



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Capítulo Perú



Plan Binacional de Desarrollo  
de la Región Fronteriza  
Perú-Ecuador

# **SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO DE LICENCIAS DE APERTURA Y ANUNCIOS FIJOS O MOVILES ADOSADOS A FACHADA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SULLANA**

## **Informe final**

***Noviembre, 2005***

Esta publicación fue producida para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y del Fondo Binacional para la Paz y Desarrollo Perú-Ecuador. Participaron en el desarrollo de la consultoría Angélica Matsuda, Rocío Castillo, Mariela Rivero, Sebastian Husni y Pedro Aranda. Este informe fue elaborado por Angélica Matsuda, Mariela Rivero y Rocío Castillo, consultores del Proyecto CRECER (Project 527-0411; Strategic Objective 10), dentro del marco del contrato PCE-I-802-00-00013-00 con la empresa Nathan Associates Inc.

Los autores son los únicos responsables por el contenido de esta publicación.

**CONTENIDO**

	<u>Página</u>
I. ANTECEDENTES	2
II. OBJETIVOS Y METAS	2
III. FASES Y ACTIVIDADES REALIZADAS	2
3.1 <i>Primera Fase</i>	3
3.1.1. Diagnóstico	3
3.1.2. Propuesta de reforma	3
3.1.3. Pre - Implementación de la reforma	4
3.2 <i>Segunda Fase</i>	4
3.2.1 Implementación y monitoreo	5
3.2.1 Difusión	6
IV. RESULTADOS ALCANZADOS A UN MES DE LA IMPLEMENTACION	7
V. PRODUCTOS ENTREGADOS	9
VI. RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA REFORMA	10

ANEXO: Exposición del Informe Final al Alcalde y principales funcionarios (25/11/2005)

## **SIMPLIFICACION DEL PROCESO DE LICENCIA DE APERTURA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SULLANA**

### **Informe Final**

#### **I. ANTECEDENTES**

Hace solo un mes, obtener la licencia de funcionamiento y una autorización de anuncios para un establecimiento en la Municipalidad Provincial de Sullana, demoraba aproximadamente 182 días e intervenían en el proceso 57 personas, requiriendo la presentación de entre 22 y 25 requisitos, pudiendo llegar a desembolsar el empresario entre S/ 258 y S/ 1,133.

Este proceso se caracterizaba principalmente por ser engorroso, donde la orientación era inadecuada, se duplicaban funciones y los requisitos y costos eran excesivos. Sumado a todo ello, no existían herramientas adecuadas para que el administrado tuviera un conocimiento claro del proceso que debía seguir ni para que el funcionario municipal pudiera realizar -bajo criterios claros y transparentes- su labor.

En este contexto, la Municipalidad de Sullana decidió emprender reformas administrativas y legales que faciliten y promuevan la formalización y el desarrollo empresarial en el distrito, firmando para ello un Convenio de Cooperación Institucional Mutua aprobado con Acuerdo de Concejo 045- 2005<sup>1</sup> con el Proyecto CRECER, a fin de recibir su asistencia técnica para la simplificación del proceso de licencias de apertura y anuncios, lo cual fue posible gracias al apoyo financiero de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) y el Fondo Binacional para la Paz y el Desarrollo Perú – Ecuador.

La asistencia técnica se inició en junio del presente año con el diagnóstico del proceso de licencias de apertura y anuncios. Al cabo de dos meses, se realizó la presentación de los resultados del diagnóstico y la propuesta de reforma, dándose inicio a la implementación de la reforma a fines del mes de octubre de 2005 con la emisión de las Ordenanzas N° 006-2005/MPS, N° 007-2005/MPS y N° 008-2005/MPS por parte de la Municipalidad.

El presente informe busca hacer una reseña de las actividades realizadas hasta la fecha y mostrar los resultados alcanzados al cabo tan solo de un mes de implementada la reforma; asimismo, da una serie de recomendaciones que la Municipalidad, ahora sin el apoyo técnico del Proyecto CRECER, debería seguir para garantizar la sostenibilidad de la reforma.

