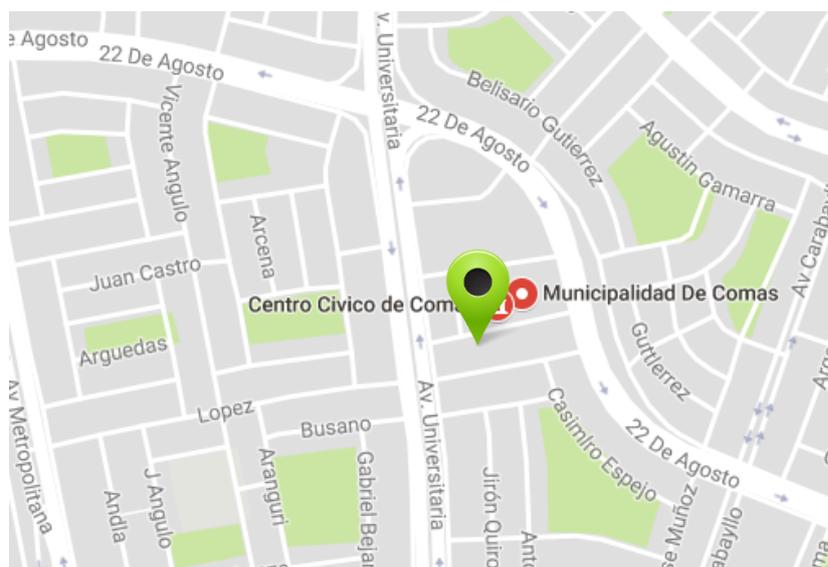


Figura 2. Ubicación de la Municipalidad. Fuente: Google map

1.3. Giro de la empresa

La Municipalidad Distrital de Comas es una entidad pública con autonomía política, administrativa y económica, que forma parte de la estructura del estado como gobierno local, tiene por finalidad promover el desarrollo social, económico, cultural, territorial, de limpieza pública, sirviendo de canal de participación vecinal en los asuntos públicos de interés de la colectividad.

La entidad se encuentra sujeto a la autonomía establecido en la Constitución Política del Perú, así como en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, en el que se le otorga la facultad de ejercer actuación de gobierno, sujeto al marco jurídico establecido por las normas mencionadas.

En cuanto a gestión de trámites administrativos, la Municipalidad tiene la competencia de emitir licencias y autorizaciones para obras de edificaciones, habilitaciones urbanas, apertura de establecimientos comerciales, industriales y de servicios, servicios de transporte de vehículos menores, matrimonio civil, separación y divorcio, entre otros. Asimismo, tiene la competencia de ejercer la fiscalización posterior de sus licencias y autorizaciones emitidas.

1.4. Tamaño de la empresa

La municipalidad Distrital de Comas es un gobierno local que administra los recursos transferidos por el Estado a través del Fondo de Compensación Municipal (Foncomun) que recibe todo gobierno local, destinado a la prestación de servicios y ejecución de obras públicas, es decir; es un fondo cuyo objetivo es la promoción de la inversión en todos los distritos existentes en el país, no obstante; de acuerdo a la Ley 27630 “Ley que modifica el artículo 89° del Decreto Legislativo N° 776 Ley de Tributación Municipal” publicada el 12 de enero del 2002, se puede destinar este fondo al gasto corriente y pago de deuda.

Respecto al personal, el número total de trabajadores asciende en la actualidad a un total de 1,174 empleados, conformado por personal bajo el régimen del decreto legislativo N° 276, 728 y Contrato Administrativo de Servicios (CAS) del decreto legislativo N°1057.

El número total de empleados con cargo de directivo público, suma un total de 51 empleados (13 Gerentes y 38 Subgerentes), dichos cargos, a excepción del Jefe del

Órgano de Control Institucional y el Procurador Público Municipal, son de libre designación y remoción por parte del Alcalde de la Municipalidad.

1.5. Breve reseña histórica de la empresa

La Municipalidad Distrital de Comas, se crea mediante el Decreto Ley N° 13757, el 12 de diciembre de 1961, teniendo como administración territorial los Límites de este Distrito, los siguientes: Por el Norte con la hacienda Caudivilla siguiendo por la orilla del río Chillón hasta el puente del mismo nombre; por el oeste del puente Chillón siguiendo la carretera Panamericana antigua hasta Repartición; por el sur la intersección de la carretera Panamericana antigua y la de Canta y por el Este Divertium Acuorum (cadena de cerros). “Cerro Chavilillo, Cerro Potachuelo, Cerro Santa Cruz, Tambo Caudivilla” en dirección a la carretera Lima a Canta. (Artículo 3° de la Ley N° 13757).

De acuerdo a la Ley N° 26864, Ley de Elecciones Municipales, la elección de un alcalde responde al voto popular de los ciudadanos en cada distrito, una vez elegido, cuenta con una vigencia de mandato de 4 años. Así también se tiene que, de acuerdo a la promulgación de la Ley N° 30305, se prohíbe la reelección inmediata de las autoridades regionales y locales.

En el año 2001, el Gobierno Central promulgó la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, cuya finalidad fue regular la estructura y organización del Estado, dictando competencias al Gobierno Nacional, regional y locales.

Con el proceso de descentralización del Estado, los gobiernos locales adquieren competencias de desarrollo y ordenamiento territorial dentro de su jurisdicción, con lo cual, en el ámbito económico, las Municipalidades tienen la competencia de impulsar la economía en igualdad de oportunidades, con el fin principal de mejorar la calidad de vida de la población a través de la generación de mayores ingresos, y de esta manera convertirse en un Distrito atractivo para los inversionistas empresarios del país y del extranjero, generando mayores posibilidades de empleo para los habitantes de Comas.

Siendo que para la apertura de cualquier negocio se requiere, previamente, contar con la licencia de funcionamiento emitida por la Municipalidad, es que la obtención de este documento se convierte en una necesidad para los posibles comerciantes o inversionistas, futuros agentes potenciales en el desarrollo económico en el distrito.

Esa necesidad conlleva a generar dos expectativas, en primer lugar; para el inversionista, la obtención de la licencia de manera ágil y sin trámites burocráticos; y, para la Municipalidad, la generación de mayores ingresos.

De otro lado, es preciso señalar que, en la actualidad se cuenta con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2012-PCM, siendo sustentada por la Presidencia de Consejo de Ministros, en el que se señala que:

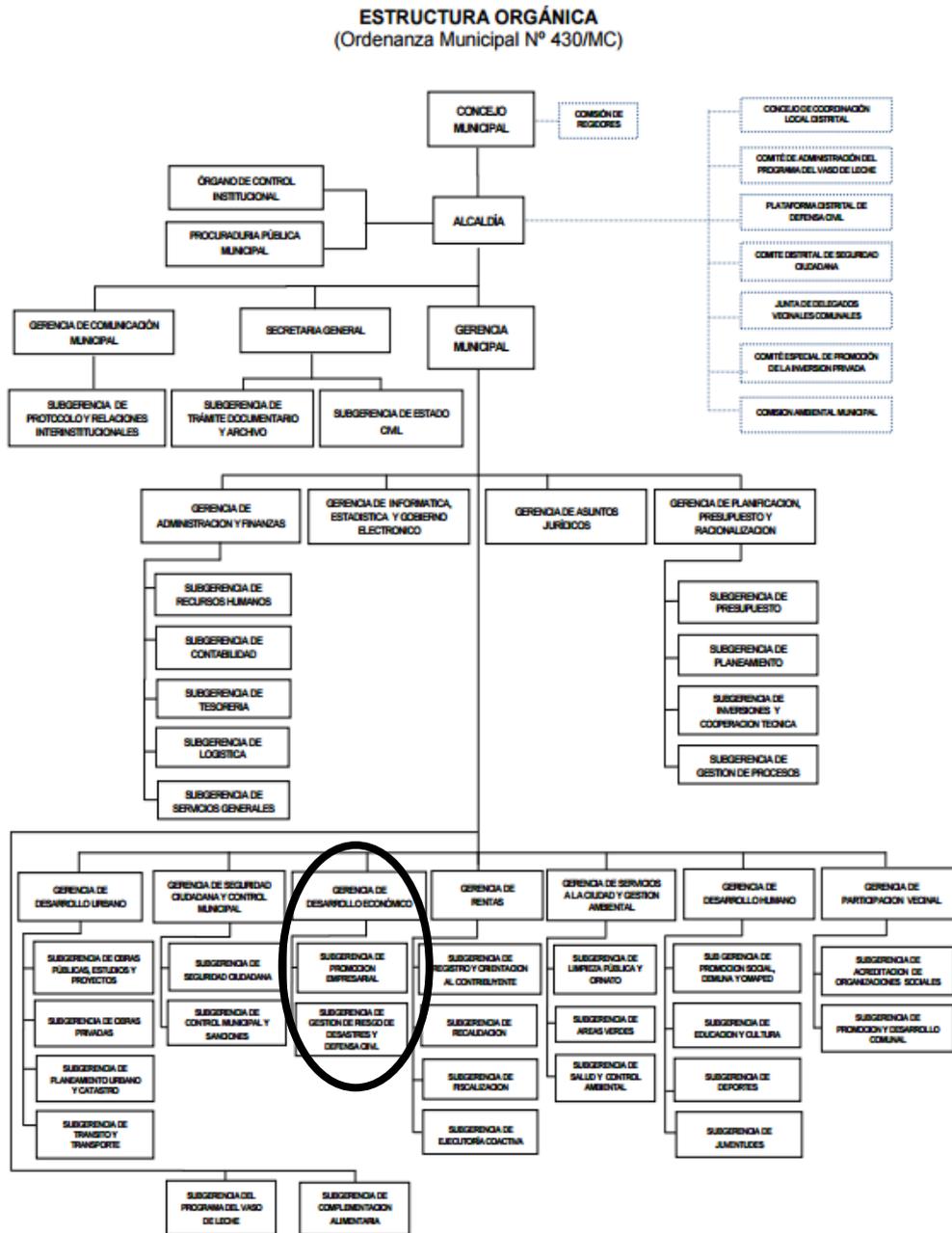
En los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año, y el presupuesto público del año fiscal 2013 se proyecta en más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53, 929 millones a S/.108, 419 millones. (2012, p. 8).

No obstante, considero que el crecimiento económico conseguido no tuvo el mismo resultado en el desempeño estratégico que el Estado desarrolla a través de sus entidades públicas y privadas, precisamente en la distribución y calidad del gasto, evidencias que se hacen notar en distintos ejes estratégicos del gobierno, como son salud, educación, desarrollo económico, entre otros.

En cuanto a población, el Distrito cuenta con quinientos veinticuatro mil noventa (524,090) habitantes, convirtiéndose en el cuarto distrito con mayor población en el país, detrás de los Distritos como San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Ate, respectivamente (INEI, 2015).

De acuerdo a la información recogida en el Área de Promoción Empresarial y en Defensa Civil, en el Distrito de Comas existe un total de 37, 999 establecimientos a diciembre del 2016. Entre estos, se encuentran establecimientos como bodegas, farmacias, cabinas de internet, restaurantes, casinos, centros comerciales, entre otros.

1.6. Organigrama



1214545-1

Figura 3. Organigrama de la empresa. Fuente: Ordenanza N° 430/MC

1.7. Misión, Visión y Valores

Misión

Ser un gobierno local que promueve el desarrollo humano sostenible, suministra servicios y ordena el territorio, estando al servicio de los vecinos con eficiencia, eficacia, asertividad y empatía.

Visión

Al 2021, Comas es un distrito competitivo de Lima Norte, basado en el emprendimiento de su gente, con gobernanza local y organizaciones sociales empoderadas, donde se ha reducido drásticamente la pobreza y su crecimiento urbano es ordenado, articulado, seguro y saludable en armonía con el ambiente. Cuenta con servicios de calidad y es reconocido como destino de la gastronomía y centro de cultura viva en la metrópoli.

Valores

La Municipalidad no cuenta con valores propios aprobados en sus documentos de gestión institucional.

1.8. Servicios - Productos y clientes

De acuerdo a las competencias que cuenta la Municipalidad Distrital de Comas, esta se desarrolla en función a las competencias y las variables estratégicas establecidos en el Plan de Desarrollo Local Concertado al 2021, encontrándose en función a la:

- a. Pobreza Extrema
- b. Calidad de los servicios básicos.
- c. Gobernanza local
- d. Seguridad ciudadana.
- e. Competitividad local.
- f. Crecimiento ordenado del territorio.
- g. Calidad ambiental
- h. Riesgo de desastres.

1.9. Premios y certificaciones

La Municipalidad no cuenta con premios ni certificaciones.

1.10. Relación de la Municipalidad con la sociedad

La Municipalidad Distrital de Comas, teniendo el nivel de gobierno local, es el órgano representativo del Estado con mayor cercanía y, por ende, contacto con los ciudadanos, por lo que promueve la constitución de organizaciones sociales para percibir de manera directa las necesidades de la población.

A nivel administrativo, también presta procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, que están destinadas a producir efectos jurídicos como derechos, intereses u obligaciones, como por ejemplo la emisión de licencia de funcionamiento permite la apertura de un establecimiento comercial, o licencia de edificación que permite el inicio de la construcción de una obra.

A la fecha, la Municipalidad cuenta con 205 procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) ratificado mediante Ordenanza N° 221 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, publicado en el diario oficial “El Peruano” con fecha 03.09.15, entre estas se encuentran los nuevos derechos de trámite de los procedimientos de licencias de funcionamiento Ex Post, Ex Ante y de Detalle.

Así también, es el ente fiscalizador del cumplimiento de normas establecidas por el gobierno nacional, regional y local, por lo que debe promover mejores condiciones para realizar actividades empresariales y reduciendo las condiciones de riesgo de desastres.

El rol de la municipalidad es importante en la atención directa con los ciudadanos, y tratar las diversas problemáticas, lo que permite al Alcalde Distrital plantear al Consejo Municipal, la regulación y aprobación de diversas medidas que permitan solucionar las problemáticas presentadas.

Como parte de ello, cada año se realiza el Presupuesto Participativo Distrital, creado por ley. Este programa es un espacio de concertación en el que participan de manera libre todos los ciudadanos y organizaciones sociales, proponiendo diversos proyectos de

inversión pública (pistas, parques, losas deportivas, mejoras de infraestructura, entre otros) que perciben se requiere mejorar en el distrito.

Capítulo 2.
Planteamiento del problema que fue abordado

2.1. Caracterización del área en que se participó

El proceso de emisión de licencias de funcionamiento, se encuentra a cargo de la Subgerencia de Promoción Empresarial y de la Subgerencia de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil, unidades dependientes, jerárquica y funcionalmente de la Gerencia de Desarrollo Económico.

Asimismo, como parte de la fiscalización posterior de los establecimientos en funcionamiento, participa la Subgerencia de Control Municipal, quien se encarga de evaluar que las condiciones con las que se le otorgó la licencia de funcionamiento, se encuentren acordes.

La Subgerencia de Promoción Empresarial, es la unidad orgánica encargada, entre otras funciones, de promover la formalización de los establecimientos comerciales, autorizaciones de anuncios publicitarios tanto adosadas a la fachada como las instaladas en la vía pública, por ende; de recepcionar y evaluar las solicitudes de licencias de funcionamiento.

La Subgerencia de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil es la unidad orgánica encargada, entre otras funciones, de verificar las condiciones de seguridad de los locales, previo a su apertura, emitiendo un informe de inspección respecto a lo encontrado en las visitas de inspección. Además, se encuentra facultado a realizar, posterior a la entrega de las licencias de funcionamiento, visitas de seguridad en edificaciones (VISE) de manera inopinada.

De acuerdo a la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencias de Funcionamiento y su modificatoria, se establece que, para la evaluación y emisión de licencias de funcionamiento, se debe considerar la categoría del giro del negocio, así como el nivel de riesgo en condiciones de seguridad: Ex Post, para establecimientos hasta 100m²; Ex Ante, para establecimientos de más de 100m² hasta 500m², y; Detalle, para establecimientos más de 500m².

El plazo máximo para la atención de las solicitudes, es de 15 días hábiles. Una vez otorgadas las licencias, estas tienen vigencia indeterminada, es decir; siempre que no se varíe las condiciones de seguridad, giro o dimensión del local, el dueño del local no tiene la obligación renovar dicha licencia.

No obstante, dichas condiciones deben mantenerse como fueron solicitadas inicialmente, para asegurar ello, las municipalidades cuentan con la competencia de fiscalización posterior, es decir; verificar que las condiciones respondan a lo que establece la normativa vigente, de lo contrario; puede ser acreedor de una multa administrativa con posterior clausura del local.

2.2. Antecedentes y definición del problema

a. Antecedentes

CEPAL (2000), mencionó en su estudio que, de acuerdo a la investigación realizada por el Ministerio de Industria, Comercio e Integración (MITINCI), la Fundación Suiza para el Desarrollo Técnico (Swisscontact) y el Instituto de Capacitación e Investigación Municipal (INICAM) dada las necesidades existentes a nivel empresarial y la débil institucionalidad existente en algunas regiones para atender estas demandas, los municipios deben cumplir un papel no sólo en la asignación de licencias, sino en la generación de un mejor entorno para el desarrollo empresarial.

USAID PERU (2012), mencionó en su proyecto que a diferencia de lo que ocurre desde la perspectiva municipal y de los hallazgos del Estudio Exploratorio, que concluía en que para el sector privado la licencia de funcionamiento no tenía mayor utilidad, la evaluación de campo revela que para el sector privado la licencia sí tendría una utilidad económica ya que se ha convertido en un requisito para hacer negocios. Se ha identificado que contar con la licencia facilita el acceso al sistema comercial y financiero, sobre todo a micro finanzas; y también, aunque en menor medida, a contratos, tal como es el caso de la Confederación Nacional de Comerciantes - CONACO, que solicita la licencia para comprar a los agricultores la hoja de coca. Asimismo, las empresas petroleras en la provincia de Talara la exigen en sus contratos de servicios con micro y pequeñas empresas.

GIOPP (2005), en su estudio “Gestión por procesos y creación de valor público”, cuyo objetivo es demostrar que la gestión por procesos constituye una estrategia válida para contribuir al incremento de la productividad y creación de valor en las diversas actividades de la gestión pública, señala que gerenciar por procesos con orientación al incremento de la productividad y creación de valor y no ya sobre la base de la optimización por funciones, marca una diferencia paradigmática en términos gerenciales, concluyendo que sus implicancias alcanzan aspectos relativos al desarrollo organizacional; a los diseños

organizacionales; a la estrategia organizacional; a la jerarquía o cadena de mando y a otras dimensiones gerenciales. Considero que esta conclusión aporta al análisis de la problemática que existe en las entidades del sector público en general.

b. Definición del problema

El problema central que abordaré es la baja recaudación en la Municipalidad, debido al inadecuado proceso para la emisión de licencia de funcionamiento y la poca capacidad fiscalizadora de establecimientos que se encuentran en funcionamiento.

Para evaluar los factores externos e internos que influyen en el problema, se ha realizado el siguiente análisis:

c. Análisis del Macro entorno

Análisis Demográfico

El Distrito de Comas, cuenta con un total de quinientos veinticuatro mil noventa (524,090) habitantes, convirtiéndose en el cuarto distrito con mayor población en el país, detrás de los Distritos como San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Ate, respectivamente. (INEI, 2015).

Cabe resaltar que, de acuerdo a datos estadísticos de INEI, el 9.9% son niños y niñas de 0 a 5 años; el 9.9% de 6 a 11 años; el 10.4% son adolescentes de 12 a 17 años; y, el 10.9% está representada por los adultos mayores.

Con dicho estudio, se concluye que la población restante, representa el 57.9% del total de la población, es decir una población de 303, 448.11 (trescientos tres mil cuatrocientos cuarenta y ocho habitantes). Dentro de este grupo, se encuentra parte del público objetivo que podría tener una iniciativa de contar con un negocio en el Distrito de Comas.

Análisis Económico

Como parte del proceso de Presupuesto por Resultados dado por el Ministerio de Economía y Finanzas, se creó, mediante Ley N° 29332, el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017 (Finanzas, 2017), que implica una transferencia de recursos a los gobiernos locales por el cumplimiento de Metas comprendidas a mejorar

el desarrollo económico local y este sea sostenible, teniendo entre sus objetivos: “simplificar trámites que permitan generar condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local”.