#### **II. OBJETIVOS Y METAS**

Con la simplificación del proceso de licencia de apertura se busca facilitar y contribuir a la generación de inversión y a la formalización de empresas en Sullana. Específicamente, la reforma propuso adecuar la práctica municipal a la legalidad, reducir requisitos, pasos en el proceso, costos y tiempo, a fin de aumentar la demanda por licencias, la recaudación y la satisfacción de los empresarios por el servicio brindado por la municipalidad. En ese sentido, a diciembre del 2005, se esperan alcanzar las siguientes metas:

---

<sup>1</sup> Firmado formalmente el 9 de febrero del 2005

Objetivos	Diagnóstico (línea de base)	Meta (a Dic . 2005)
Proceso dentro del marco legal: reducción de número de barreras ilegales	10	<b>0</b>
Proceso más simple: a) Reducción de requisitos	28	<b>7</b>
b) Reducción de personas que intervienen en el proceso	57	<b>5</b>
Proceso más barato : reducción del costo del trámite	S/.258 - 1133	<b>S/. 180 - 312</b>
Proceso más ágil : reducción del tiempo	123 -182 días	<b>7 - 10 días</b>
Mayor formalización : Aumento de las licencias	13 mensual	<b>+ 50%</b>
Mayor recaudación promedio por licencias +anuncios	S/. 5,050	<b>+ 10%</b>
Mejora imagen de la Municipalidad : aumento de % empresarios que piensan que el proceso es bueno	9%	<b>40%</b>

### III. FASES Y ACTIVIDADES REALIZADAS

La asistencia técnica del Proyecto CRECER se desarrolló en dos fases durante un periodo de cinco meses y medio. La primera fase se inició el 6 de junio del 2005 con la elaboración del diagnóstico, y la propuesta de reforma, lo cual tuvo una duración de dos meses. Luego de ello, en un periodo de dos meses y medio, se llevaron a cabo actividades de pre-implementación, lo cual incluyó la emisión de las normas legales que permitieron dar, finalmente, viabilidad a la reforma.

La segunda fase del proyecto se inició el 26 de octubre del presente año con la implementación de la reforma. En este primer mes de operatividad, se ha ido realizando el monitoreo y realizando los ajustes; así como también, se iniciaron las primeras actividades para su difusión.

#### 3.1 PRIMERA FASE:

##### 3.1.1. Diagnóstico

- Se recopiló información sobre el proceso de licencias de apertura y anuncios mediante entrevistas a 23 funcionarios directa o indirectamente involucrados en el proceso, se revisó una muestra de 700 expedientes, se revisó documentación y sistemas diversos relacionados al proceso (informes, normas legales, estadísticas), se efectuaron visitas de campo, acompañando a los funcionarios a realizar las inspecciones a los establecimientos, y finalmente, se encuestó aproximadamente a 100 empresarios del distrito y se entrevistaron a gremios empresariales para conocer su percepción del proceso.
- El análisis de la información permitió identificar varios cuellos de botella en el proceso, tales como: a) Falta de una adecuada orientación e información al empresario, b) requisitos y costos excesivos, c) proceso engorroso y desintegrado en varias áreas, d) falta de un proceso estandarizado, lo cual facilitaba la corrupción, e) exigencia de informes o procedimientos innecesarios, f) seguimiento y control del proceso nulos y g) normas incumplidas en la práctica.
- Las trabas legales y administrativas encontradas ocasionaban que el proceso fuera largo, lento, poco predecible, costoso, desalentador de la formalización, lo cual redundaba también en una percepción negativa de los empresarios sobre la eficiencia de la Municipalidad.

##### 3.1.2. Propuesta de Reforma

- La reforma es integral, en tanto comprende modificaciones en el ámbito legal, administrativo e institucional. La reforma va acompañada de un paquete de herramientas de ayuda tanto para el empresario como para los funcionarios

involucrados en el proceso, tales como cartillas informativas para el empresario, un manual de procedimiento de licencia de apertura, formatos, guías para los orientadores y fiscalizadores, entre otros.