Es así que mediante Resolución Ministerial N° 074-2016-EF/MC, se aprobaron los montos máximos de recursos a las municipalidades que cumplan con todas las metas dadas dentro del Programa, que, en promedio, dan un total de 15 Metas anuales.

En total, para este Programa de Incentivos, el MEF destina anualmente un monto total de Un millón y 00/100 soles (S/ 1 000 000 000, 00), recurso que se distribuye entre las 1843 Municipalidades del país, teniendo como criterio de distribución el índice de distribución del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN).

De acuerdo al siguiente cuadro, a la Municipalidad Distrital de Comas, por el cumplimiento de todas las Metas, le corresponde una transferencia de tres millones trescientos cincuenta mil ciento veinticinco soles (S/ 3, 350, 125 soles), no obstante; de cumplir con todas las metas al 100%, se hace acreedor de un bono adicional, es decir; se le transfiere los recursos que fueron destinados inicialmente a otras municipalidades, pero que no llegaron a cumplir su meta.

De acuerdo a los datos estadísticos realizados en la Municipalidad, se tiene que durante los períodos 2014-2016, se ha otorgado un total de 5, 799 licencias de funcionamiento, siendo el principal giro de negocio, las bodegas y similares u otros giros con un área no mayor de 100m², sumando un total de 3, 343 negocios, que equivale el 58% del total; le sigue los giros como ferretería, restaurant, panaderías, cabinas de internet, bar, discotecas u otros similares con un área no mayor de 500m², sumando un total de 2, 276 negocios, que equivale el 39% del total; y, finalmente, los giros de negocio como instituciones educativas, hospedajes, mercados, centros comerciales, y otros similares con un área mayores de 500m², sumando un total de 180 negocios, que equivale el 3% del total.

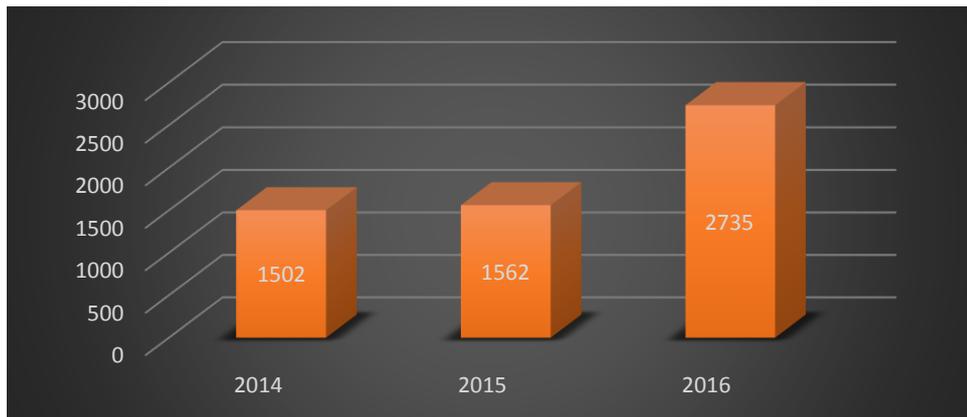


Figura 4. Total de Licencias Emitidas 2014-2016

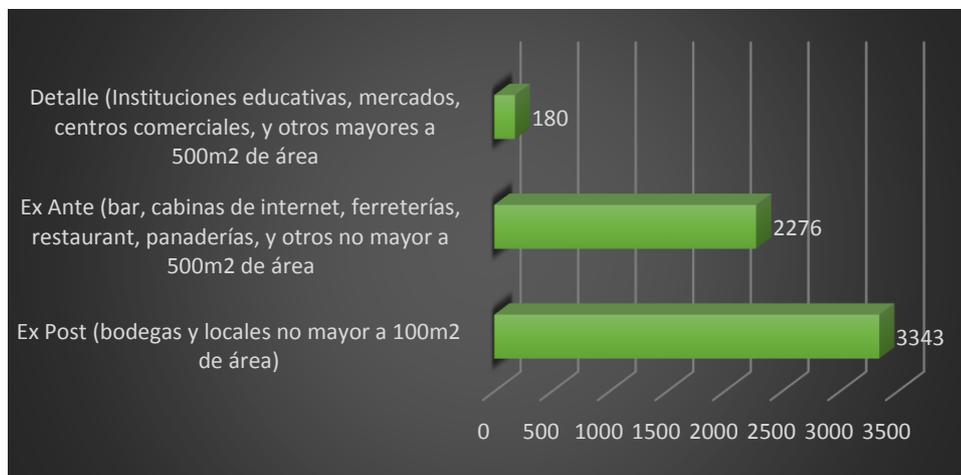


Figura 5. Total de Licencias emitidas por tipo de giro 2014-2016

Asimismo, existe en ese mismo rango de fechas (2014-2016), un total de 2,957 bajas de licencias de establecimientos que dejaron de funcionar en dicho período.

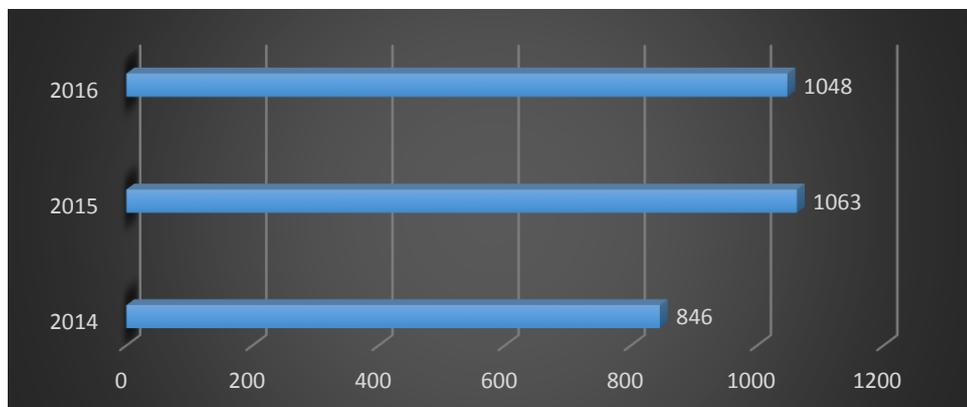


Figura 6. Total de 2,957 bajas de licencias de establecimientos entre 2014-2016

De otro lado, se muestra la siguiente tabla, respecto a la distribución de recursos por cumplimiento de metas en el Programa de Incentivos:

Tabla 01

Distribución de recursos por transferencia de cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017

38		NORMAS LEGALES			Domingo 29 de octubre de 2017 / El Peruano			
N°	Ubigeo	Departamento	Provincia	Distrito	Clasificación municipal	Asignación de recursos por el cumplimiento de metas PI al 31 de julio del año 2017 (S/)	Asignación adicional por el cumplimiento de todas las metas (31 de diciembre del año 2016 y 31 de julio del año 2017) (S/)	Asignación total 2do periodo 2017 (S/)
1273	140308	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	OLMOS	No CP, 500 o más VVUU	806,182	746,838	1,553,020
1274	140309	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	PACORA	No CP, 500 o más VVUU	137,078	343,626	480,704
1275	140310	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	SALAS	No CP, 500 o más VVUU	103,948	0	103,948
1276	140311	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	SAN JOSE	No CP, 500 o más VVUU	203,520	0	203,520
1277	140312	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	TUCUME	No CP, 500 o más VVUU	258,970	0	258,970
1278	150101	LIMA	LIMA	LIMA	CPA	10,303,732	0	10,303,732
1279	150102	LIMA	LIMA	ANCON	CPB	372,570	0	372,570
1280	150103	LIMA	LIMA	ATE	CPA	3,576,896	0	3,576,896
1281	150104	LIMA	LIMA	BARRANCO	CPA	106,787	0	106,787
1282	150105	LIMA	LIMA	BREÑA	CPA	94,695	0	94,695
1283	150106	LIMA	LIMA	CARABAYLLO	CPA	1,830,902	0	1,830,902
1284	150107	LIMA	LIMA	CHACLACAYO	CPA	211,759	0	211,759
1285	150108	LIMA	LIMA	CHORRILLOS	CPA	363,457	0	363,457
1286	150109	LIMA	LIMA	CIENEGUILLA	CPA	806,320	0	806,320
1287	150110	LIMA	LIMA	COMAS	CPA	1,341,373	10,831,078	12,172,451
1288	150111	LIMA	LIMA	ELAGUSTINO	CPA	366,511	0	366,511

Fuente: Diario Oficial "El Peruano", 2017.

Análisis Político - Legal

La gestión en los gobiernos locales es liderada por el Alcalde, cargo que es elegido por voto popular, teniendo un periodo de 4 años, gozando de autonomía para designar a funcionarios de confianza, a cargo de llevar los sistemas administrativos de la gestión pública, así como la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía de acuerdo a las competencias otorgadas a las municipalidades.

Es allí que existe un riesgo identificado en detener los avances en la gestión municipal, cada vez que existe un cambio en las autoridades de turno.

De darse, afectaría en el desarrollo de la propuesta puesto que este proceso de mejorar el desarrollo económico es continuo.

El Estado cuenta con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, teniendo entre sus ejes principales, la simplificación administrativa, gestión por procesos y mejora en las organizaciones del estado.

De conformidad a la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, las Municipalidades son las únicas entidades que tienen la facultad de otorgar las licencias de funcionamiento para la apertura de establecimientos sean industriales, comerciales y/o de servicios.

La norma en mención, agrupa a los giros de negocios por el nivel de complejidad en cuanto a seguridad, clasificándolo en tres tipos: i) Ex Post, ii) Ex Ante, y iii) Detalle.

Se detalla a continuación, los requisitos por tipo de licencia:

Licencia Ex Post (área no mayor de 100m2):

Son licencias que se otorgan para locales hasta de 100m2, tales como bodegas, farmacias, bazar, y otros similares, excluyéndose los giros como licorerías, bares, ferreterías, imprentas, tragamonedas, juegos de azar, cabinas de internet y otros similares.

Requisitos generales:

1. Formato de solicitud de Licencia de Funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de Declaración Jurada, que incluya:
 - a) Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales según corresponda.
 - b) Número de D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal, en caso de persona jurídica, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúe mediante representación.
2. Copia de la vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
3. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
4. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad.
5. Indicación del número de comprobante de pago por derecho de trámite.

Requisitos Específicos

De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

6. Copia simple del título profesional en caso de servicios relacionados con la salud.
7. Informar en el formato de solicitud de declaración jurada sobre el número de estacionamiento de acuerdo a la normativa vigente.
8. Copia simple de la autorización sectorial contenida en el Decreto Supremo N° 006-2013-PCM o norma que lo sustituya o reemplace.
9. Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto en los casos en el que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitorea de la ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de licencia del local por el cual se solicita la licencia.

Licencia de Funcionamiento Ex Ante (Área mayor de 100 y menor de 500m²)

Licencias que se otorgan a giros como karaokes, bares, templos, bibliotecas, instituciones educativas con un área menos de 500m². Gimnasios, agencias bancarias, playas de estacionamiento, edificaciones de salud, entre otros similares.

Requisitos Generales

1. Formato de solicitud de Licencia de Funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de Declaración Jurada, que incluya:
 - a) Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales según corresponda.
 - b) Número de D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal, en caso de persona jurídica, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúe mediante representación.
2. Copia de la vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
3. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada Indicación del número de comprobante de pago por derecho de trámite.

Requisitos Específicos

De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

4. Copia simple del título profesional en caso de servicios relacionados con la salud.
5. Informar en el formato de solicitud de declaración jurada sobre el número de estacionamiento de acuerdo a la normativa vigente.
6. Copia simple de la autorización sectorial contenida en el Decreto Supremo N° 006-2013-PCM o norma que lo sustituya o reemplace.
7. Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto en los casos en el que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitorea de la ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de licencia del local por el cual se solicita la licencia.

Licencia de Funcionamiento de Detalle (Área mayor de 500m²)

Requisitos Generales:

1. Formato de solicitud de Licencia de Funcionamiento (de distribución gratuita o de libre reproducción), con carácter de Declaración Jurada, que incluya:
 - a. Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales según corresponda.
 - b. Número de D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal, en caso de persona jurídica, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúe mediante representación.
2. Copia de la vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada
3. Certificado de Seguridad en Edificaciones de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.
4. Indicación del número de comprobante de pago por derecho de trámite.

Requisitos Específicos:

De ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

5. Copia simple del título profesional en caso de servicios relacionados con la salud.

6. Informar en el formato de solicitud de declaración jurada sobre el número de estacionamiento de acuerdo a la normativa vigente
7. Copia simple de la autorización sectorial contenida en el Decreto Supremo N° 006-2013-PCM o norma que lo sustituya o reemplace
8. Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Excepto en los casos en el que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitorea de la ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de licencia del local por el cual se solicita la licencia

Análisis socio-cultural

De acuerdo al estudio realizado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), señala que la densidad empresarial del 2016, precisa que existen 208 empresas por cada 1000 habitantes.

Además, señala que, por cada dos negocios formales opera uno informal. La correlación, entre el primero y el segundo es de 140 empresas formales frente a 68 informales.

Este resultado nos lleva a analizar que existe una convivencia y una competencia desleal en el mercado, toda vez que, por un lado, los formales deben de realizar pagos de impuestos y estar sometidos a normas de seguridad y salubridad, por el otro, el ingreso es líquido, complicándose así la competitividad sana y en igualdad de oportunidades.

Siendo que las autoridades municipales no realicen las correcciones administrativas respectivas (multas, clausuras, denuncias, otros), la informalidad se incrementaría, pues tendrían entendido el mensaje de que opera el descontrol y la falta de vigilancia por parte de las autoridades, con lo cual, los empresarios, dejarían de invertir en el Distrito.

d. Análisis del Micro entorno

Grupos de interés

El micro entorno, referido a los factores o grupos de interés (stakeholders) respecto del proceso de licencias de funcionamiento, el mismo que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 02

Identificación de Matriz de Necesidades y Expectativas de las partes interesadas

Parte interesada afectada	Expectativa
Alta Dirección	Mayor ingreso económico
	Sostenibilidad de los estándares alcanzados
	Transferencia de recursos por cumplimiento del Programa de Incentivos
	Lograr ofrecer un clima de negocio favorable en el Distrito
Ciudadano	Rapidez en la entrega de la licencia de funcionamiento
	Recibir licencia sin enmendaduras
	Recibir atención y orientación adecuada
	Uso de tecnología en los trámites administrativos (tramites on line)
	Atención en igualdad de oportunidades
	Eliminación de barreras burocráticas en el trámite realizado
	Evitar retornar en más de una ocasión al municipio por el mismo trámite
	Solución a reclamos presentados
	obtención de la autorización sectorial dentro del plazo legal
Consejo Nacional de Competitividad y Formalización-MEF	Implementación de herramientas de gestión para promover la formalización del comercio en el distrito
Ministerio de Economía y Finanzas	Cumplimiento de las metas por parte de todas las Municipalidades
Ministerios que otorgan autorizaciones sectoriales (salud, transporte, producción)	Aumento de demanda de trámites

Municipalidad Metropolitana de Lima	Cumplimiento en el uso del plano de zonificación e índice de uso.
Presidencia del Consejo de Ministros	Alineamiento de objetivos a la política nacional de modernización en la gestión pública
Proveedores	Pago puntual por la entrega del bien o servicio.
Servicio de Administración Tributaria (SAT)	Presentación del costeo de procedimientos conforme a la norma
Trabajadores	Capacitación constante y programas de motivación
	Pago puntual de remuneraciones
	Adecuadas condiciones de infraestructura
	Acceso a sistemas informáticos modernos
	capacitación continua en sistemas administrativos

Elaboración propia

2.3. Benchmarking

Con el objeto de realizar la comparación del proceso con otras municipalidades, se ha procedido a realizar el benchmarking respecto a la emisión de licencias de funcionamiento ex post, ex ante y de detalle. A continuación, se muestra el siguiente cuadro

Tabla 3

Comparativo de tiempo en emisión de licencias Ex Post con otras Municipalidades

Municipalidad	Tiempo de entrega aprox.	Vigencia	Forma de tramitarlo	Promedio Solicitudes Anual
Municipalidad de Comas	03 días	Indeterminado	Presencial	1933
Municipalidad de San Borja	1 días	Indeterminado	Presencial	468
Municipalidad de San Juan de Miraflores	3 días	Indeterminado	Presencial / Virtual	1621
Municipalidad de Santiago de Chile	1 día	Indeterminado	Virtual	-
Municipalidad de Bogotá - Colombia	Hasta 5 días	Renovable por 1 año	Presencial	-

Tabla 4

Comparativo de tiempo en emisión de licencias Ex Ante con otras Municipalidades

Municipalidad	Tiempo de entrega aprox.	Vigencia	Forma de tramitarlo	Promedio Solicitudes Anual
Municipalidad de Comas	15 días	Indeterminado	Presencial	1933
Municipalidad de San Borja	5 días	Indeterminado	Presencial	468
Municipalidad de San Juan de Miraflores	11 días	Indeterminado	Presencial / Virtual	1621
Municipalidad de Santiago de Chile	1 día	Indeterminado	Virtual	-
Municipalidad de Bogotá - Colombia	Hasta 15 días	Renovable por 1 año	Presencial	-

Tabla 5.

Comparativo de tiempo en emisión de licencias de Detalle con otras Municipalidades

Municipalidad	Tiempo de entrega aprox.	Vigencia	Forma de tramitarlo	Promedio Solicitudes Anual
Municipalidad de Comas	27 días	Indeterminado	Presencial	1933
Municipalidad de San Borja	15 días	Indeterminado	Presencial	468
Municipalidad de San Juan de Miraflores	30 días	Indeterminado	Presencial / Virtual	1621
Municipalidad de Santiago de Chile	5 días	Indeterminado	Virtual	-
Municipalidad de Bogotá - Colombia	Hasta 15 días	Renovable por 1 año	Presencial	-

Elaboración propia

2.4. Gestión por Procesos

Habiendo revisado las necesidades y expectativas, se considera la inclusión de procesos relacionados que deberán participar en la línea de proceso de Licencia de Funcionamiento, los mismos que se muestran a continuación:

Tabla 06

Procesos de soporte, misional y estratégico

N°	Denominación del proceso	Dueño de proceso	Tipo de proceso
01	Gestión de recursos Humanos	Subgerencia de Recursos Humanos	Soporte
02	Gestión de Tecnología de la Información	Gerencia de Informática	Soporte
03	Gestión de Logística	Subgerencia de Logística	Soporte
04	Gestión de Medición y Mejora Continua	Subgerencia de Gestión de Procesos	Estratégico
05	Gestión de emisión de licencias / fiscalización	Subgerencia de Promoción Empresarial	Misional

Elaboración Propia

2.5. Identificación del Proceso

a. Indicadores Actuales

En la actualidad, el presente proceso no cuenta con indicadores, midiéndose únicamente por el avance de atención de expedientes de solicitudes de licencias de funcionamiento ingresadas, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de avance de atención de expedientes} = \frac{\text{expedientes atendidos}}{\text{Total expedientes recibidos}}$$

b. Costos y Tiempos

Los procedimientos administrativos de Licencia de Funcionamiento cuentan con una estructura de costos desfasado, habiendo sido elaborado en el año 2008.

De acuerdo a la información recogida de las Área de Promoción Empresarial y de Defensa Civil, se ha tomado en cuenta como referencia para determinar el promedio de tiempos y costos que demanda la emisión de la licencia desde el ingreso de la solicitud en mesa de partes, así como el número de personas que participan del proceso.

Tabla 07
Tiempo y costos promedio

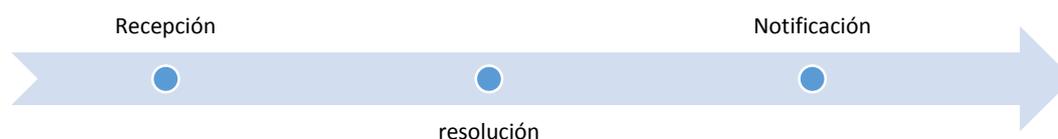
2016	Cantidad
Expedientes Ex Post	1687 solicitudes
Demora (en días)	4 días en promedio
Soles por expediente	S/ 150.00
Ex Ante	921 solicitudes
Demora (en días)	15 días en promedio
Soles por expediente	S/ 350.00
Detalle	127 solicitudes
Demora (en días)	27 días en promedio
Soles por expediente	S/ 750.00

Elaboración Propia

Flujo del proceso actual

De acuerdo a como se muestra en el siguiente diagrama, el proceso de emisión de licencias de funcionamiento consta hasta de cinco subprocesos: recepción de la solicitud, pre evaluación, inspección, resolución y notificación, de acuerdo al tipo de giro (Ex Post, Ex Ante y de Detalle).

a. Etapas de giros Ex Post



Recepción:

En el caso de giros Ex Post, la evaluación es en el momento de la presentación del escrito. Los expedientes se mantienen hasta el final del día, siendo registrados al día siguiente y derivado al técnico administrativo de la oficina. Este verifica la documentación, califica, coloca visto bueno, registra en el sistema y lo deriva a la secretaria, quien, a su vez, verifica, folea de ser necesario, registra en el sistema y lo deriva al despacho del Subgerente.

Resolución:

El Subgerente despacha las solicitudes, sin orden de prioridad, revisando y disponiendo a la secretaria que derive al técnico para que realice el proyecto de resolución y sea devuelto. El expediente es derivado por sistema al técnico, quien atiende lo dispuesto por el Subgerente, proyectando la resolución y la Licencia de Funcionamiento, derivándolo a la secretaria para que registre, una vez más, el expediente, y lo derive al despacho del Subgerente.

Con los actuados, el Subgerente firma la resolución y la Licencia y dispone a la secretaria que sea derivado a la Subgerencia de Trámite Documentario a fin de que disponga su notificación.

Notificación:

La Subgerencia de Trámite Documentario, recepciona todos los escritos de las 52 dependencias existentes en la Municipalidad, teniendo como criterio de notificación, el orden de llegada de los escritos, por lo que una licencia de funcionamiento se demora entre 2 y 5 días para ser notificado.

b. Etapas de giros Ex Ante



Elaboración propia

Recepción

La Subgerencia de Promoción Empresarial recibe las solicitudes que presenten los administrados y revisa los requisitos establecidos de acuerdo a la normativa vigente.

La evaluación se da en el momento de la presentación y se deriva a la Subgerencia de Defensa Civil, para que se realice una inspección técnica de seguridad en edificaciones, previo al otorgamiento de la licencia.

Se realiza un registro manual en el cuaderno de registros. Las solicitudes se mantienen con los asesores de servicio hasta fin del día, para acumular todos los escritos presentados en la jornada laboral.

Los siguientes pasos, son similares a lo explicado en la etapa de “Recepción” de giros Ex Post.

Pre evaluación

Una vez recepcionada la documentación, siendo un tipo de Licencia Ex Ante, la Subgerencia de Promoción Empresarial, pre califica la solicitud respecto al giro del negocio, la compatibilidad de uso y el plano de zonificación en el Distrito de Comas aprobado por la Municipalidad Metropolitana de Lima. El resultado de la pre evaluación, permite calificar el tipo de inspección técnica de seguridad en edificaciones (ITSE) al que será sometido (Ex Post o Ex Ante).

En esta etapa el asesor de servicios utiliza el mapa de zonificación que se encuentra impresa en físico en papel A0, siendo usado por los cuatro asesores,

generando demora en la espera de turno, toda vez que se debe ubicar en el mapa de zonificación, la dirección del giro del solicitante a fin de verificar si corresponde o no la admisión de su solicitud. Asimismo, el asesor verifica físicamente los requisitos documentarios que debe presentar el administrado.

Admitida la solicitud, se registra y se cursa a la Subgerencia de Gestión de Riesgos y Desastres y Defensa Civil. De existir observaciones como el incumplimiento de alguno de los requisitos, se realiza, en un solo acto, la observación en la solicitud, dándole un plazo de 2 días hábiles al administrado para su subsanación, mientras ello, la solicitud no es admitida, quedando suspendida.

Inspección

En esta etapa, el asistente, la secretaria o el personal técnico del área de Defensa Civil programa las inspecciones por orden de llegada de las solicitudes derivadas de la Subgerencia de Promoción Empresarial. Los inspectores registran las solicitudes que les fueron asignadas, iniciando su diligencia al mediodía o, de ser lugares lejanos, los dejan hasta que ingrese otro expediente de un lugar cercano. No existe un criterio de distribución uniforme, por lo que se puede cargar a unos, mayor número de inspecciones, que, a otros, sumándoles a estos últimos, nuevas tareas administrativas temporales, creándose un cuello de botella, por la acumulación de las solicitudes no atendidas en el día más las nuevas solicitudes que ingresan diariamente.

Habiendo sido calificada la solicitud, la Subgerencia de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil dispone a dos inspectores en el caso de ser calificada de nivel de riesgo bajo o medio (Ex Post), o dos inspectores, de ser de nivel de riesgo alto (Ex Ante), o cuatro en caso sea de tipo Detalle, finalizando con la emisión de un Informe de verificación de las condiciones de seguridad.

Resolución

Como consecuencia de la inspección, el área emite una resolución de aprobación o desaprobación de la solicitud. De encontrarse aprobado, emite el respectivo Certificado de Defensa Civil y lo cursa a la Subgerencia de Promoción

Empresarial, quien, a su vez, emite la Licencia de Funcionamiento y su respectiva resolución de aprobación.

Al respecto, en esta etapa el asistente de cada área vuelve a revisar todo el expediente antes de derivarlo a sus jefes respectivos para que procedan a firmarlos. En muchos casos, estas solicitudes pasan a segunda prioridad frente a la resolución de otros expedientes administrativos de diversas materias (recursos de apelación, comercio ambulatorio, empleo y otros servicios que ofrece la Municipalidad).

Notificación

La Subgerencia de Trámite Documentario y Archivo notifica tanto el Certificado de Defensa Civil y la Licencia de Funcionamiento. De haber sido denegada la solicitud, se le remite la resolución de denegación, con lo cual se da por atendida la solicitud presentada.

No existe un sistema de notificación electrónica, por lo que el registro se realiza de manera manual. El área de Trámite Documentario realiza la programación de notificadores, no obstante; esta área se encarga de notificar los documentos externos de todas las áreas, siendo el criterio de programación, el orden de llegada de las solicitudes de cualquier área. Por ello, una notificación de una licencia o certificado de defensa civil, puede demorar entre 2 y 5 días.

c. Etapas de giros de Detalle



Recepción

La recepción de las solicitudes es ingresada por el Área de Defensa Civil, para el cual debe cumplir con los requisitos establecidos en el TUPA de la Municipalidad, los asesores de servicio de la Municipalidad revisan el cumplimiento de dichos documentos, ingresándolos y registrándolos en el sistema. Culminado el día, lo

derivan al Subgerente de Defensa Civil quien evalúa el expediente, disponiendo sea derivado al técnico para que se programe la inspección en el local.

Pre evaluación

El técnico realiza la programación, considerando el número de inspectores con que cuenta y la distancia de los locales a ser inspeccionados. Cabe precisar que existe bastante ausencia por parte de los inspectores, quienes son contratados como terceros, lo que se incumple constantemente con lo programado.

Inspección

Los inspectores se dirigen a cualquier hora del día programado al local a inspeccionar. En muchos casos, no ubican al dueño o administrador del local, lo que impide realizar la inspección correspondiente, siendo reprogramado hasta en dos oportunidades. De encontrarse, en muchos casos, por tener imprevisto la visita del inspector, los dueños de los locales no cuentan con los planos de distribución, eléctricos y otros requeridos, lo que se hace acreedor de observaciones por parte del inspector, debiendo realizar una nueva inspección.

Realizada la inspección, el inspector y el dueño del local firman un acta de informe favorable de condiciones de seguridad, notificándole al dueño a que se acerque a la Municipalidad a recoger su Certificado de Defensa Civil y Resolución de aprobación.

El Inspector retorna al día siguiente a la Municipalidad a dejar el acta firmada, a fin de que el técnico procese la Resolución y el Certificado.

Resolución

El técnico procesa el acta de conformidad, proyecta la resolución y el certificado de defensa civil y lo deriva a la secretaria para que realice el registro y lo traslade al despacho del Subgerente de Defensa Civil. El Subgerente, firma la Resolución y Certificado y lo devuelve a la secretaria a fin de que, a su vez, lo derive al área de Tramite Documentario para que sea notificado.

Notificación

La Subgerencia de Trámite Documentario y Archivo notifica tanto el Certificado de Defensa Civil y la Licencia de Funcionamiento. De haber sido denegada la solicitud, se le remite la resolución de denegación, con lo cual se da por atendida la solicitud presentada.

No existe un sistema de notificación electrónica, por lo que el registro se realiza de manera manual. El área de Trámite Documentario realiza la programación de notificadores, no obstante; esta área se encarga de notificar los documentos externos de todas las áreas, siendo el criterio de programación, el orden de llegada de las solicitudes de cualquier área. Por ello, una notificación de una licencia o certificado de defensa civil, puede demorar entre 2 y 5 días.

Tabla 08

Resumen del Flujo Actual del proceso de Licencia de Funcionamiento

Actividades	Demora (en días)			Áreas involucradas
	Ex Post	Ex Ante	Detalle	
Recepción	1	1	1	Área de orientación, Mesa de Partes, Subgerencia de Trámite Documentario, Subgerencia de Promoción Empresarial
Pre evaluación	0	4	0	Orientador, asesor de servicios, técnico administrativo, Subgerente de Promoción Empresarial
Inspección	0	5	19	Inspector de seguridad, Subgerente de defensa Civil, Asistente programador de inspecciones, asesor de servicios.
Resolución	1	2	4	Subgerencia de Defensa Civil, Subgerencia de Promoción Empresarial, Analistas de cada área
Notificación	2	3	3	Subgerencia de Defensa Civil, Subgerencia de Promoción

				Empresarial, Subgerencia de Trámite Documentario, Archivo Central, Área de Notificadores
--	--	--	--	--

Elaboración propia

Proceso de fiscalización posterior

Indicadores

El presente proceso no cuenta con indicadores, midiéndose únicamente por el número de actas de fiscalización y de inspección realizadas, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de visitas de inspección de verificación} = \frac{\text{Nro. de visitas de inspección}}{\text{Total de Licencias emitidas}}$$

La medición es en período anual. La situación actual, es la siguiente:

Tabla 09

Visitas de inspección y de fiscalización posterior a la emisión de licencias - Período 2014-2016

CONCEPTO	MEDIDA	2014	2015	2016	TOTAL
Total de licencias 2014-2016		1502	1562	2735	5799
Capacidad fiscalizadora anual	30%	451	469	821	1740
Capacidad fiscalizadora mensual	12	38	39	68	145
Capacidad fiscalizadora diario	22	2	2	3	7

Fuente: Subgerencia de Control Municipal de la Municipalidad de Comas

Como se aprecia en el cuadro, se puede determinar que de cada de 100 licencias emitidas, se realiza la visita de inspección de 33 locales, el cual equivale al 30% del total de licencias que deberían fiscalizarse.

Multas por sanciones

De las inspecciones realizadas en el último período 2016, señalada por el Área de Control Municipal, de los 821 locales fiscalizados, 317 se encontraron que no

cumplieron con las condiciones de seguridad que deben contar de acuerdo al giro del negocio, siendo entre los principales:

- Ampliación del área del local sin autorización.
- Cambio de giro sin autorización.
- Extintores caducados y medidas de seguridad del local no corresponden al establecimiento.
- Condiciones de salubridad que afecta a la salud.

De los datos encontrados, se puede concluir que el 35% del total de los locales fiscalizados no guardan las condiciones iniciales con los que le permitieron la obtención de sus respectivas licencias para la apertura de sus establecimientos, siendo multados con la suma de entre el 20% y 50% de la UIT, de acuerdo al CUIS.

Es así que, en el período 2016, la Municipalidad ha recaudado un total de S/. 260, 257 soles.

Informalidad

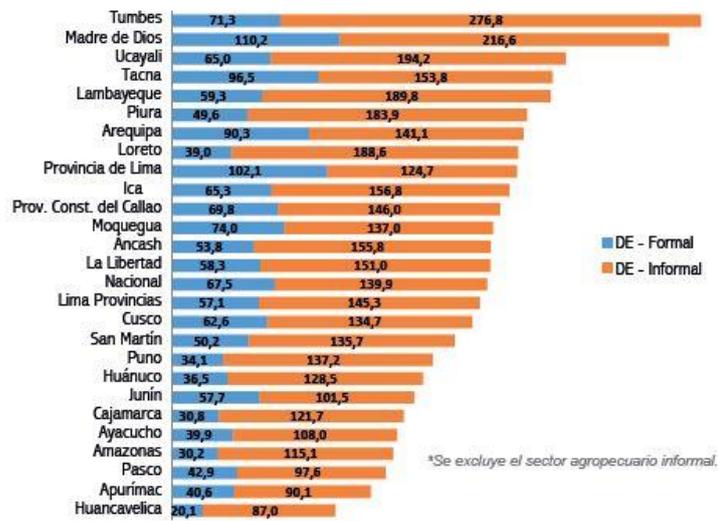
De acuerdo al análisis que realizó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en base a las estimaciones de informalidad resultado de la densidad empresarial dada por el INEI, se tiene que de cada

“por cada empresa formal que existe en el país hay dos negocios que operan de manera informal” (Gestión, 2017), graficándose en la siguiente figura:

DENSIDAD EMPRESARIAL FORMAL E INFORMAL*

LAS REGIONES CON MAYOR ÍNDICE DE DENSIDAD EMPRESARIAL TOTAL SON TUMBES (348,1) Y MADRE DE DIOS (326,8), RESULTADOS EXPLICADOS POR LA ALTA INFORMALIDAD EMPRESARIAL EXISTENTE.

(Número de empresas por cada 1.000 habitantes)



Fuente: ENAHO - INEI

Elaboración: IEDEP

Figura 7. Densidad empresarial formal e informal

Costos y tiempos

No se cuenta con una estructura de costos, toda vez que las inspecciones y fiscalizaciones que se realizan actualmente, se encuentra en función al criterio de priorización de que locales visitar, sea por denuncias, quejas, o niveles de riesgo alto que se conozca. No obstante, se ha identificado que se cuenta con 11 fiscalizadores, cuyas funciones están supeditadas a operativos dispuestos por su jefe inmediato.

Asimismo, los tiempos de visita e inspección se encuentra en función de la complejidad de los locales a visitar, por lo que es variable. De encontrarse observaciones el dueño del local puede ser pasible de sanciones y la adopción de medidas correctivas. No obstante; el Cuadro de Infracciones y Sanciones (CUIS) de la Municipalidad, documento en el contiene las sanciones, data del período 2008, encontrándose desfasado por las normativas vigentes emitidas.

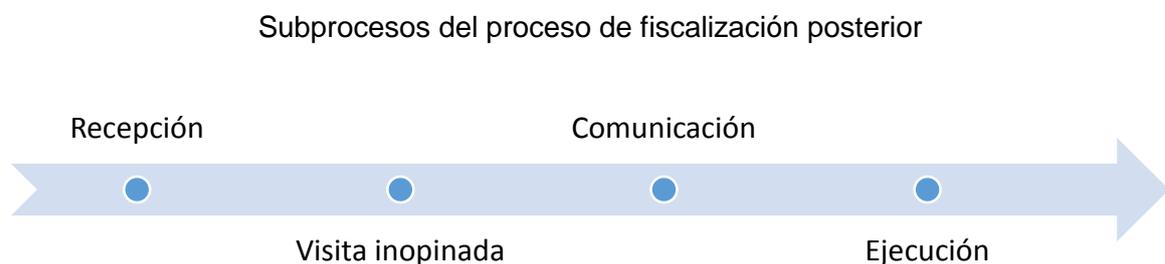
Sin embargo; de acuerdo a la información recogida, se ha tomado en cuenta como referencia para realizar los siguientes cálculos:

La visita de inspección de locales con licencias emitidas es realizada en función al nivel de riesgo que presentan los locales, determinándose el siguiente calculo:

El personal se encuentra sujeto a realizar, de un momento a otro, otras funciones relacionadas a la gestión de riesgos de desastres u operativos, debido a la falta de personal que se dedique a estas funciones, dejando de lado la continuidad de las inspecciones, generando la discontinuidad de esta importante labor.

Flujo del proceso de fiscalización

Siendo que uno de los objetivos de la presente propuesta busca que los establecimientos cumplan con las normas de seguridad e higiene, así como no sean omisos en sus tributos, se requiere, una vez que se cuente con la salida en el proceso anterior (emisión de licencia de funcionamiento), se inicie inmediatamente con el desarrollo del presente proceso, que consta de 4 subprocesos: recepción de registro de licencias emitidas, visitas inopinadas de inspección, comunicación y ejecución (de ser el caso).



Fuente: Subgerencia de Control Municipal y Sanciones, Municipalidad Distrital de Comas, 2017.

Recepción

La Subgerencia de Control Municipal recibe las resoluciones de apertura de las licencias de funcionamiento que se van dando diariamente. En dicha resolución se detalla el tipo de giro, nombre del dueño y dirección en el que se ubica el nuevo establecimiento.

Visita inopinada

Es un procedimiento que consiste en verificar las condiciones de los establecimientos aperturados, identificando los riesgos muy alto, alto, medio y bajo existentes en dicho establecimiento.

Comunicación

En caso de identificarse algún tipo de riesgo, se emitirá un acta de visita anotando las observaciones, otorgándole un plazo para su subsanación, siendo de responsabilidad del dueño del negocio, apoderado, propietario del predio y/o administrador del local.

Ejecución

Habiéndose impuesto un acta de constatación de observaciones de seguridad en el local, y; vencido el plazo, el inspector municipal retorna al local a realizar la verificación, de detectarse que no se ha realizado la subsanación de las observaciones, se le impone una sanción, el cual, dependiendo de la gravedad, corresponde desde una multa hasta la clausura temporal o definitiva (en caso de reincidencia) de acuerdo al Cuadro Único de Infracciones y Sanciones que cuenta la Municipalidad.

2.6. Análisis de Causa-Efecto

De acuerdo al estado situacional y al análisis de la información, se ha determinado que existen 2 principales problemas: demora en la atención de las solicitudes de licencia de funcionamiento y, la poca capacidad de fiscalizadora que conlleva a obtener menor recaudación tributaria y genera desorden ante creación de establecimientos informales.

A efectos de poder determinar las causas de los problemas mencionados, se ha elaborado el diagrama de causa-efecto:



Figura 08. Diagrama de Ishikawa en el proceso de emisión de licencia de funcionamiento

PROCESO DE FISCALIZACIÓN POSTERIOR



Figura 09. Diagrama de Ishikawa en el proceso de emisión de licencia de funcionamiento

2.7. Objetivos

Objetivo general

Optimizar el proceso de emisión de licencia de funcionamiento, emitiendo en un solo acto, la licencia de funcionamiento, el certificado de defensa civil y el anuncio publicitario, así como fortalecer la capacidad fiscalizadora.