- La reforma se basa fundamentalmente en los principios establecidos en la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444), especialmente, en la presunción de veracidad y fiscalización posterior, siempre que la aplicación de dichos principios no afecten la seguridad y tranquilidad social de la comunidad.
- La propuesta de reforma tiene como base la introducción de las siguientes buenas prácticas:
  - Integración de los trámites relacionados a la formalización de las empresas en un único proceso: compatibilidad de uso, certificado de seguridad en defensa civil, licencias de apertura y, opcionalmente, anuncios simples.
  - Orientación inicial como eje clave para brindar información precisa, completa y centralizada, y como filtro para el inicio del proceso
  - Establecimiento de criterios claros y transparentes para evaluar un expediente, según niveles de riesgo en seguridad.
  - Establecimiento de requisitos y costos razonables y legalidad del proceso
  - Combinación de declaraciones juradas con fiscalización posterior
  - Ventanilla única de entrada y salida de expedientes
  - Transparencia en la información
  - Sistema de seguimiento y monitoreo permanente

### 3.1.3. Pre-implementación

- Durante esta etapa se realizaron las actividades que permitieron iniciar la implementación de la reforma. En ese sentido:
  - Se designó al equipo que forma parte de la Sección de Licencia de Apertura (SELA)
  - Se efectuó el acondicionamiento físico del espacio destinado para el funcionamiento de la SELA
  - Se realizó la impresión de formatos, cartillas informativas y otro material necesario para echar a andar la reforma.
- El Proyecto CRECER capacitó al equipo designado para la SELA y al personal de áreas involucradas tales como Defensa Civil, Trámite Documentario y Fiscalización, tanto en los principios sobre los que se basa el nuevo procedimiento, en el uso del manual de procedimiento, así como en la utilización de las herramientas necesarias para su funcionamiento. Asimismo, la capacitación incluyó temas de roles, trabajo en equipo, manejo del cambio y atención al cliente.
- En esta etapa fue crucial la promulgación de las Ordenanzas N° 006, N° 007 y N° 008 en el diario oficial La República, con fecha 25 de octubre de 2005, mediante las cuales se estableció el marco legal para la implementación del nuevo proceso de licencias de apertura, dándose inicio a la reforma. El proceso para la aprobación de las normas tomó alrededor de dos meses debido a la necesidad de que existiera consenso sobre la urgencia y pertinencia de implementar las reformas propuestas, en todos los niveles de la municipalidad.

## 3.2 SEGUNDA FASE:

Publicadas las normas legales correspondientes que aprobaron la reforma, al día siguiente se inició la implementación y el monitoreo que ha permitido ir ajustando el proceso paulatinamente. Asimismo, se iniciaron las actividades para difundir el nuevo proceso y sus beneficios.

### 3.2.1. Implementación y Monitoreo del nuevo proceso

#### *Monitoreo permanente*

- Una vez echado a andar el nuevo procedimiento, se implementaron cuadros de control que están permitiendo monitorear semanalmente el trabajo de cada uno de los funcionarios de la SELA, detectar rezagos y otros problemas en el proceso, con el fin de tomar las acciones correctivas inmediatamente. Así por ejemplo, se detectaron necesidades de personal, se ajustaron detalles en el llenado de las solicitudes y los certificados, demoras en algunos puntos del proceso, entre otros.

#### *Demanda por licencias*

- A un mes de la implementación del nuevo proceso, se han orientado a 142 empresarios y han ingresado 24 nuevas solicitudes, de las cuales el 67% corresponden a solicitudes por licencias de apertura conjuntamente con anuncios, el 29% a solicitudes solamente por licencias de apertura y el 4% a solicitudes solamente por anuncios. Ello demuestra que el nuevo proceso, al ser más simple y ágil, sí representa un incentivo real para los empresarios para formalizarse y cumplir de manera conjunta con las autorizaciones tanto para abrir un establecimiento como para colocar un anuncio que publicite su negocio.



- De otro lado, el 100% de las solicitudes de licencia de apertura son definitivas. Ello muestra que, aún cuando en la licencia provisional existen algunos costos y requisitos menores que en la definitiva para cierto tipo de negocios, los empresarios prefieren la certeza y seguridad de contar con una licencia definitiva y apuestan porque su negocio tenga una larga vida.

#### *Fortalecimiento de fiscalización*

- Se ha elaborado una base de datos con los establecimientos notificados y sancionados en los años anteriores por no contar con la licencia de funcionamiento, a fin de contar con información que permita realizar una labor más efectiva de fiscalización preventiva. En la medida que el tiempo de implementación sea mayor, se realizarán también fiscalizaciones posteriores a los establecimientos que han obtenido su licencia de apertura con el nuevo procedimiento, con la finalidad de verificar que cuenten con el equipo básico de seguridad y con los requisitos que han declarado contar bajo juramento.