Tabla 10. Matriz de Objetivo-Meta-Indicador

Objetivo	Reducir el tiempo de entrega de Licencias de Funcionamiento Ex Post, de 4 a 1 día hábil, a partir del mes de enero del 2018.
Meta	A Diciembre del 2018, atender el 80% de solicitudes en el plazo de 1 día hábil
Indicador	Tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento Ex Post
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Objetivo	Reducir el tiempo de entrega de Licencias de Funcionamiento Ex Ante, de 15 a 5 días hábiles, a partir de enero del 2018.
Meta	A Diciembre del 2018, atender el 80% de solicitudes en el plazo de 5 día hábiles
Indicador	Tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento Ex Ante
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Objetivo	Reducir el tiempo de entrega de Licencias de Funcionamiento de Detalle, de 27 a 8 días hábiles, a partir de enero del 2018.
Meta	A Diciembre del 2018, atender el 80% de solicitudes en el plazo de 8 día hábiles
Indicador	Tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento de Detalle
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Objetivo	A diciembre del 2018, las Licencias de Funcionamiento Ex Post, se realizan de manera virtual.
Meta	Implementar el 100% de mecanismos para el uso de trámites de licencias on line
Indicador	Implementación del 100% del Portal de Interoperabilidad
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial

Objetivo	Al 2021, se tiene fiscalizado todos los establecimientos comerciales en el Distrito
Meta	Fiscalizar 35848 establecimientos comerciales emitidos a diciembre 2016
Indicador	Número de fiscalizaciones realizadas
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial

Objetivo	A diciembre del 2018, incrementar la recaudación en 70% por concepto de impuestos por uso de comercio.
Meta	Incrementar el 70% de lo recaudado en el período anterior
Indicador	Índice de recaudación
Responsable	Subgerencia de Fiscalización

Tabla 11

Formula de Indicadores

Nombre de indicador	Tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento Ex Post
Formula de calculo	Total de Licencias Ex Post emitidas en el plazo de 1 día / Total de Licencias emitidas x 100
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Fuente	Sistema de Licencias de Funcionamiento
Frecuencia de medición	Mensual

Nombre de indicador	Tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento Ex Ante
Formula de calculo	Total de Licencias Ex Ante emitidas en el plazo de 5 día / Total de Licencias emitidas x 100
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Fuente	Sistema de Licencias de Funcionamiento
Frecuencia de medición	Mensual

Nombre de indicador	Tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento Detalle
Formula de calculo	Total de Licencias Ex Ante emitidas en el plazo de 8 días / Total de Licencias emitidas x 100
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Fuente	Sistema de Licencias de Funcionamiento
Frecuencia de medición	Mensual

Nombre de indicador	Nivel de uso de trámite de manera virtual
Formula de calculo	Total de Licencias emitidas de manera virtual / Total de Licencias emitidas x 100
Responsable	Subgerencia de Promoción Empresarial
Fuente	Sistema de Licencias de Funcionamiento
Frecuencia de medición	Mensual

Nombre de indicador	Numero de fiscalizaciones realizadas
Formula de calculo	Total de numero de fiscalizaciones / Total de licencias emitidas de 2011 a 2016 x 100
Responsable	Subgerencia de Control Municipal
Fuente	Sistema de Fiscalización y sanciones
Frecuencia de medición	Mensual

Nombre de indicador	Numero de fiscalizaciones realizadas
Formula de calculo	Total de numero de fiscalizaciones / Total de licencias emitidas hasta el 2011 x 100
Responsable	Subgerencia de Control Municipal
Fuente	Sistema de Fiscalización y sanciones
Frecuencia de medición	Mensual

Nombre de indicador	Nivel de recaudación por uso comercial
Formula de calculo	Sumatoria de ingresos recaudados por uso de comercio.
Responsable	Subgerencia de Control Municipal
Fuente	Sistema de Fiscalización y sanciones
Frecuencia de medición	Mensual

2.8. Justificación

Frente al análisis realizado, se tiene que la Municipalidad Distrital de Comas no ha identificado las posibles causas de las brechas que han conllevado a pérdidas de demanda, y por ende de ingreso económico para la Institución, lo que viene generando, además sobrecostos en mano de obra, sin medición y objetivos claros, la Entidad requiere establecer un mecanismo de mejora y sostenibilidad de los procesos articulado con todos los actores principales que conlleven a lograr el éxito del presente proyecto.

Asimismo, la poca capacidad fiscalizadora de la Municipalidad, ha permitido el incremento de la informalidad en el Distrito, así como el incumplimiento de las normas de seguridad en edificaciones por parte de los agentes económicos, generándose una cultura de no acatar las normas y disposiciones municipales, por lo que, ante alguna exigencia dada por la autoridad municipal, la reacción es de resistencia a cumplirla.

Siendo que este afecta, entre otros aspectos, el desarrollo económico y social en el Distrito, se considera fundamental abordar el presente problema con la finalidad de que, a través de estrategias operativas que permita convertir a la entidad en un aliado de iniciativas de emprendimiento de los mismos ciudadanos, micro, pequeño y grandes empresarios y no en un enemigo de estos.

Asimismo, se requiere analizar el costo/beneficio del rediseño de los procesos en la emisión de licencias, que permita a la Municipalidad cumplir con los plazos de ley, de lo contrario la Municipalidad es pasible de sanción por parte del Indecopi, procesos disciplinarios por parte de la Contraloría General de la

República, informes de la Defensoría del Pueblo, así como de denuncias y quejas por parte de los administrados por la no atención de sus solicitudes dentro del plazo, generándose mayor carga laboral para la atención de estos expedientes.

Todos estos factores mencionados, impiden a que la Municipalidad obtenga mayor recaudación que le permita reinvertir en ejecutar nuevas estrategias y adquirir recursos que le permita generar, cada vez, mayores ingresos a la entidad.

2.9. Alcances y limitaciones

Alcances

El presente proyecto alcanza, a nivel organizacional; a la Alta Dirección, quien toma las decisiones institucionales, a los órganos involucrados del proceso de emisión de licencia de funcionamiento y de fiscalización posterior, así como a los órganos de apoyo o soporte del presente proceso, y, a nivel externo; a los emprendedores residentes en el Distrito, así como a los grupos de inversionistas de otros distritos del país y extranjeros.

Limitaciones

Los recursos económicos que reciben las Municipalidades para ejercer sus funciones de promoción y fiscalización posterior para la apertura de negocios en el Distrito, son limitados, no justificándose en relación al tamaño de la población ni a la circunscripción territorial existente, siendo, el Distrito de Comas, el cuarto distrito más poblado del país, de acuerdo a la estimación realizada por INEI.

Su incidencia en el poco presupuesto asignado, obliga a desarrollar planes con racionalidad en el gasto, sin embargo; este método no se viene aplicando en el desarrollo del presente proceso.

Capítulo 3
Marco Teórico

3.1. Fundamentos básicos de la propuesta relacionados con el ejercicio profesional.

Concepto

La licencia de funcionamiento es un documento de autorización para la apertura de un establecimiento comercial, industrial y/o de servicio, y el inicio del desarrollo de actividades comerciales en una determinada jurisdicción. Su vigencia es indeterminada.

Marco normativo

Conforme al Texto Único Ordenado de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 046-2017-PCM, el otorgamiento de la referida licencia es dada por las Municipalidades Distritales del país dentro de su jurisdicción. De otro lado, tienen la competencia de fiscalizar y verificar las condiciones de seguridad y normas de control en todos los establecimientos del distrito, sancionando a los informales (que no cuentan con licencia de funcionamiento), o formales que no mantienen las condiciones de seguridad de sus establecimientos.

La misma norma ha clasificado los tipos de licencias considerando los niveles de riesgo, siendo comprendidos los Ex Post, Ex Ante y de Detalle, según lo siguiente:

- a. Las Licencias de Funcionamiento Ex Post son otorgadas a establecimientos cuyos giros no superen los 100 m², estando comprendidos las bodegas, farmacias, bazar y otros similares con nivel de riesgo bajo.
- b. Las Licencias de Funcionamiento Ex Ante son otorgadas a establecimientos cuyos giros sean mayores a 100 m² hasta 500m², estando comprendidos los restaurantes, consultorios, pollerías, panaderías, entre otros similares con nivel de riesgo medio.
- c. Las Licencias de Funcionamiento de Detalle son otorgadas a establecimientos cuyos giros sean mayores a 500m², estando

comprendidos, galerías comerciales, colegios, universidades, hostales, hospedajes, mercados, entre otros similares con nivel de riesgo alto.

En la misma norma, se establece el plazo máximo para las licencias de funcionamiento Ex Post de 4 días, Ex Ante 15 días, y de Detalle 27 días.

No obstante, el proceso inadecuado en la emisión de licencias de funcionamiento y la débil capacidad fiscalizadora que ejerce la Municipalidad sobre los establecimientos que ya cuentan con licencias de funcionamiento o que operan de manera informal, a consecuencia de lo mencionado, se genera la evasión de impuestos (predial y arbitrios) y el desorden comercial en el distrito, incrementándose la informalidad y la poca cultura del respeto a las normas y a la autoridad municipal.

En ese aspecto, se considera necesario comprender la importancia de la licencia de funcionamiento, puesto que se convierte en un documento imprescindible para la apertura de un establecimiento comercial en un distrito, por lo que se analizará el entorno externo e interno en el que se desarrolla el proceso de emisión de licencias de funcionamiento en la Municipalidad, tales como la burocracia, el modelo organizativo, la caracterización del proceso, el costo que genera la ejecución del proceso, los cambios de políticas y normativas que impactan en las condiciones para su obtención, y la capacidad fiscalizadora que debe ejercer sobre los establecimientos existentes en el Distrito.

Barreras burocráticas

Entre los actores externos involucrados en el desarrollo empresarial que se realiza en cada jurisdicción, se encuentra el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), entidad que, conforme a la Ley N°28996 tiene la competencia de la facultad de sancionar a las Municipalidades que imponen medidas ilegales y trabas al acceso al mercado, sea por sobrecostos en el derecho de trámite o por exceso de requisitos no contemplados en la normatividad vigente.

De acuerdo al reporte actualizado al 31 de agosto del 2017, el INDECOPI ha observado 2446 casos de barreras burocráticas ilegales por parte de las Municipalidades existentes del país.

Tasas de Tributación Municipal

Respecto a las tasas de tributación que se debe pagar por el derecho de trámite, este se basa en el artículo 60° del código tributario municipal, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 776°, en el que señala que las Municipalidades tienen la competencia, entre otros, de crear tasas, dentro de los límites permitidos por ley, por lo que corresponde establecer un derecho de trámite basado en una estructura de costos que permita obtener como resultado el monto (tasa) que deberá pagar el ciudadano para la obtención de la licencia.

Metodología para la determinación de costos

En ese marco, la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), mediante Decreto Supremo N° 064-2010-PCM, aprobó la metodología para la determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA) de las Entidades Públicas, metodología que debe aplicarse para obtener la tasa del procedimiento de licencia. Dichas tasas deben ser remitidas de manera oficial a la Municipalidad Metropolitana de Lima, para su evaluación y posterior ratificación, vía Ordenanza Municipal. Sólo con dicha aprobación, las Municipalidades podrán considerarlo como derecho de trámite en sus respectivos TUPA. De no contar con dicha ratificación, no se podrá exigir ningún pago al administrado por cualquier procedimiento administrativo, debiendo, la municipalidad, a pesar del pago cero, dar atención a dicha solicitud.

La estructura de costos también forma parte del presente planteamiento, toda vez que permitirá conocer el gasto que generaría la aplicación del presente proyecto y los beneficios que este traería tanto para la entidad (flujo de ingresos) como para los ciudadanos y empresarios que deseen emprender o formalizar un negocio propio.

Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta de gestión, desarrollada por el profesor Kaoru Ishikawa, en el año 1943, que ayuda a identificar las causas del problema y su efecto final, ello permite realizar un análisis de causa-efecto, convirtiéndose en la base fundamental para proponer la aplicación de un conjunto de estrategias y acciones clave que permita lograr los objetivos planteados en el presente proyecto.

El enfoque que se pretende utilizar en un estilo de gestión por procesos orientado a la obtención de resultados medibles, cambiando la metodología existente en la actualidad, el cual se desarrolla con un enfoque tradicional por funciones o tareas.

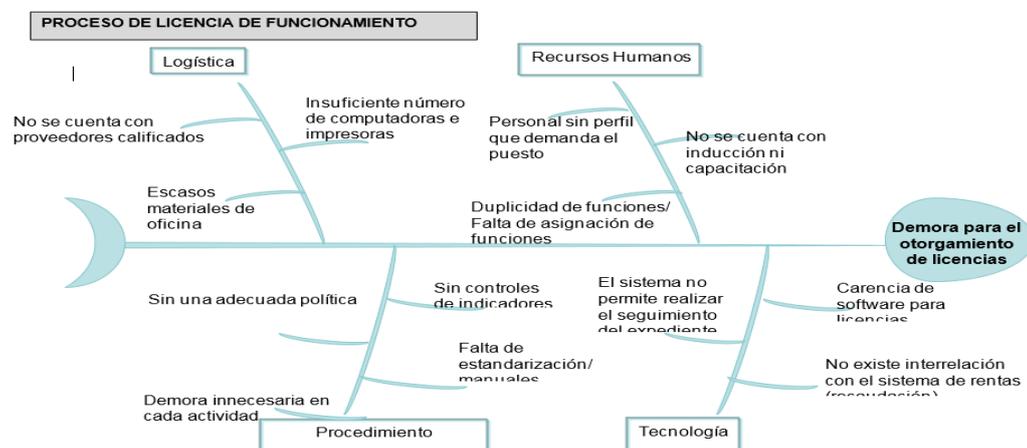


Figura 11. Esquema del Diagrama de Ishikawa

Procesos

El proceso es un conjunto de operaciones o actividades que se inter-relacionan entre sí, generando valor en el resultado, tanto para la organización como para el usuario final.

La eficiencia y eficacia depende del desarrollo del proceso, por lo que resulta necesario establecer y analizar los recursos en general para lograr que el resultado sea ágil, oportuno y sin costo innecesario.

Por ello, resulta necesario contar con la elaboración del:

Mapa de Procesos; diagrama en el que se muestran todos los procesos de Nivel 0 existentes en la entidad, en función a todas sus competencias y funciones asignadas. Dichos procesos deben encontrarse agrupados por tipos: Estratégico, Misional y de Soporte.

Los procesos estratégicos, son los procesos que tienen como naturaleza, la toma de decisiones de la entidad en cuanto a la dirección, políticas y la utilización de los recursos, todo orientado a alcanzar los objetivos institucionales.

Los procesos Misionales, son los procesos que tienen como naturaleza, el desarrollo de las principales funciones asignadas a la organización, procesos que son la razón de ser de la entidad.

Los procesos de Soporte, son los procesos que tienen como naturaleza, brindar el apoyo a los misionales a fin de que estos se desarrollen con normalidad, cumpliendo así su objetivo.

Procesos Nivel 1, se encuentran comprendidos los procesos derivados de los identificados en el Mapa de Procesos

Procesos Nivel 2, se encuentran comprendidos los procesos derivados de los identificados en de los procesos de nivel 1.

Diagrama de Bloque y flujograma

El diagrama de bloque es la representación sistemática de la inter-relación que existe entre dos o más procesos de nivel 0, con el fin de identificar el nivel de coordinación entre todos los demás procesos, sean estratégicos, misionales o de apoyo.

El flujograma, es la representación gráfica de los procesos de nivel 1, 2 y n...que permite determinar la secuencia de las actividades de cada proceso.

Capítulo 4
Desarrollo del proyecto

En este capítulo se presenta el desarrollo del proyecto, partiendo de la identificación de manera cualificable y cuantificable de la situación actual de los procesos y presentando el planteamiento de las acciones a realizar:

- 4.1. Elaboración del Mapa de Procesos de la Entidad identificando el proceso de Licencias de Funcionamiento y de Fiscalización Posterior, así como de las áreas de apoyo.
- 4.2. Conformación del Equipo de Trabajo por Procesos
- 4.3. Elaboración del organigrama de las áreas involucradas en el que se identifique los puestos y cantidad de personal necesario.
- 4.4. Elaboración de la ficha de caracterización de los procesos.
- 4.5. Elaboración de la Matriz de análisis de riesgos y controles.
- 4.6. Elaboración de procedimientos por cada Proceso (Ex Post, Ex Ante y Detalle)
- 4.7. Elaboración del flujo del proceso determinando las actividades, el tiempo, costo efectivo y el puesto de cada actividad.
- 4.8. Elaboración de ingresos proyectados al 2021.

4.1. Elaboración del Mapa de Procesos de la Entidad identificando el proceso de Licencias de Funcionamiento y de Fiscalización Posterior, así como de las áreas de apoyo.

A efectos de identificar el macro proceso de la Entidad, y conocer la interacción entre los mismos procesos, se requiere elaborar el Mapa de Procesos y los niveles 0, 1 y 2.

El presente proyecto ha identificado que el proceso macro en el que se plantearán las soluciones es la Gestión de Desarrollo Económico Local (Nivel 0).

Dicho proceso, se subdivide en dos subprocesos:

- a. Gestión para la emisión de licencias de funcionamiento (Nivel 1).
- b. Gestión para la fiscalización posterior (Nivel 1).

Estos a su vez cuentan con subprocesos de Nivel 2, cuyas salidas son las licencias de funcionamiento, y; las actas de fiscalización de verificación de condiciones de los locales comerciales.

Para ello, se debe elaborar el Mapa de Procesos de la Entidad, con la finalidad de conocer e identificar la relación entre los procesos.

Tabla 12
Mapa de Procesos de la Municipalidad

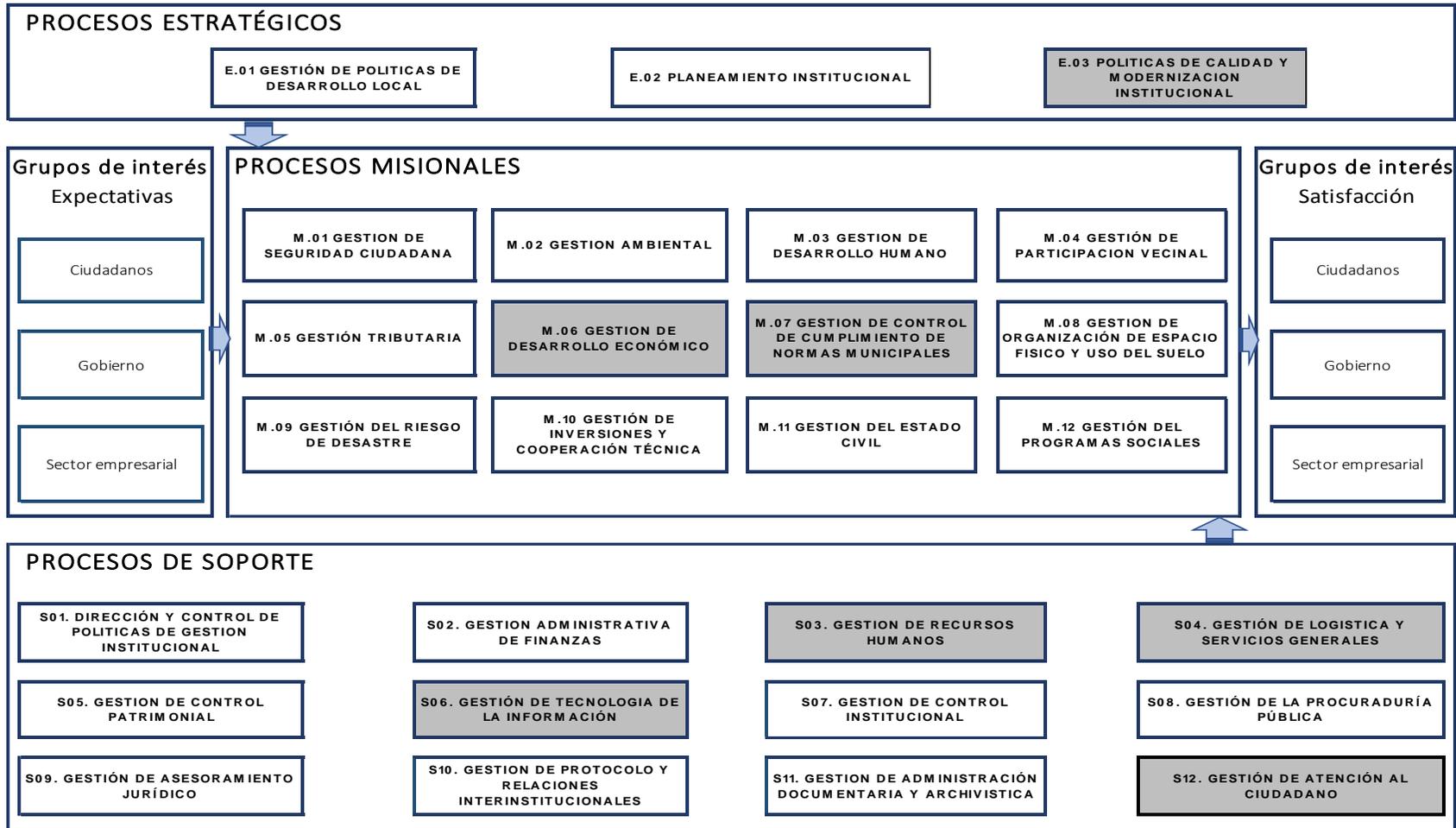


Tabla 13
Relación de procesos Nivel 0, 1 y 2

Nivel 0 (N0)	Nivel 1 (N1)	Nivel 2 (N2)
Gestión de Desarrollo Económico Local	Gestión para la emisión de licencias de funcionamiento.	Recepción
		Pre evaluación
		Inspección
		Resolución
		Notificación
	Gestión para la fiscalización posterior	Recepción
		Visita inopinada
		Comunicación
		Ejecución

4.2. Conformación del Equipo de Trabajo por Procesos

Habiéndose identificado los procesos principales se considera imprescindible para dar sostenibilidad a los objetivos planteados, estructurarlo junto a los siguientes procesos estratégicos y de soporte:

Tabla 14

Procesos Misionales que participan

Proceso	Tipo	Procedimientos a cargo	Responsable
Gestión de Recursos Humanos	Misional	<ul style="list-style-type: none">▪ Selección de Personal▪ Evaluación de desempeño del personal▪ Capacitación para el Personal	Subgerencia de Recursos Humanos
Gestión de Logística	Misional	<ul style="list-style-type: none">▪ Compras y Bienes y Servicios críticos	Subgerencia de Logística
Gestión de Medición y Mejora Continua	Estratégico	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión del riesgo.▪ No conformidades y acciones correctivas▪ Retroalimentación del Cliente▪ Gestión de Cambios▪ Revisión por la Dirección	Subgerencia de Gestión de Procesos
Gestión Informática	Misional	<ul style="list-style-type: none">▪ Respaldo de la información y atención de requerimientos	Gerencia de Informática

4.3. Elaboración del organigrama de las áreas involucradas en el que se identifique los puestos y cantidad de personal necesario.