#### *Soporte informático de licencias*

- Está pendiente la adaptación y desarrollo del módulo informático existente de licencias, a fin que pueda registrar la información proporcionada por la SELA, efectuar los reportes que permitan controlar el proceso y proporcionar información relevante para las áreas de Catastro, Fiscalización y Defensa Civil.

### 3.2.2. Difusión del nuevo proceso

Se elaboró e implementó un Plan de Difusión, el cual fue aprobado por el Alcalde en reunión de fecha 25 de octubre de 2005, con la finalidad de dar a conocer los alcances y resultados del nuevo proceso de licencias, así como las ventajas de la formalización en varios niveles:

#### *A nivel de los empresarios de Sullana:*

- La Secretaría General en coordinación con la Oficina de Imagen Institucional coordinaron notas de prensa en el diario el Correo y artículos en la Revista Municipal, informando sobre el Proyecto SELA y las bondades de la Reforma en el procedimiento de Licencia de Apertura
- A través de esquelas de invitación se convocó a una Charla Informativa a los empresarios de los principales ejes comerciales del distrito, para lo cual también se contó con el apoyo de la Cámara de Comercio de Sullana. Dichas reuniones permitieron dar a conocer el nuevo proceso, incentivar a la formalización y empadronar a los empresarios. Las reuniones efectuadas tuvieron un seguimiento mediante cartas personalizadas, mediante las cuales se les envió información a detalle sobre la compatibilidad de uso de sus establecimientos y los requisitos que debían presentar para iniciar su trámite de licencias de apertura y anuncios.
- Con el apoyo de las área de Fiscalización y de Asentamientos Humanos se repartieron 8 millares de volantes, en los que se informó del nuevo procedimiento y requisitos básicos a los establecimientos informales de los asentamientos humanos: 9 de Octubre, El Obrero y Sanchez Cerro y en los ejes comerciales: Calle Dos, Calle Cuatro, Buenos Aires, José de Lama, Champagnat, Urb. López Albújar, Urb. Jardín.
- En coordinación con la Secretaría General y la Oficina de Imagen Institucional se elaboró la cuña radial de un spot publicitario, el cual se viene transmitiendo diariamente y de manera simultánea en 4 emisoras radiales de Sullana: San Francisco, Antena 10, Sabor y Bellavista.
- A la fecha están por culminar las siguientes actividades:
  - Envío de oficios personalizados a alrededor de 400 empresarios, a partir de la base de datos de establecimientos notificados y sancionados durante el año 2004 y 2005, provenientes del área de fiscalización, con el objeto de darles a conocer los beneficios de la reforma e invitarlos a iniciar el trámite para la obtención de su licencia de apertura bajo el nuevo proceso.
  - Elaboración de un video publicitario, cuya transmisión se realizará a través del circuito cerrado de la Caja Municipal de Sullana, del Banco de Crédito y del Canal Local 24 con financiamiento de Proyecto CRECER y a través de los medios que la Municipalidad crea conveniente con financiamiento propio.
  - Organización de una conferencia de prensa, por parte de la Secretaría General y la Oficina de Imagen Institucional, con el objeto de lanzar oficialmente el nuevo proceso y estimular una respuesta mayoritaria por parte del sector informal.

#### *Al interior de la Municipalidad de Sullana:*

- Se realizaron tres presentaciones de la reforma y los resultados obtenidos a regidores, funcionarios y a todos los trabajadores de la Municipalidad.

**IV. RESULTADOS ALCANZADOS A UN MES DE LA IMPLEMENTACION DE LA REFORMA**

Cuando se establecieron las metas a diciembre del presente año, se pensaba que la reforma iba a implementarse en el mes de agosto y que, por lo tanto, el logro de dichas metas iba a ser producto de al menos cuatro meses de implementación. A pesar que la implementación de la reforma se realizó apenas hace un mes - debido al consenso que requería la municipalidad para emitir las normas legales correspondientes -, es posible mostrar los avances y resultados concretos que se han obtenido en la consecución de las metas propuestas:

*Cuadro resumen de principales resultados*

<b>Impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Metas a dic. 2005</b>	<b>Resultados al primer mes</b>	<b>% avance</b>
Legalidad del proceso	N° normas legales incumplidas	10	0	0	100%
Simplicidad del proceso	N° requisitos	22	7	6	100%
	N° manos por las que pasa un expediente	57	5	5	100%
Agilidad del Proceso	Tiempo efectivo (días promedio)	123- 182	7- 10	9	100%
Reducción de costos para el administrado	Costo de la licencia+ anuncio	S/.258- 1133	S/. 180-312	S/. 180.15- 262.75	100%
Mayor formalización	N° licencias emitidas en mes	13	50%	16	80%
Mayor recaudación	Recaudación mensual (S/.)	5,050	10%	4,870	88%
Mejora de satisfacción de empresarios	% empresarios que opinan que proceso es bueno y muy bueno.	9%	40%	100% entrevistados opinan que proceso ha mejorado <sup>1/</sup>	n.a

1/ A un mes de implementación, todavía no existe una muestra significativa para realizar una encuesta de percepciones del proceso. En su lugar se han realizado entrevistas a los empresarios que han obtenido su licencia bajo el nuevo proceso.

n.a = no aplica

Fuente: Informe de diagnóstico y reforma e información de la SELA.

Elaboración: Proyecto CRECER

De las ocho metas que nos habíamos propuesto lograr para fin de año, a solo un mes de implementada la reforma se han cumplido –y algunas incluso se han sobrepasado- cinco de ellas. En el caso del aumento del número de licencias, de la recaudación y de la mejora de la imagen de la municipalidad ya se ha avanzado entre un 80-90%, a pesar que estos indicadores de impacto requieren un tiempo más largo para rendir sus frutos.

**4.1. Legalidad del proceso:** Diez barreras ilegales han sido levantadas y hoy el proceso se ajusta a las normas establecidas mediante la Ley marco para el crecimiento de la inversión privada y su reglamento (D.L. 757 , DS 162-92), la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444), la Ley de Tributación Municipal (DL 776) y la Ley de Promoción y Formalización de la micro y pequeña empresa (Ley 28015). De esa manera, actualmente en el proceso de licencias de apertura y anuncios:

- No se cobran por formatos
- No se pide el certificado de no adeudos
- Se cumplen los silencios administrativos positivos
- No hay discriminación de costos, como por ejemplo, costos de licencias en función del área del establecimiento.
- No se piden requisitos no establecidos en el TUPA, como asignación de numeración.
- No se pide como requisito información que ya posee la municipalidad, como la zonificación y compatibilidad de uso.

- Ya no se pide el certificado de Apemype, basta una DDJJ de ser MYPE.
- Las áreas de la Municipalidad establecidas en el TUPA son las que realizan los procedimientos y no otras, como por ejemplo, en el caso de anuncios.
- Las tasas se basan en una estructura de costos que refleja el costo real del servicio.
- Ya no se pide escritura de constitución de la empresa en tanto este es un requisito que ya se solicita para obtener el RUC.

**4.2. Simplicidad del proceso:** Los requisitos se han reducido de 22 a 6 requisitos<sup>2</sup>, siendo requisitos referidos en su mayoría a declaraciones juradas proporcionadas gratuitamente por la municipalidad o copias simples. Cumplir con dichos requisitos no involucra hacer otros trámites adicionales en la misma municipalidad.

Asimismo, el número de personas que actualmente participa en el proceso se ha reducido de 57 a 5 personas. Hoy solo 5 personas, mediante un proceso más simple, orientan, evalúan y otorgan la autorización para que un empresario invierta o se formalice en Sullana y coloque un anuncio publicitario de su negocio.

**4.3. Mayor agilidad del proceso de licencias:** Los administrados reciben hoy su licencia de apertura, conjuntamente con su autorización de anuncios simples en promedio, en sólo 9 días (antes la obtenían en 182 días promedio). En el caso de las solicitudes clasificadas como NR1 y NR3, el tiempo promedio es de 8.8 días, mientras que en el caso de las solicitudes clasificadas como NR2, el tiempo promedio es aún 10.7 días.

**4.4. Menores costos para el administrado:** Los costos para el administrado de obtener una licencia de apertura y una autorización de anuncios simples han bajado entre 30% y 77%. Por su parte, los costos de tramitar una licencia de apertura y anuncios para la Municipalidad se han reducido significativamente, fundamentalmente porque ahora el proceso está integrado en una sola área e intervienen 91% personas menos en su evaluación o aprobación.