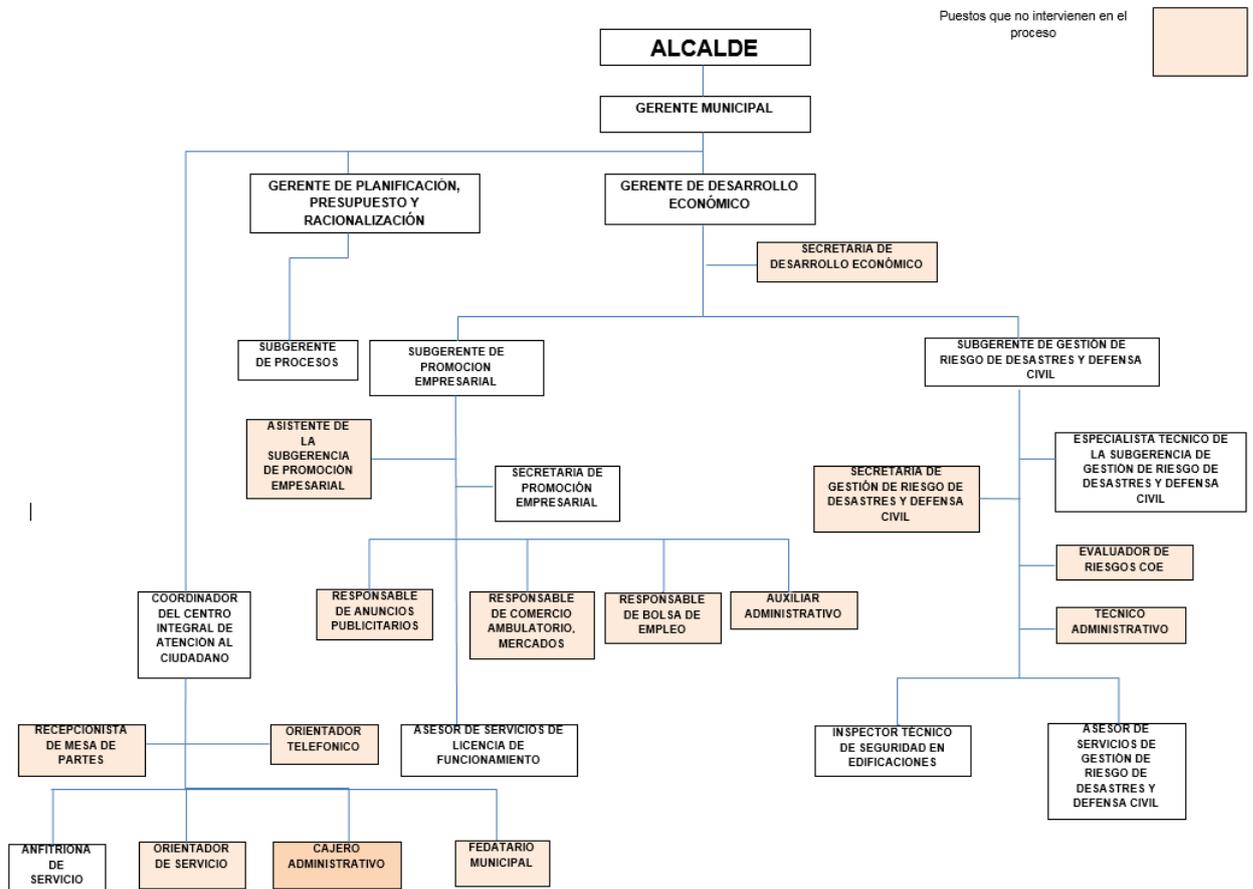


Figura 12. Organigrama con los puestos que participan

4.4. Formulación de la Ficha de Caracterización de los Procesos

Habiendo realizado el Mapa de Procesos, y la conformación del equipo de trabajo, se requiere contar con la ficha de caracterización del proceso principal y de los procesos que participan como apoyo:

Tabla 16

Ficha de caracterización del proceso de fiscalización posterior

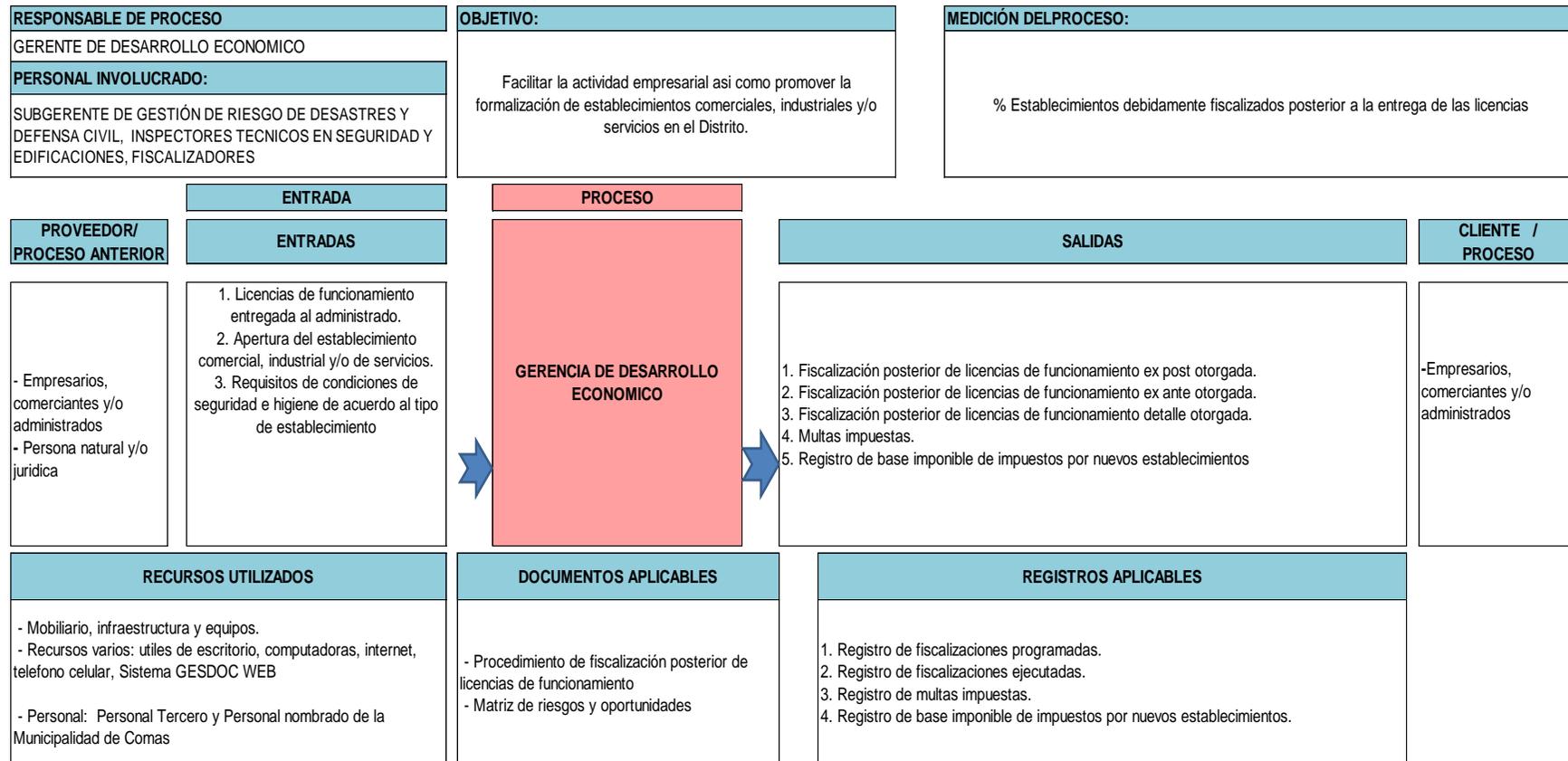


Tabla 17
Ficha de caracterización de proceso de logística

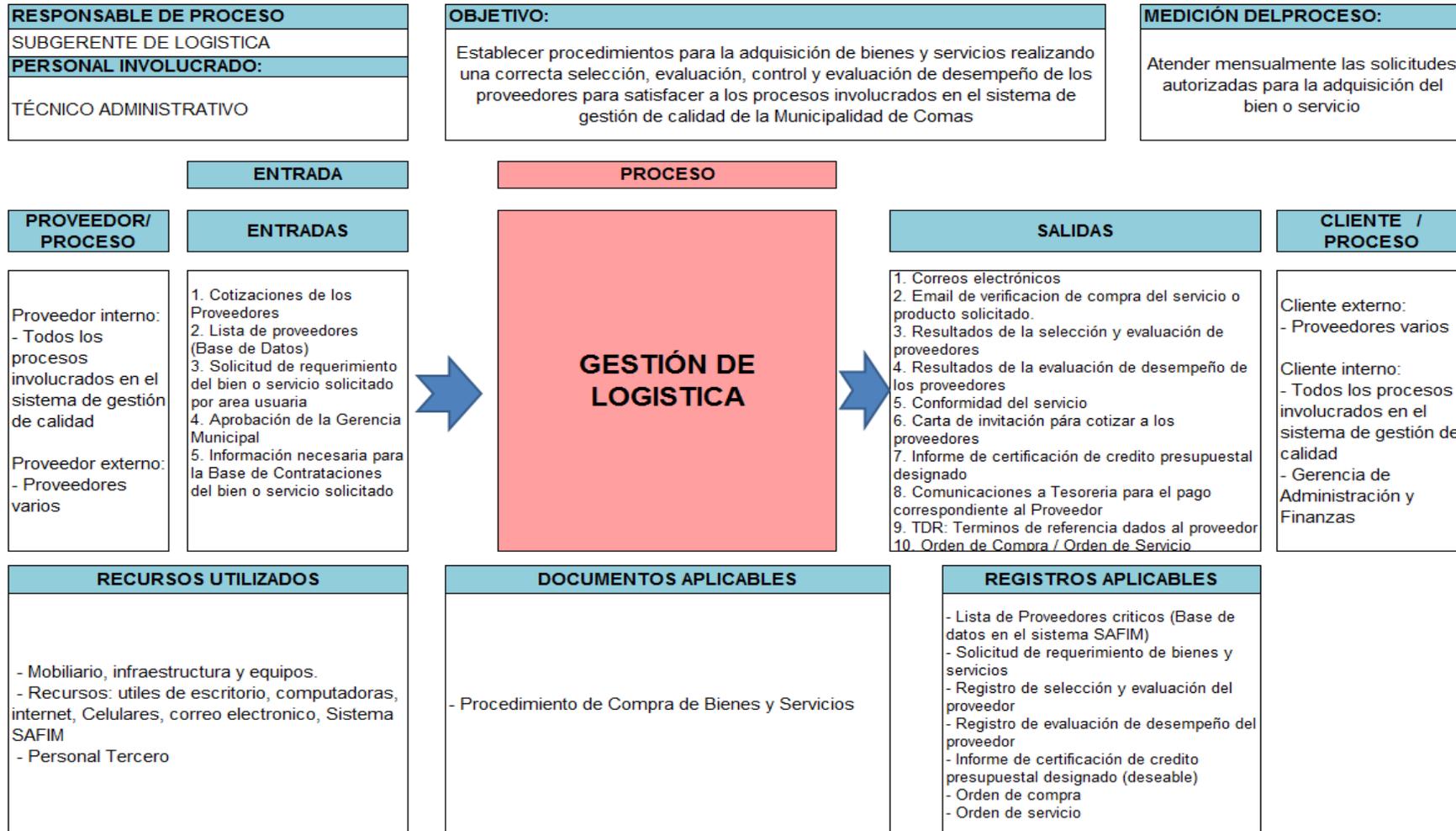


Tabla 18
Ficha de caracterización de proceso de recursos humanos

RESPONSABLE DE PROCESO	OBJETIVO:	MEDICIÓN DEL PROCESO:
SUGBERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Asegurar la eficacia del proceso de selección, inducción, capacitación y evaluación del personal de la MUNICIPALIDAD DE COMAS	Tener como mínimo el 80% del personal que interviene en el proceso de emisión de licencias y fiscalización con buen desempeño durante el año
PERSONAL INVOLUCRADO:		
ASISTENTE DE CONTRATACIONES DEL PERSONAL, RESPONSABLE DEL ALMACENAJE DE LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL.		

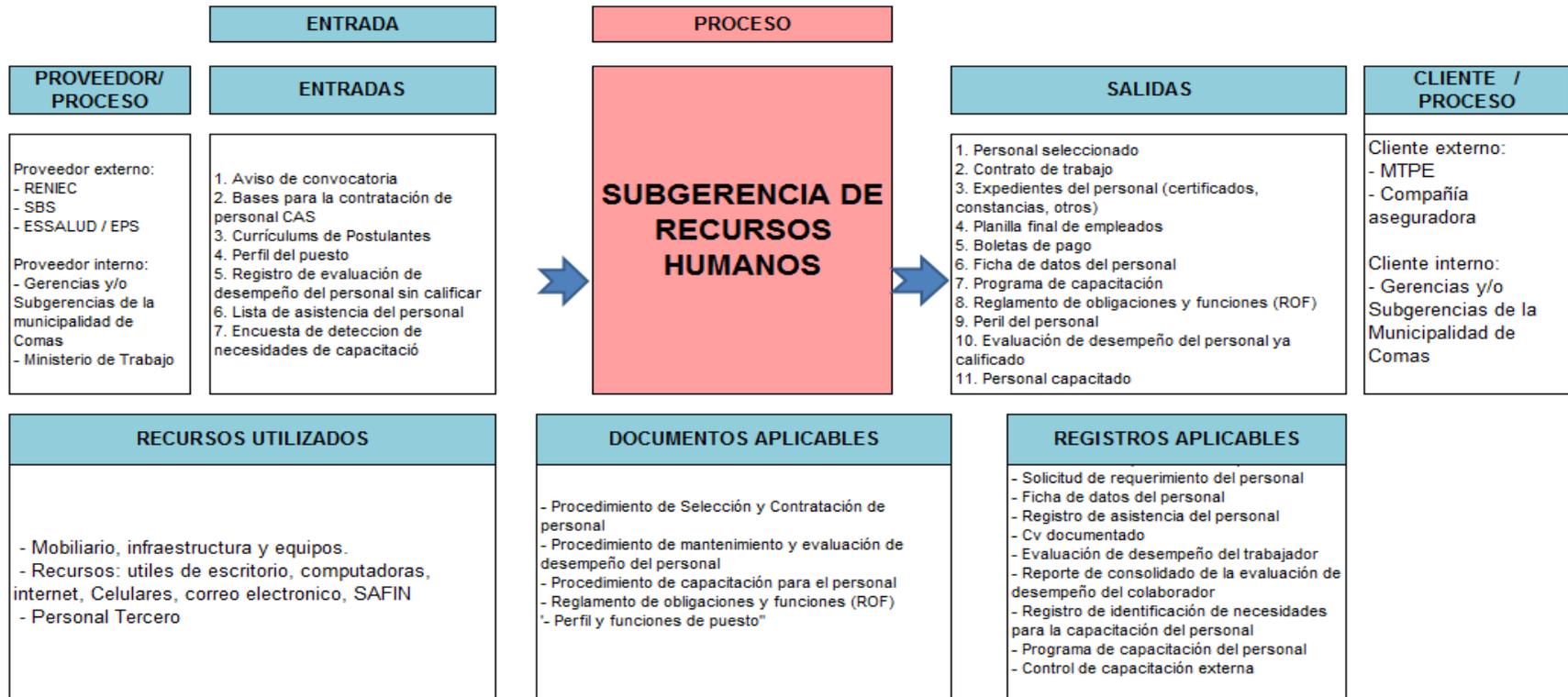


Tabla 19
Ficha de caracterización de proceso de tecnología

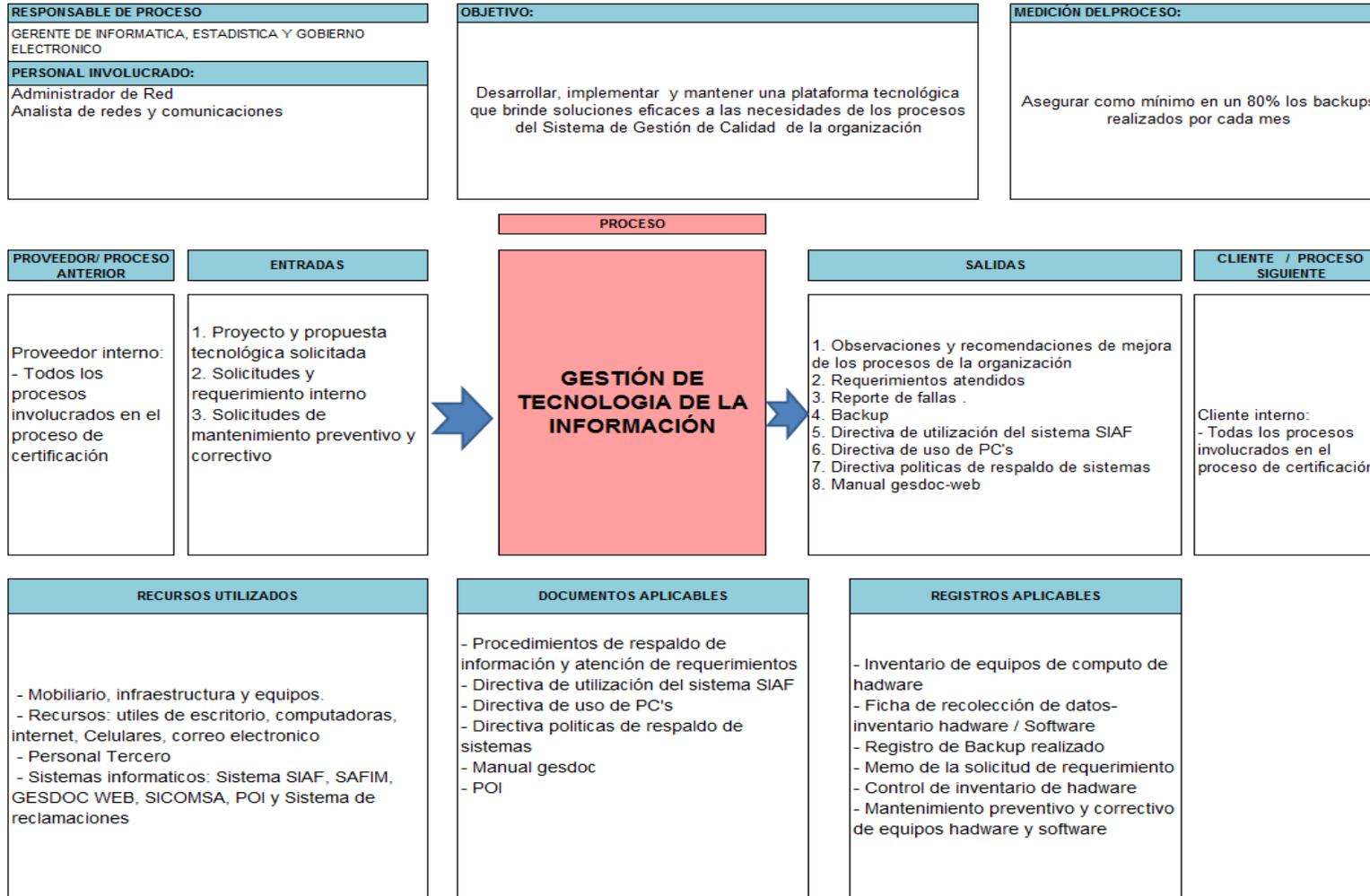
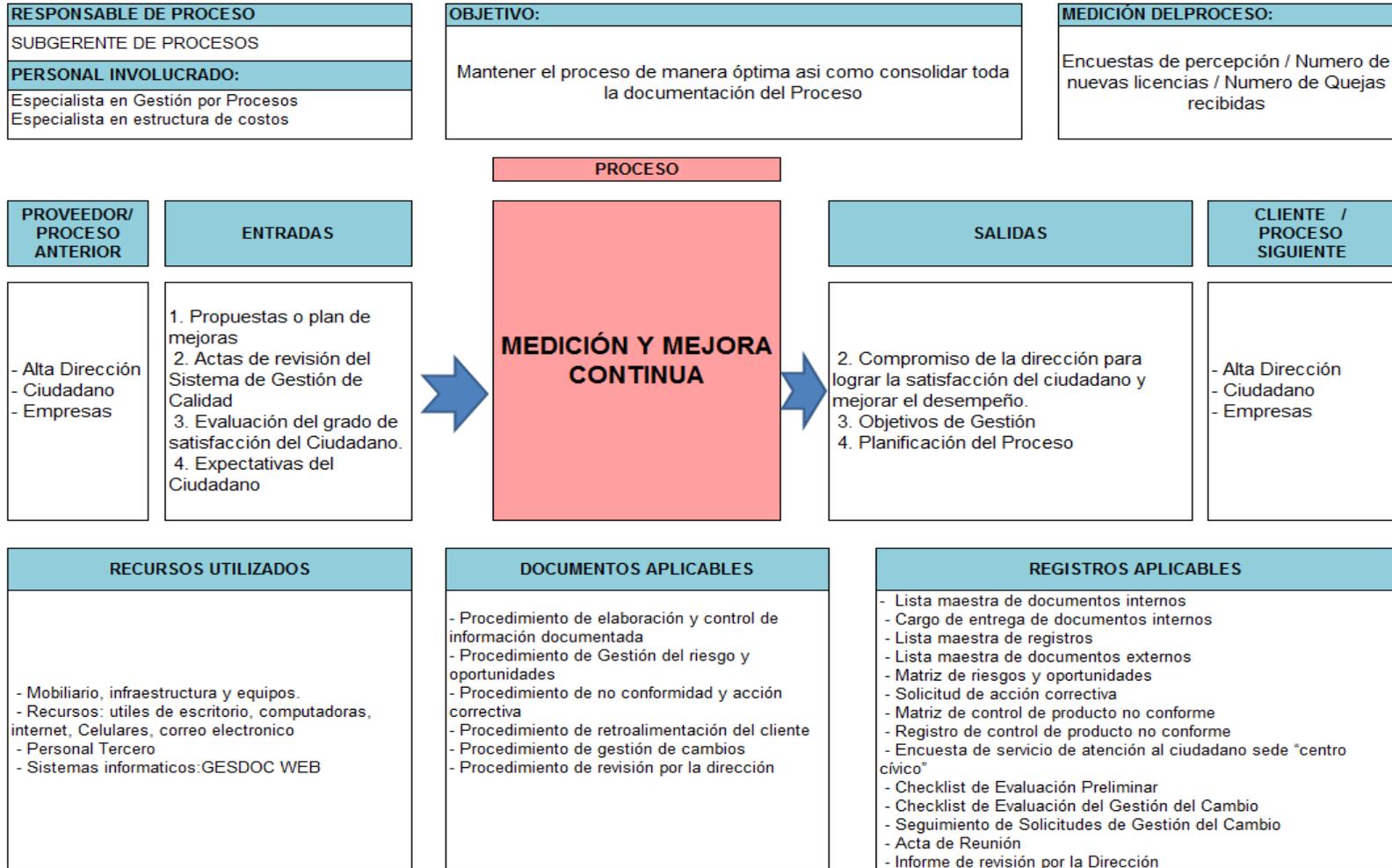


Tabla 20

Ficha de caracterización de proceso 6 proceso de medición y mejora continua



4.5. Elaboración de la Matriz de análisis de riesgos y controles

Tabla 21

Matriz de Riesgos y controles

PARTE INTERESADA AFECTADA	EXPECTATIVA / REQUERIMIENTO	PROCESO VINCULADO	DESCRIPCIÓN	EFFECTO	CONTROLES
CIUDADANO	Entrega del certificado y licencias de funcionamiento a tiempo de acuerdo a necesidad del Ciudadano	Desarrollo Económico	Entrega tardía de los certificados de inspección y licencias de funcionamientos	Generación de Quejas por parte del Ciudadano	1. Seguimiento diario por parte de los Asesores de Servicio de Licencias. 2. Entrega de inspecciones con cargo firmado de acuerdo a programación.
	No dañado, no roto o incompleto, ni tampoco mal escrito en los certificados de inspección y/o licencias	Desarrollo Económico	Entrega de los certificados de inspección y licencias de funcionamientos en la mal estado (dañado, roto, incompleto o mal escrito)	Generación de reclamos por parte del Ciudadano	1. Revisión de las Licencias de funcionamiento y/o certificado de inspecciones antes de la entrega al Ciudadano 2. Mantenimiento periódico de las impresoras utilizadas por los asesores de servicio
TRABAJADORES	Acorde a la normativa vigente	Desarrollo Económico	Cambio de normatividades e incremento de tasas de derecho de trámite de licencias y certificado de inspecciones	Cambios constantes de la estructura de costos del Procedimiento de licencias de funcionamiento	1. Adecuación permanente del TUPA alineado a las normativas vigentes.
PROVEEDOR	Pago puntual al Proveedor	Logística	Demora en los trámites para el pago por el servicio o bien adquirido al proveedor crítico	Demandas Legales por parte del Proveedor crítico Inoperatividad de los servicios o bienes prestados	1. Seguimiento del GAF y áreas usuarias solicitantes a la Subgerencia de Logística respecto al cumplimiento de sus actividades de pago. 2. Identificación por parte del Coordinador del Centro Integral de atención al ciudadano respecto a la inoperatividad de los bienes y/o servicios prestados
ALTA DIRECCION	Costo del servicio o producto adquirido de acuerdo a presupuesto	Logística	Incremento de Tarifas del Proveedor por el producto o servicio solicitado	Mayor gasto para la Municipalidad Distrital de Comas	Cuadro comparativo de costos

CIUDADANO	Adquisición de productos en buen estado y servicios de calidad	Logística	Adquisición de servicios o productos con demora o de baja calidad por parte del proveedor	Afecta la Operatividad en el proceso de atención al ciudadano	Selección y evaluación del Proveedor
TRABAJADORES	Déficit en el financiamiento para el presupuesto asignado por la Municipalidad Distrital de Comas	Todos los Procesos	Baja recaudación y transferencia por parte del Estado a la Municipalidad Distrital de Comas	Escasos recursos para la implementación de bienes y servicios que requeriré la Municipalidad Distrital de Comas en la mejora de la atención al ciudadano	1. Priorización de necesidades básicas para el óptimo desarrollo de los procesos de atención al ciudadano.
CIUDADANO	Atención adecuada al Ciudadano por parte de los asesores de servicio y personal de centro cívico	Gestión de Recursos Humanos	Atención al ciudadano de manera inadecuada por personal de asesor de servicios desmotivado	Generación de Quejas por parte del Ciudadano	Implementar actividades o campañas para elevar el grado de motivación del trabajador
TRABAJADORES	Rápida Ejecución y finalización del mantenimiento de infraestructura	Servicios Generales	Demora en la ejecución y finalización del mantenimiento de la infraestructura	El Colaborador no puede trabajar adecuadamente	Seguimiento mediante el registro de checklist de manera mensual por el Subgerente de Servicios Generales
CIUDADANO	Funcionamiento continuo de la energía eléctrica para la no demora en la atención al usuario	Servicios Generales	Caída de la Energía Eléctrica	Demora en la entrega de certificados al ciudadano por falta de luz	Apunte de datos del ciudadano para guardar la información solicitada.
ALTA DIRECCION	Mantener la continuidad del personal calificado	Gestión de Recursos Humanos	Rotación continua del Personal	Demora en la adaptación de sus funciones del nuevo personal	Inducción al personal nuevo
CIUDADANO	Obtención de la Autorización sectorial dentro del plazo legal	Desarrollo Económico	El ciudadano (inversionista) no podrá obtener la licencia de funcionamiento en tanto no cuente con la autorización sectorial	No captación de un nuevo agente económico	Concientizar los giros que requiere de autorización sectorial.
MINISTERIOS QUE OTORGAN AUTORIZACIONES SECTORIALES	Aumento de la demanda para los Ministerios	Desarrollo Económico	Demora en el trámite de otorgamiento de autorización sectorial	No captación de un nuevo agente económico	Concientizar los giros que requiere de autorización sectorial.

4.6. Elaboración de procedimientos por cada Proceso

Tabla 22

Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Post

Centro de actividad	Actividad N°	Descripción de la actividad	Cargo
SUBGERENCIA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	Recepciona solicitud y Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	2	Verifica requisitos según TUPA vigente	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	3	Registra en el sistema, sella, firma y entrega cargo al administrado	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	4	Adjunta Hoja de ruta de Trámite, folea expediente y traslada documento al área encargada	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	5	Recepciona, arma expediente, registra en el sistema y entrega a subgerente	SECRETARIA - SGPE
	6	Recibe, revisa expediente y asigna a técnico para la evaluación del expediente	SUBGERENTE - SGPE
	7	Recibe, revisa la documentación presentada del anuncio y efectúa la zonificación y compatibilidad de uso	TECNICO I - SGPE
	8	Traslado al lugar donde se instalará el anuncio	TECNICO I - SGPE
	9	Efectúa inspección (Únicamente si la ubicación del elemento que contiene el anuncio publicitario afecta las normas técnicas sobre utilización del espacio físico y uso del suelo dentro de su circunscripción)	TECNICO I - SGPE
	10	Retorno a la Municipalidad	TECNICO I - SGPE
	11	Elabora informe de evaluación de expediente y verificación de la ubicación del anuncio y deriva a subgerente	TECNICO I - SGPE
	12	Recibe, revisa, da V°B° y dispone la elaboración de la Resolución y el certificado	SUBGERENTE - SGPE

SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	13	Recibe, revisa y elabora la Resolución y el Certificado correspondiente a la licencia de funcionamiento conjunta	TECNICO II - SGPE
	14	Recibe, revisa, firma resolución y Certificado de Licencia y dispone su entrega al administrado	SUBGERENTE - SGPE
	15	Registra resolución y certificado de licencia de funcionamiento en el sistema	SECRETARIA - SGPE
	16	Notifica a administrado resolución y certificado en la municipalidad	SECRETARIA - SGPE

Tabla 23

Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Ante

Centro de actividad	Actividad N°	Descripción de la actividad	Cargo
SUBGERENCIA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	Recepiona solicitud y verifica requisitos según TUPA vigente	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	2	Registra en el sistema, sella, firma y entrega cargo al administrado	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	3	Adjunta Hoja de ruta de Trámite, folea expediente y traslada documento al área encargada	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	4	Recepiona, arma expediente, registra en el sistema y entrega a subgerente	SECRETARIA - SGPE
	5	Recibe, revisa expediente y asigna a técnico para la evaluación del expediente	SUBGERENTE - SGPE
	6	Recibe, revisa la documentación presentada del anuncio y efectúa la zonificación y compatibilidad de uso.	TECNICO I - SGPE
	7	Traslado al lugar donde se instalará el anuncio	TECNICO I - SGPE
	8	Efectúa inspección (Únicamente si la ubicación del elemento que contiene el anuncio publicitario afecta las normas técnicas sobre utilización del espacio físico y uso del suelo dentro de su circunscripción)	TECNICO I - SGPE
	9	Retorno a la Municipalidad	TECNICO I - SGPE

SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	10	Emite informe favorable y deriva a subgerente para que solicite a la Subgerencia de Defensa Civil se efectúe la ITSE Ex Ante	TECNICO I - SGPE
	11	Recibe, revisa y dispone traslado de expediente a la Subgerencia de Defensa Civil se efectúe la ITSE Ex Ante	SUBGERENTE - SGPE
	12	Registra en el sistema y traslada expediente a la Subgerencia de Defensa Civil.	SECRETARIA - SGPE
SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	13	Recepciona, registra en el sistema y entrega expediente al Subgerente	SECRETARIA - SGRDDC
	14	Recibe, revisa expediente, convoca a grupo de inspectores y deriva	SUBGERENTE - SGRDDC
	15	Imprime y entrega la constancia de designación al grupo inspector indicando al responsable del mismo	SECRETARIA - SGRDDC
	16	Imprime y entrega documento denominado "Condiciones para la prestación del servicio de inspector técnico de seguridad en Edificaciones" al grupo inspector	SECRETARIA - SGRDDC
	17	Responsable del grupo inspector recepciona expediente y distribuye los folios por especialidad	TECNICO I - SGRDDC
	18	Recepciona expediente y realizan la evaluación del expediente	TECNICO I - SGRDDC
			TECNICO II - SGRDDC
	19	Traslado hacia el objeto de inspección	TECNICO I - SGRDDC
			TECNICO II - SGRDDC
	20	Ejecutan la Diligencia ITSE Básica Ex ante	TECNICO I - SGRDDC
			TECNICO II - SGRDDC
	21	Elabora, suscribe informe de ITSE Básica Ex Ante y entrega al administrado	TECNICO I - SGRDDC
TECNICO II - SGRDDC			
22	Retorno del grupo inspector a la Municipalidad	TECNICO I - SGRDDC	
		TECNICO II - SGRDDC	

SUBGERENCIA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	23	Responsable del grupo inspector deriva expediente	TECNICO I - SGRDDC
	24	Recibe, revisa el informe ITSE Básica Ex Ante y dispone elaborar Proyecto de Resolución y Certificado	SUBGERENTE - SGRDDC
	25	Elabora Proyecto de Resolución y Certificado ITSE Básica Ex Ante	TECNICO III - SGRDDC
	26	Recibe, revisa, sella, visa, firma la Resolución y Certificado ITSE Básica Ex Ante y dispone su traslado a la Subgerencia de Promoción Empresarial.	SUBGERENTE - SGRDDC
	27	Registra Resolución y Certificado ITSE Básica Ex Ante en el sistema y traslada expediente a la Subgerencia de Promoción Empresarial.	SECRETARIA - SGRDDC
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	28	Recepiona, registra en el sistema y entrega a subgerente	SECRETARIA - SGPE
	29	Recibe, revisa expediente y asigna a técnico para la elaboración de resolución y licencia de funcionamiento conjunta	SUBGERENTE - SGPE
	30	Elabora proyecto de resolución y certificado de licencia de funcionamiento conjunta	TECNICO I - SGPE
	31	Recibe, revisa, firma resolución y Certificado de Licencia y dispone su entrega al administrado	SUBGERENTE - SGPE
	32	Registra en el sistema y notifica al administrado resolución, certificado de licencia de funcionamiento conjunta y certificado ITSE Ex Ante en la municipalidad	SECRETARIA - SGPE

Tabla 24

Proceso de Licencia de Funcionamiento de Detalle

Centro de actividad	Actividad N°	Descripción de la actividad	Cargo
SUB GERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	Recepiona solicitud de ITSE de acuerdo a los requisitos considerados en el TUPA vigente.	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	2	Verifica requisitos según TUPA vigente y determina el tipo de ITSE que corresponde al objeto de inspección	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	3	Registra en el sistema, sella, firma, consigna en la solicitud y el cargo la fecha y hora de la ejecución de la diligencia de la ITSE y entrega cargo al administrado	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA
	4	Adjunta Hoja de Trámite, folea expediente y traslada documento al área encargada	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA

SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	5	Recepciona, arma expediente, registra en el sistema y entrega expediente al Subgerente	SECRETARIA - SGGRDDC
	6	Recibe, revisa expediente y convoca a grupo de inspectores	SUBGERENTE - SGRDDC
	7	Imprime y entrega Constancia de designación del inspector o grupo inspector, indicando al responsable del mismo.	SECRETARIA - SGGRDDC
	8	Imprime y entrega el documento "Condiciones para la prestación del servicio de inspector técnico de seguridad en Edificaciones" al grupo inspector.	SECRETARIA - SGGRDDC
	9	Responsable del grupo inspector recepciona expediente y distribuye los folios por especialidad	INSPECTOR - ING. CIVIL
	10	Recepciona expediente y realizan la evaluación de la documentación	INSPECTORES
	11	Traslado hacia el objeto de inspección para realizar diligencia ITSE de Detalle	INSPECTORES
	12	Ejecuta la diligencia de ITSE de Detalle	INSPECTORES
	13	Elabora, suscribe y entrega el informe de ITSE de Detalle al administrado	INSPECTORES
	14	Retorno del grupo inspector a la Municipalidad	INSPECTORES
	15	Elabora panel fotográfico por especialidad respecto a la ITSE de Detalle.	INSPECTORES
	16	Responsable del grupo inspector revisa, consolida el informe ITSE y el panel fotográfico y deriva	INSPECTOR - ING. CIVIL
	17	Recibe, revisa el informe ITSE y dispone elaborar Proyecto de Resolución y Certificado	SUBGERENTE - SGRDDC

SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	18	Elabora Proyecto de Resolución, el Certificado ITSE de Detalle y deriva	SECRETARIA - SGGRDDC
	19	Recibe, revisa, sella, visa, firma la Resolución y Certificado ITSE de Detalle y dispone su notificación al administrado.	SUBGERENTE - SGRDDC
	20	Registra Resolución y Certificado ITSE y elabora cargo de entrega	SECRETARIA - SGGRDDC
	21	Notifica la Resolución y el Certificado ITSE en la municipalidad	SECRETARIA - SGGRDDC

A efectos de asegurar la sostenibilidad del óptimo desarrollo del proceso, se ha considerado la siguiente función de los demás procesos:

4.7. Elaboración del flujo del proceso determinando las actividades, el tiempo, el puesto, y costo efectivo de cada actividad.

Tabla 25

Costo del Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Post

Cuadro 1. Costo de personal directo por minuto

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	$Tt = Cp \times Te$	CPm	$CTp = Tt \times CPm$
SUBGERENCIA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	Recepciona solicitud y Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	1	1	0.25	0.25
	2	Verifica requisitos según TUPA vigente	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	5	5	0.25	1.25
	3	Registra en el sistema, sella, firma y entrega cargo al administrado	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	7	7	0.25	1.75
	4	Adjunta Hoja de ruta de Trámite, folea expediente y traslada documento al área encargada	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	10	10	0.25	2.50
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	5	Recepciona, arma expediente, registra en el sistema y entrega a subgerente	SECRETARIA - SGPE	F35	1	10	10	0.09	0.93
	6	Recibe, revisa expediente y asigna a técnico para la evaluación del expediente	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	20	20	0.28	5.54

SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	7	Recibe, revisa la documentación presentada del anuncio y efectúa la zonificación y compatibilidad de uso	TECNICO I - SGPE	F36	1	45	45	0.23	10.29
	8	Traslado al lugar donde se instalará el anuncio	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86
	9	Efectúa inspección (Únicamente si la ubicación del elemento que contiene el anuncio publicitario afecta las normas técnicas sobre utilización del espacio físico y uso del suelo dentro de su circunscripción)	TECNICO I - SGPE	F36	1	20	20	0.23	4.57
	10	Retorno a la Municipalidad	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86
	11	Elabora informe de evaluación de expediente y verificación de la ubicación del anuncio y deriva a subgerente	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86
	12	Recibe, revisa, da V°B° y dispone la elaboración de la Resolución y el certificado	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	20	20	0.28	5.54
	13	Recibe, revisa y elabora la Resolución y el Certificado correspondiente a la licencia de funcionamiento conjunta	TECNICO II - SGPE	F37	1	30	30	0.23	6.84
	14	Recibe, revisa, firma resolución y Certificado de Licencia y dispone su entrega al administrado	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	20	20	0.28	5.54
	15	Registra resolución y certificado de licencia de funcionamiento en el sistema	SECRETARIA - SGPE	F35	1	5	5	0.09	0.46
	16	Notifica a administrado resolución y certificado en la municipalidad	SECRETARIA - SGPE	F35	1	5	5	0.09	0.46
						Tiempo por prestación	288	Costo de personal por Prestación	66.51

Cuadro 2. Costo de material fungible por prestación

Centro de actividad	Actividad Nº	Material	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)
				Cm	Cu	CTm=CmxCu
SUBGERENCIA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	4	HOJA DE RUTA DE TRAM. DOC.	UNIDAD	1	0.17	0.17
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	5	FASTENER	UNIDAD	1	0.09	0.09
		FOLDER MANILA T/A4	UNIDAD	1	0.20	0.20
	11	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	4	0.02	0.08
	13	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	4	0.02	0.08
		CERT. DE LIC. DE FUNCIONAMIENTO	UNIDAD	1	0.24	0.24
					Costo de material fungible por prestación	0.86

Cuadro 3. Costo de servicios directos identificables por prestación

Centro de actividad	Actividad N°	Servicio directo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)
				CS	Cu	CSp=CSxCu
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	8	SERVICIO DE MOVILIDAD	SERVICIO	1	5.00	5
	10	SERVICIO DE MOVILIDAD	SERVICIO	1	5.00	5
					Costo de servicio de tercero identificable por prestación	10.00

Resumen de costos del proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Post

centro de actividad responsable	objeto de costo	costos unitarios por prestación (s/.)			costo unitario (s/.)	derecho de pago (s/.)	%UIT
		<u>personal</u>	<u>material fungible</u>	<u>servicios identificables</u>			
Subgerencia de Promoción Empresarial	Licencia de funcionamiento: establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post en forma conjunta con la autorización de anuncio publicitario simple (adosado o fachada) y/o toldo	66.51	0.86	10.00	77.37	77.30	1.90864

uit	s/. 4,050.00
-----	--------------

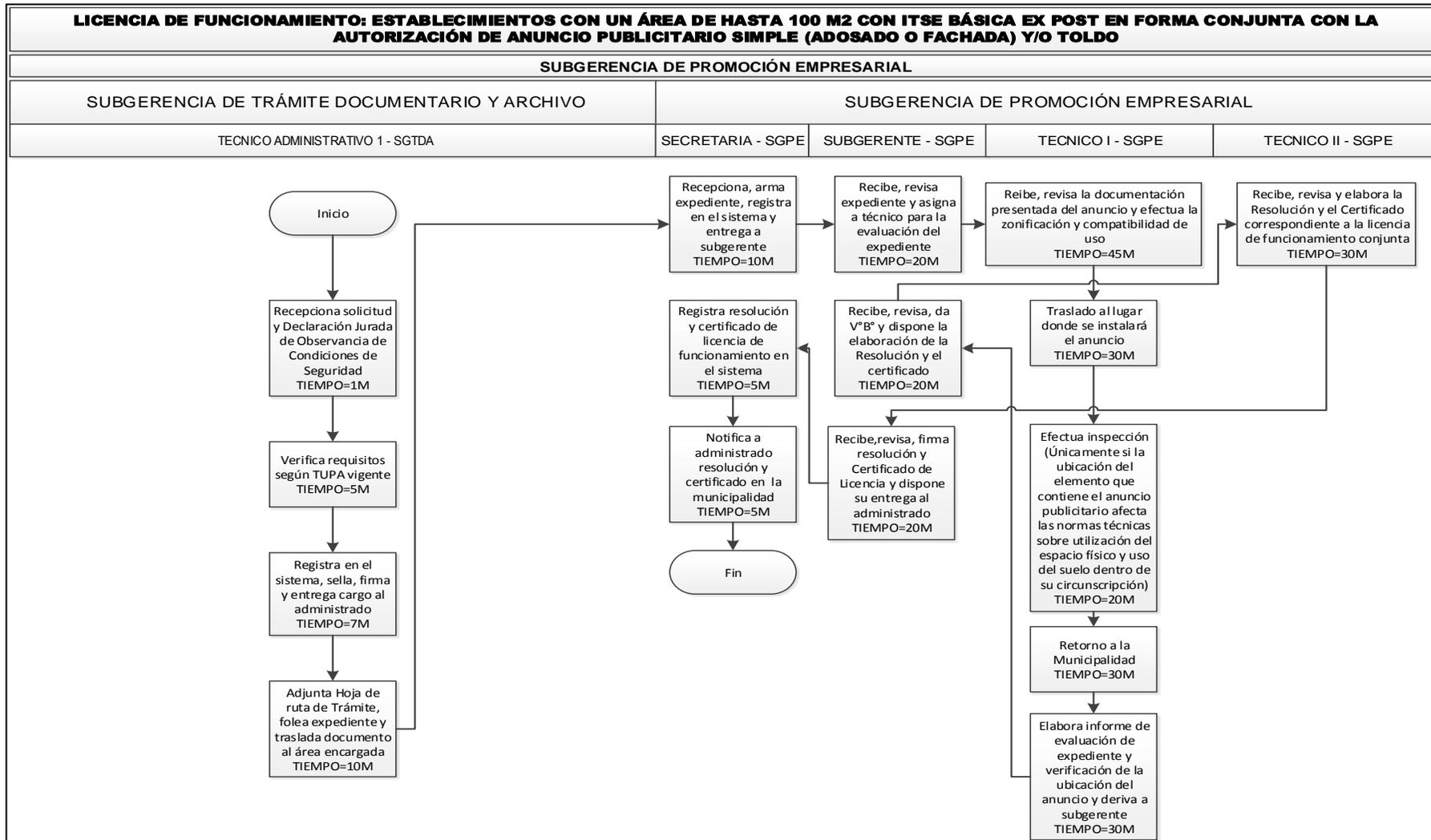


Figura 13. Flujograma de Licencia de Funcionamiento Ex Post

Tabla 26

Proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Ante

Cuadro 1. Costo de personal directo por minuto

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
SUBGERENCIA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	Recepciona solicitud y verifica requisitos según TUPA vigente	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	5	5	0.25	1.25
	2	Registra en el sistema, sella, firma y entrega cargo al administrado	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	7	7	0.25	1.75
	3	Adjunta Hoja de ruta de Trámite, folea expediente y traslada documento al área encargada	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	10	10	0.25	2.50
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	4	Recepciona, arma expediente, registra en el sistema y entrega a subgerente	SECRETARIA - SGPE	F35	1	10	10	0.09	0.93
	5	Recibe, revisa expediente y asigna a técnico para la evaluación del expediente	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	20	20	0.28	5.54
	6	Recibe, revisa la documentación presentada del anuncio y efectúa la zonificación y compatibilidad de uso.	TECNICO I - SGPE	F36	1	45	45	0.23	10.29
	7	Traslado al lugar donde se instalará el anuncio	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86

SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	8	Efectúa inspección (Únicamente si la ubicación del elemento que contiene el anuncio publicitario afecta las normas técnicas sobre utilización del espacio físico y uso del suelo dentro de su circunscripción)	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86
	9	Retorno a la Municipalidad	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86
	10	Emite informe favorable y deriva a subgerente para que solicite a la Subgerencia de Defensa Civil se efectúe la ITSE Ex Ante	TECNICO I - SGPE	F36	1	45	45	0.23	10.29
	11	Recibe, revisa y dispone traslado de expediente a la Subgerencia de Defensa Civil se efectúe la ITSE Ex Ante	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	20	20	0.28	5.54
	12	Registra en el sistema y traslada expediente a la Subgerencia de Defensa Civil.	SECRETARIA - SGPE	F35	1	5	5	0.09	0.46
SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	13	Recepciona, registra en el sistema y entrega expediente al Subgerente	SECRETARIA - SGRDDC	F40	1	5	5	0.16	0.80
	14	Recibe, revisa expediente, convoca a grupo de inspectores y deriva	SUBGERENTE - SGRDDC	F39	1	15	15	0.28	4.15
	15	Imprime y entrega la constancia de designación al grupo inspector indicando al responsable del mismo	SECRETARIA - SGRDDC	F40	1	7	7	0.16	1.11
	16	Imprime y entrega documento denominado "Condiciones para la prestación del servicio de inspector técnico de seguridad en Edificaciones" al grupo inspector	SECRETARIA - SGRDDC	F40	1	7	7	0.16	1.11

SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	17	Responsable del grupo inspector Recepciona expediente y distribuye los folios por especialidad	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	15	15	0.22	3.33
	18	Recepciona expediente y realizan la evaluación del expediente	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	60	60	0.22	13.32
			TECNICO II - SGRDDC	F42	1	60	60	0.19	11.53
	19	Traslado hacia el objeto de inspección	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	30	30	0.22	6.66
			TECNICO II - SGRDDC	F42	1	30	30	0.19	5.76
	20	Ejecutan la Diligencia ITSE Básica Ex ante	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	60	60	0.22	13.32
			TECNICO II - SGRDDC	F42	1	60	60	0.19	11.53
	21	Elabora, suscribe informe de ITSE Básica Ex Ante y entrega al administrado	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	20	20	0.22	4.44
			TECNICO II - SGRDDC	F42	1	20	20	0.19	3.84
	22	Retorno del grupo inspector a la Municipalidad	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	30	30	0.22	6.66
TECNICO II - SGRDDC			F42	1	30	30	0.19	5.76	
23	Responsable del grupo inspector deriva expediente	TECNICO I - SGRDDC	F41	1	5	5	0.22	1.11	
24	Recibe, revisa el informe ITSE Básica Ex Ante y dispone elaborar Proyecto de Resolución y Certificado	SUBGERENTE - SGRDDC	F39	1	20	20	0.28	5.54	

SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	25	Elabora Proyecto de Resolución y Certificado ITSE Básica Ex Ante	TECNICO III - SGRDDC	F43	1	20	20	0.13	2.54
	26	Recibe, revisa, sella, visa, firma la Resolución y Certificado ITSE Básica Ex Ante y dispone su traslado a la Subgerencia de Promoción Empresarial.	SUBGERENTE - SGRDDC	F39	1	20	20	0.28	5.54
	27	Registra Resolución y Certificado ITSE Básica Ex Ante en el sistema y traslada expediente a la Subgerencia de Promoción Empresarial.	SECRETARIA - SGRDDC	F40	1	5	5	0.16	0.80
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	28	Recepciona, registra en el sistema y entrega a subgerente	SECRETARIA - SGPE	F35	1	5	5	0.09	0.46
	29	Recibe, revisa expediente y asigna a técnico para la elaboración de resolución y licencia de funcionamiento conjunta	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	10	10	0.28	2.77
	30	Elabora proyecto de resolución y certificado de licencia de funcionamiento conjunta	TECNICO I - SGPE	F36	1	30	30	0.23	6.86
	31	Recibe, revisa, firma resolución y Certificado de Licencia y dispone su entrega al administrado	SUBGERENTE - SGPE	F34	1	10	10	0.28	2.77
	32	Registra en el sistema y notifica al administrado resolución, certificado de licencia de funcionamiento conjunta y certificado ITSE Ex Ante en la municipalidad	SECRETARIA - SGPE	F35	1	5	5	0.09	0.46
						Tiempo por prestación	836	Costo de personal por Prestación	181.30

Cuadro 2. Costo de material fungible por prestación

Centro de actividad	Actividad N°	Material	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)
				Cm	Cu	CTm=CmxCu
SUBGERENCIA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	3	HOJA DE RUTA DE TRAM. DOC.	UNIDAD	1	0.17	0.17
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	4	FASTENER	UNIDAD	1	0.09	0.09
		FOLDER MANILA T/A4	UNIDAD	1	0.20	0.20
	10	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	4	0.02	0.08
SUBGERENCIA DE DEFENSA CIVIL	15	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	2	0.02	0.04
	16	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	4	0.02	0.08
	21	FORMATOS DE INFORMES ITSE	UNIDAD	16	0.55	8.80
	25	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	2	0.02	0.04
		CERTIFICADO ITSE	UNIDAD	1	0.24	0.24
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	30	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	6	0.02	0.12
		CERTIFICADO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	UNIDAD	1	0.24	0.24
					Costo de material fungible por prestación	10.10

Cuadro 3. Costo de servicios directos identificables por prestación

Centro de actividad	Actividad N°	Servicio directo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)
				CS	Cu	CSp=CSxCu
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	7	SERVICIO DE MOVILIDAD DENTRO DEL DISTRITO (IDA O VUELTA)	SERVICIO	1	5.00	5.00
	9	SERVICIO DE MOVILIDAD DENTRO DEL DISTRITO (IDA O VUELTA)	SERVICIO	1	5.00	5.00
SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	19	SERVICIO DE MOVILIDAD DENTRO DEL DISTRITO (IDA O VUELTA)	SERVICIO	1	5.00	5.00
		SERVICIO DE MOVILIDAD DENTRO DEL DISTRITO (IDA O VUELTA)	SERVICIO	1	5.00	5.00
	22	SERVICIO DE MOVILIDAD DENTRO DEL DISTRITO (IDA O VUELTA)	SERVICIO	1	5.00	5.00
		SERVICIO DE MOVILIDAD DENTRO DEL DISTRITO (IDA O VUELTA)	SERVICIO	1	5.00	5.00
					Costo de servicio de tercero identificable por prestación	30.00

Resumen de costos del proceso de Licencia de Funcionamiento Ex Ante

CENTRO DE ACTIVIDAD RESPONSABLE	OBJETO DE COSTO	COSTOS UNITARIOS POR PRESTACIÓN (S/.)							COSTO UNITARIO (S/.)	DERECHO DE PAGO (S/.)	%UIT
		<u>PERSONAL</u>	<u>MATERIAL FUNGIBLE</u>	<u>SERVICIOS IDENTIFICABLES</u>	<u>MATERIAL NO FUNGIBLE</u>	<u>SERVICIO DE TERCEROS</u>	<u>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</u>	<u>FIJOS</u>			
Subgerencia de Promoción Empresarial	Licencias de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100 m2 hasta 500 m2 con ITSE básica ex - ante en forma conjunta con la autorización de anuncio publicitario simple (adosado a fachada) y/o toldo	181.3011	10.0950	30.0000					221.3961	221.30	5.46420

UIT	S/. 4,050.00
-----	--------------

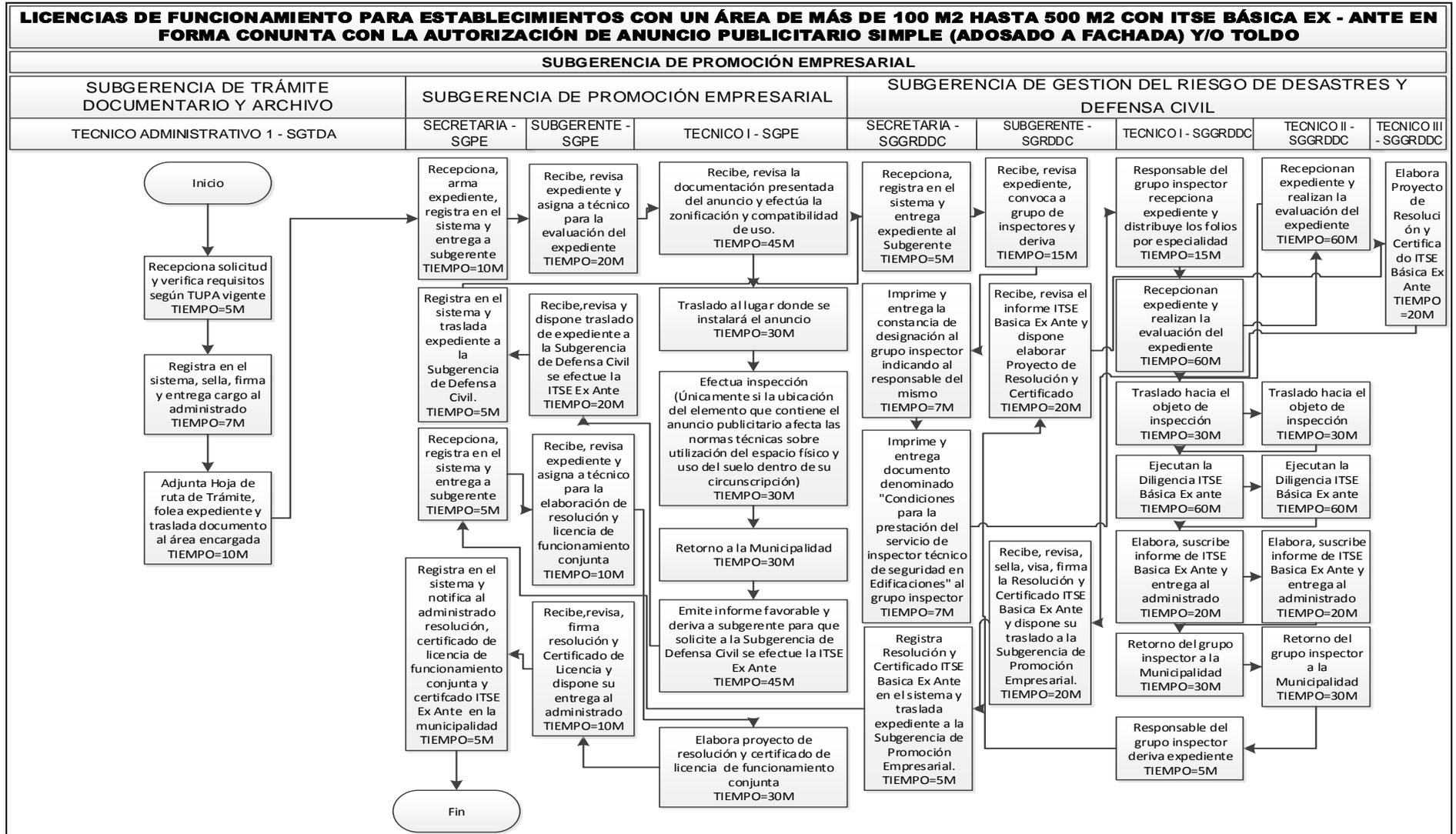


Figura 14. Flujograma de Licencia de Funcionamiento Ex Ante

Tabla 27

Proceso de Licencia de Funcionamiento de Detalle

Cuadro 1. Costo de personal directo por minuto

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
SUB GERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	1	Recepciona solicitud de ITSE de acuerdo a los requisitos considerados en el TUPA vigente.	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	2	2	0.25	0.50
	2	Verifica requisitos según TUPA vigente y determina el tipo de ITSE que corresponde al objeto de inspección	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	5	5	0.25	1.25
	3	Registra en el sistema, sella, firma, consigna en la solicitud y el cargo la fecha y hora de la ejecución de la diligencia de la ITSE y entrega cargo al administrado	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	8	8	0.25	2.00
	4	Adjunta Hoja de Trámite, folea expediente y traslada documento al área encargada	TECNICO ADMINISTRATIVO 1 - SGTDA	F8	1	10	10	0.25	2.50
SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	5	Recepciona, arma expediente, registra en el sistema y entrega expediente al Subgerente	SECRETARIA - SGGRDDC	F40	1	5	5	0.16	0.80
	6	Recibe, revisa expediente y convoca a grupo de inspectores	SUBGERENTE - SGRDDC	F39	1	15	15	0.28	4.15

SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	7	Imprime y entrega Constancia de designación del inspector o grupo inspector, indicando al responsable del mismo.	SECRETARIA - SGGRRDDC	F40	1	5	5	0.16	0.80
	8	Imprime y entrega el documento "Condiciones para la prestación del servicio de inspector técnico de seguridad en Edificaciones" al grupo inspector.	SECRETARIA - SGGRRDDC	F40	1	5	5	0.16	0.80
	9	Responsable del grupo inspector recepciona expediente y distribuye los folios por especialidad	INSPECTOR - ING. CIVIL		1	20	20		
	10	Recepciona expediente y realizan la evaluación de la documentación	INSPECTORES		4	30	120		
	11	Traslado hacia el objeto de inspección para realizar diligencia ITSE de Detalle	INSPECTORES		4	30	120		
	12	Ejecuta la diligencia de ITSE de Detalle	INSPECTORES		4	150	600		
	13	Elabora, suscribe y entrega el informe de ITSE de Detalle al administrado	INSPECTORES		4	15	60		
	14	Retorno del grupo inspector a la Municipalidad	INSPECTORES		4	30	120		

SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	15	Elabora panel fotográfico por especialidad respecto a la ITSE de Detalle.	INSPECTORES		4	15	60		
	16	Responsable del grupo inspector revisa, consolida el informe ITSE y el panel fotográfico y deriva	INSPECTOR - ING. CIVIL		4	10	40		
	17	Recibe, revisa el informe ITSE y dispone elaborar Proyecto de Resolución y Certificado	SUBGERENTE - SGRDCC	F39	1	20	20	0.28	5.54
	18	Elabora Proyecto de Resolución, el Certificado ITSE de Detalle y deriva	SECRETARIA - SGGRDCC	F40	1	45	45	0.16	7.16
	19	Recibe, revisa, sella, visa, firma la Resolución y Certificado ITSE de Detalle y dispone su notificación al administrado.	SUBGERENTE - SGRDCC	F39	1	15	15	0.28	4.15
	20	Registra Resolución y Certificado ITSE y elabora cargo de entrega	SECRETARIA - SGGRDCC	F40	1	10	10	0.16	1.59
	21	Notifica la Resolución y el Certificado ITSE en la municipalidad	SECRETARIA - SGGRDCC	F40	1	5	5	0.16	0.80
						Tiempo por prestación	1290	Costo de personal por Prestación	32.03

Cuadro 2. Costo de material fungible por prestación

Centro de actividad	Actividad Nº	Material	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)
				Cm	Cu	CTm=CmxCu
SUB GERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO	4	HOJA DE RUTA DE TRAMITE DOCUMENTARIO	UNIDAD	1	0.17	0.17
SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	5	FASTENER	UNIDAD	1	0.09	0.09
		FOLDER MANILA T/A4	UNIDAD	1	0.20	0.20
	7	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	2	0.02	0.04
	8	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	2	0.02	0.04
	13	FORMATO AUTOCOPIATIVO DE ITSE	UNIDAD	64	0.55	35.20
	18	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	2	0.02	0.04
		CERTIFICADO ITSE	UNIDAD	1	0.24	0.24
	20	PAPEL BOND 75 GRS	UNIDAD	2	0.02	0.04
					Costo de material fungible por prestación	36.06

Cuadro 3. Costo de servicios directos identificables por prestación

Centro de actividad	Actividad N°	Servicio directo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)
				CS	Cu	CSp=CSxCu
SUBGERENCIA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES Y DEFENSA CIVIL	9-16	SERVICIO DE INSPECCION TECNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES DE DETALLE DE 500 A 800 M2 (A TODO COSTO)	SERVICIO	1	385.00	385.00
					Costo de servicio de tercero identificable por prestación	385.00

Resumen de costos del proceso de Licencia de Funcionamiento de Detalle

CENTRO DE ACTIVIDAD RESPONSABLE	OBJETO DE COSTO	COSTOS UNITARIOS POR PRESTACIÓN (S/.)							COSTO UNITARIO (S/.)	DERECHO DE PAGO (S/.)	%UIT
		PERSONAL	MATERIAL FUNGIBLE	SERVICIOS IDENTIFICABLES	MATERIAL NO FUNGIBLE	SERVICIO DE TERCEROS	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	FIJOS			
Subgerencia de gestión de riesgos y desastres y defensa civil	Inspección técnica de seguridad en edificaciones de detalle - mayor 500 m2 hasta 800m2 - informe ITSE	32.03	36.06	385.00					453.08	453.00	11.18519

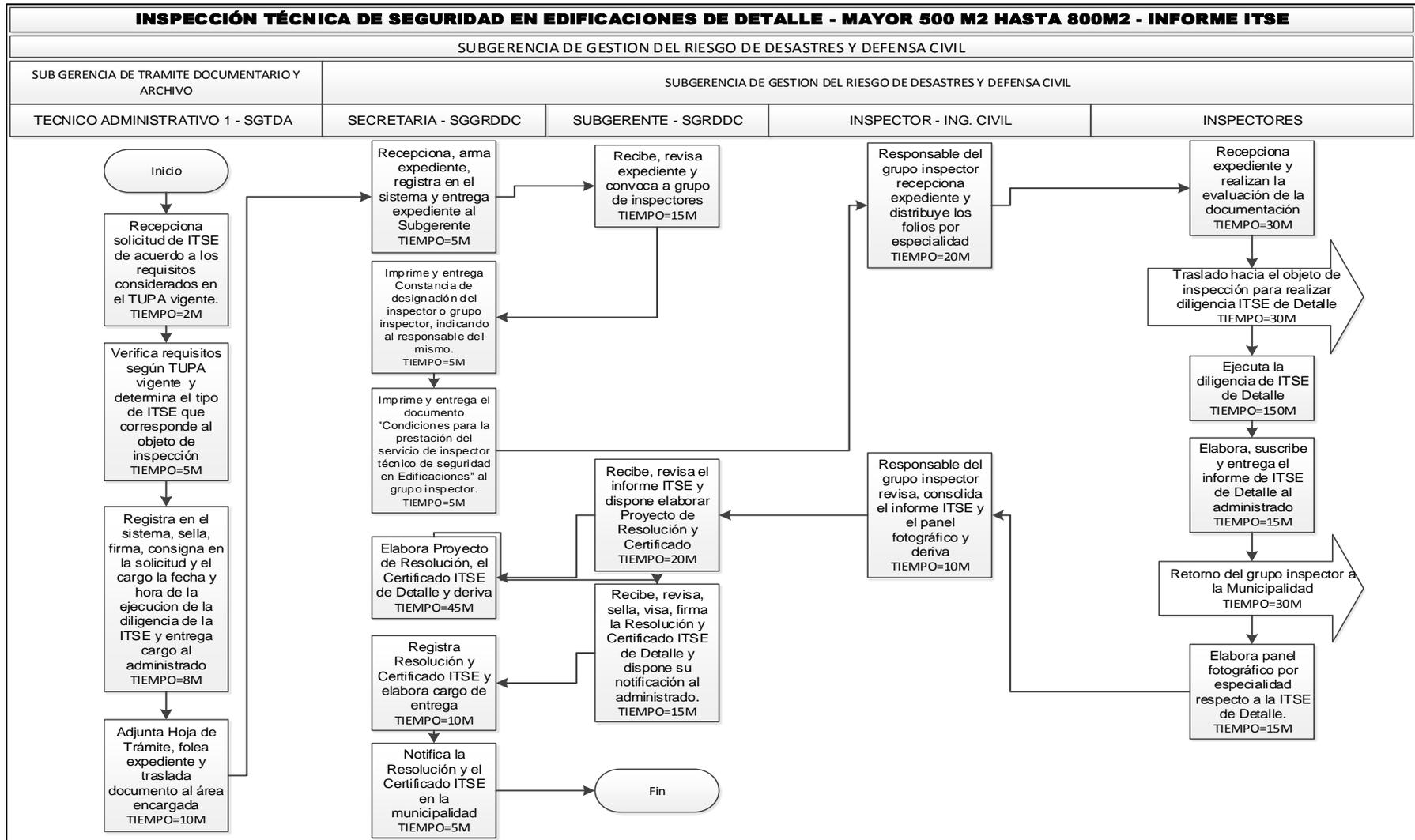


Figura 15. Flujograma de Licencia de Funcionamiento de Detalle

Programación de fiscalizaciones por día, mes y año

Tabla 28
Capacidad fiscalizadora por día, mes y año

TIPO	CANTIDAD	AÑO DE LICENCIAS EMITIDAS	N° DE FISCALIZADORES	CAPACIDAD DÍA	TOTAL DÍA	DEMORA EN DIAS	DEMORA EN MESES	DEMORA EN AÑOS
EX POST	776	2016	4	5	20	39	2	0.15
	880	2015	4	5	20	44	2	0.17
	1687	2014	4	5	20	84	4	0.32
	700	2013	4	5	20	35	2	0.13
	700	2012	4	5	20	35	2	0.13
	700	2011	4	5	20	35	2	0.13
	700	2010	4	5	20	35	2	0.13
	700	2009	4	5	20	35	2	0.13
	700	2008	4	5	20	35	2	0.13
	700	2007	4	5	20	35	2	0.13
	700	2006	4	5	20	35	2	0.13
	700	2005	4	5	20	35	2	0.13
	700	2004	4	5	20	35	2	0.13
	700	2003	4	5	20	35	2	0.13
	700	2002	4	5	20	35	2	0.13
	700	2001	4	5	20	35	2	0.13
	700	2000	4	5	20	35	2	0.13
	700	1999	4	5	20	35	2	0.13
	700	1998	4	5	20	35	2	0.13
	700	1997	4	5	20	35	2	0.13
	700	1996	4	5	20	35	2	0.13
	700	1995	4	5	20	35	2	0.13
	700	1994	4	5	20	35	2	0.13
700	1993	4	5	20	35	2	0.13	
700	1992	4	5	20	35	2	0.13	
700	1991	4	5	20	35	2	0.13	
EX ANTE	709	2016	3	4	12	59	3	0.22
	646	2015	3	4	12	54	2	0.20
	921	2014	3	4	12	77	3	0.29
	545	2013	3	4	12	45	2	0.17
	545	2012	3	4	12	45	2	0.17
	545	2011	3	4	12	45	2	0.17
	545	2010	3	4	12	45	2	0.17
	545	2009	3	4	12	45	2	0.17
	545	2008	3	4	12	45	2	0.17

EX ANTE	545	2007	3	4	12	45	2	0.17
	545	2006	3	4	12	45	2	0.17
	545	2005	3	4	12	45	2	0.17
	545	2004	3	4	12	45	2	0.17
	545	2003	3	4	12	45	2	0.17
	545	2002	3	4	12	45	2	0.17
	545	2001	3	4	12	45	2	0.17
	545	2000	3	4	12	45	2	0.17
	545	1999	3	4	12	45	2	0.17
	545	1998	3	4	12	45	2	0.17
	545	1997	3	4	12	45	2	0.17
	545	1996	3	4	12	45	2	0.17
	545	1995	3	4	12	45	2	0.17
	545	1994	3	4	12	45	2	0.17
	545	1993	3	4	12	45	2	0.17
	545	1992	3	4	12	45	2	0.17
	545	1991	3	4	12	45	2	0.17
DETALLE	17	2016	4	3	12	1	0.06	0.01
	36	2015	4	3	12	3	0.14	0.01
	127	2014	4	3	12	11	0.48	0.04
	155	2013	4	3	12	13	1	0.05
	155	2012	4	3	12	13	1	0.05
	155	2011	4	3	12	13	1	0.05
	155	2010	4	3	12	13	1	0.05
	155	2009	4	3	12	13	1	0.05
	155	2008	4	3	12	13	1	0.05
	155	2007	4	3	12	13	1	0.05
	155	2006	4	3	12	13	1	0.05
	155	2005	4	3	12	13	1	0.05
	155	2004	4	3	12	13	1	0.05
	155	2003	4	3	12	13	1	0.05
	155	2002	4	3	12	13	1	0.05
	155	2001	4	3	12	13	1	0.05
	155	2000	4	3	12	13	1	0.05
	155	1999	4	3	12	13	1	0.05
	155	1998	4	3	12	13	1	0.05
	155	1997	4	3	12	13	1	0.05
	155	1996	4	3	12	13	1	0.05
	155	1995	4	3	12	13	1	0.05
	155	1994	4	3	12	13	1	0.05
155	1993	4	3	12	13	1	0.05	
155	1992	4	3	12	13	1	0.05	
155	1991	4	3	12	13	1	0.05	

Con la ejecución de la programación planteada, se tiene que al 2021, se tendría fiscalizado los 37999 establecimientos comerciales, de acuerdo al siguiente resumen:

Tabla 29

Resumen de programación de fiscalizaciones

TIPO	CANTIDAD	DEMORA EN DIAS	DEMORA EN MESES	EN AÑOS	PERSONAL REQUERIDO
EX POST	19443.00	972.15	44.19	3.68	4
EX ANTE	14811.00	312.00	14.18	1.18	3
DETALLE	3745.00	312.08	14.19	1.18	4
TOTAL	37999.00	972.15	44.19	3.68	11

4.8. Proyección de ingresos al 2021

Tabla 30. Ingresos por concepto de impuestos, nuevas licencias y multas administrativas

Impuesto por uso comercial	Cant.	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Total de establecimientos	100%	37999	28499	19000	9500	0		
N° de locales fiscalizados	30%	11400	2850	2850	2850	2850		
	S/. 150.00		S/. 427,488.75	S/. 427,488.75	S/. 427,488.75	S/. 427,488.75	S/. 1,709,955.00	(sin el proyecto)
N° de establecimientos por fiscalizar	70%	26599	6650	6650	6650	6650		
Impuesto promedio por establecimiento	S/. 150.00		S/. 997,473.75	S/. 997,473.75	S/. 997,473.75	S/. 997,473.75	S/. 3,989,895.00	(con el proyecto)
nuevas licencias 2018								
Total nuevas licencias ex post	S/. 77.30	1856	2041	2245	2470	2717		
Total nuevas licencias ex ante	S/. 221.30	1013	1114	1226	1348	1483		
Total nuevas licencias de detalle	S/. 501.00	140	154	169	186	205		
Ingreso por derecho de tramite		S/. 437,634.34	S/. 481,397.77	S/. 529,537.55	S/. 582,491.31	S/. 640,740.44	S/. 2,234,167.07	(con el proyecto)
Multas impuestas								
Capacidad actual								
Total multas licencias (35% de locales)	S/. 810.00	3990	997	997	997	997		
			S/. 807,953.74	S/. 807,953.74	S/. 807,953.74	S/. 807,953.74	S/. 3,231,814.95	(sin el proyecto)
Capacidad propuesta								
Total multas licencias (35% de locales)	S/. 810.00	9310	2327	2327	2327	2327		
			S/. 1,885,225.39	S/. 1,885,225.39	S/. 1,885,225.39	S/. 1,885,225.39	S/. 7,540,901.55	(con el proyecto)

Resumen:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	TOTAL
Total sin el proyecto	S/.1,716,840.26	S/.1,764,980.04	S/.1,817,933.79	S/.1,876,182.92	S/.7,175,937.02
Incremento	S/.3,364,096.91	S/.3,412,236.69	S/.3,465,190.44	S/.3,523,439.57	S/.13,764,963.62
Total con el proyecto	S/.5,080,937.17	S/.5,177,216.73	S/.5,283,124.24	S/.5,399,622.50	S/.20,940,900.64

Análisis:

- 1. Impuesto por uso comercial:** Actualmente la Municipalidad tiene un total de locales registrados en la data tributaria de 11,400 establecimientos, el cual equivale al 30%, generando ingreso por recaudación anual de S/. 427, 488.75. Con el proyecto se considera cubrir el 70% restante, generando un monto de S/. 997, 473.75.
- 2. Nuevas licencias 2018:** Habiéndose reducido el costo del derecho de trámite; y, con la proyección de incrementar en un 10% anualmente la demanda de licencias, en el primer año se generará un total de S/. 437, 634.34
- 3. Multas impuestas:** Siendo que, en promedio, el 35% de los locales formales ya no cuentan con adecuadas condiciones de seguridad conforme a las normas vigentes, son pasibles de multas municipales, por lo que por este concepto, se tendría en suma S/ 1,885,225.39 soles desde el primer año.

Capítulo 5
Análisis y resultados

El resultado del proyecto es reducir los tiempos y costos de los procesos de emisión de las licencias emitidas, agregando al proceso, la entrega del certificado de defensa civil y la autorización de anuncio publicitario, todo en un solo trámite.

El comparativo del antes y después del rediseño del proceso, nos ha permitido reducido el plazo de otorgamiento de licencias, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tipos de Licencias	Antes		Ahora	
	Demora	Costo	Demora	Costo
Expedientes Ex Post	4 días en promedio	S/ 150.00	1 días en promedio	S/. 77.37
Expedientes Ex Ante	15 días en promedio	S/ 350.00	5 días en promedio	S/. 221.40
Expedientes Detalle	27 días en promedio	S/ 750.00	8 días en promedio	S/. 501.00

Queda demostrado que, si es posible realizar la fiscalización de 37, 999 establecimientos comerciales, con el mismo número de personal con que se cuenta actualmente, es decir; 11 fiscalizadores, teniendo un plazo de 4 años de ejecución.

Así también, de cumplir con las fiscalizaciones, actualización de la base de impuestos por uso comercial de los predios, así como por multas administrativas impuestas, por concepto de ingreso se obtendría una recaudación anual de S/. 5,080,937.17, casi tres veces más de lo que actualmente se obtiene (S/. 1,716,840.26 soles).

Otro resultado que se espera es que permita la eliminación de barreras burocráticas en el trámite, cuyo incumplimiento es fiscalizado por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), teniendo una sanción que alcanza hasta las 20 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Este cambio permitirá al ciudadano obtener 3 trámites en uno sólo, y a la Municipalidad obtener una mayor recaudación, el cual equivale al 8% adicional del total de presupuesto anual que la Municipalidad recibe del Estado, presupuesto que permitirá la posibilidad mejorar, aún más los servicios prestados a la ciudadanía.

El asegurar un adecuado proceso, permitirá que el ciudadano, empresario, residente o no, del Distrito, se interese en crear o formalizar su negocio en el distrito, el cual conllevará, además, a la reducción de la informalidad que se vive actualmente en el Distrito.

La articulación de los procesos vinculándose con los procesos principales, es la estrategia que se ha tomado en cuenta con el fin de dar sostenibilidad a los estándares de calidad en el producto/servicio otorgado al ciudadano.

Asimismo, la mejora del proceso también permitirá estar preparados para participar del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2018, en el que el Estado otorga un presupuesto adicional por el cumplimiento metas anuales establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, entre estas, se encuentra el otorgamiento de las licencias de funcionamiento dentro de los plazos establecidos, siendo un monto estimado de S/. 335, 343 soles que serían transferidos para sostener las mejoras implementadas.

Conclusiones:

La presente propuesta demostró que:

1. El rediseño del proceso y la identificación de las necesidades de acuerdo al perfil del usuario final para el presente caso, permitió crear una nueva propuesta de valor: otorgarle al ciudadano 3 trámites en uno sólo, en menor tiempo, y a bajo costo, reduciendo de 3 a 1, el número de veces que deberá acudir a la municipalidad para obtener las autorizaciones (licencia de funcionamiento, certificado de defensa civil y anuncio publicitario).
2. Cuantificar la capacidad fiscalizadora de la Municipalidad, ha podido determinar que, con el mismo número de fiscalizadores existentes actualmente, se puede fiscalizar 3 veces más el número de fiscalizaciones que se realiza actualmente, concluyendo que, en 4 años, se concluirá con fiscalizar la totalidad de 37, 999 locales, sin dejar de hacer lo propio con los que se generen a partir del período 2018.
3. La recaudación por concepto de comercio, sea por **fiscalización, nuevas licencias y multas impuestas**, ascienda anualmente la suma de **S/. 5, 080,937.17**, incrementándose en un 66% a partir del primer año. Este ingreso representa el 8% del Presupuesto Institucional Anual que recibe la Municipalidad como transferencia por parte del MEF. Asimismo, permitirá recibir un bono de S/. 350, 000 soles como parte del Programa de Incentivos que conduce el MEF.

Recomendación:

1. Como recomendación, se considera oportuno implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, con la finalidad de fortalecer y dar sostenibilidad a los estándares de calidad del proceso, así como mejorar la imagen de confianza que tendrían los administrados para con la Municipalidad.

Referencias bibliográficas

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2000). *Estudio de caso a Nivel Local: El Programa Municipal de Desarrollo Empresarial (PROMDE) y la Experiencia de la Municipalidad de Ilo. Perú.* 2-10.
- INEI (2015). *Estado de la Población Peruana.* Recuperado el 31 de enero, 2018 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf.
- Lizarzaburu, B. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015 [versión electrónica]. *Universidad & Empresa* 18, 33-54.
- Medina, G. (2005). *Gestión por Procesos y creación de valor público.* Santo Domingo, R.D: Instituto Tecnológico de Santo Domingo. 10-
- PCM (2012). *Guía metodológica de Simplificación Administrativa y Determinación de costos de Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad.* Lima: Presidencia de Consejo de Ministros.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2001). Revista que contiene el artículo de Tokman, V. (2001). *De la informalidad a la modernidad*, 153-178.
- USAID PERÚ (2012). *Rol de los gobiernos locales en el funcionamiento de nuevos negocios.* Lima. Perú, 1, 89-99.
- Zaratiegui, J. (1999). *Economía Industrial* N° 330. *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.* Recuperado el 21 de enero, 2018 de ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%206/12irza~1.pdf.