**4.5. Incremento de la formalización:** Mediante el nuevo proceso, en el primer mes de implementada la reforma se ha logrado emitir 16 licencias de apertura, lo cual representa un aumento de 23% respecto al promedio mensual de licencias emitidas en los últimos años.

A diciembre de este año, la meta es llegar a 20 licencias mensuales, lo cual implica que hay un avance respecto a la meta de 80%. En la medida que el proceso se vaya consolidando, se espera que esta meta se supere ampliamente en el próximo año.

Un primer indicador del aumento del interés que están teniendo los administrados por formalizarse es que en este primer mes se han registrado ya 142 personas que se han acercado a la municipalidad para pedir orientación y asesoría.

Las actividades de difusión que se vienen desarrollando (video, spot, reuniones con empresarios), así como el acercamiento personalizado y las fiscalizaciones preventivas que se viene desarrollando (se han realizado a la fecha 156 notificaciones educativas), contribuirán sin duda al objetivo de incrementar la formalización en los próximos meses.

**4.6. Incremento de la recaudación:** En este primer mes de implementación la recaudación obtenida representa el 96% de la recaudación mensual promedio del último año. Los resultados de la recaudación están estrechamente unidos al incremento por licencias, por lo que se espera que en la medida que estas últimas aumenten, la recaudación también se elevara proporcionalmente.

---

<sup>2</sup> En el caso de que solo se solicite la licencia de apertura sin anuncios, se piden solamente 5 requisitos. En algunos giros específicos, como salud y cabinas de Internet, se les pide un requisito adicional, como copia de la colegiatura del profesional de salud o la declaración jurada de contar con mecanismos de protección al menor en las cabinas de Internet, respectivamente.

A diciembre de este año, la meta es llegar a 5,555 nuevos soles mensuales, lo cual implica que hay un avance respecto a la meta de 88%.

#### **4.7. Mayor satisfacción de los empresarios por el servicio brindado por la Municipalidad:**

A pesar que a solo un mes de implementación de la reforma no es posible establecer mediciones que nos permitan establecer un cambio en la percepción de los empresarios sobre el nuevo proceso implementado, se hicieron entrevistas telefónicas a los empresarios que recientemente han obtenido sus licencias de apertura y anuncios, con la finalidad de conocer sus opiniones sobre el nuevo proceso.

Todos los entrevistados consideran que el proceso ha mejorado sustancialmente: manifiestan que la orientación es bastante buena y que las cartillas de información son bastante útiles, notando que el proceso esta mucho más sencillo que antes. Sin embargo, algunos manifiestan que los costos le siguen pareciendo altos y que hay espacios para mejorar en el tema de las inspecciones de seguridad.

**4.8. Personal motivado y comprometido con el proceso:** Los cambios producidos por el nuevo proceso, las capacitaciones realizadas, la realización de nuevas tareas y roles con un seguimiento constante y metas claras, ha motivado al personal que trabaja en la SELA y ha generado un compromiso serio por alcanzar los resultados propuestos.

## **V. PRODUCTOS ENTREGADOS**

Para efectuar la reforma del proceso de licencias de apertura y anuncios, el Proyecto CRECER contó con un equipo de 5 consultores, los cuales participaron a lo largo de las distintas etapas del proyecto para brindar la asistencia técnica necesaria.

Adicionalmente, con la finalidad de sacar adelante la implementación de la reforma, el Proyecto CRECER -con el financiamiento de USAID y el Fondo Binacional para la Paz y Desarrollo Perú-Ecuador- ha apoyado a la Municipalidad con material de difusión que ayudara a promover la formalización, así como con material de oficina, mobiliario y equipos<sup>3</sup> para la mejor operatividad de la SELA.

### **5.1. Asistencia Técnica: Consultoría integral mediante propuesta legal, administrativa y organizacional.**

- 5.1.1. Presentaciones de propuesta inicial, diagnóstico, reforma y resultados
- 5.1.2. Manual de procedimiento de licencias de apertura y diseño de cartillas, formatos, hojas de control, guías para el funcionario, entre otras herramientas.
- 5.1.3. Presentación de conferencia de prensa del Alcalde
- 5.1.4. Capacitación al personal de la SELA en el proceso implementado, así como en motivación, trabajo en equipo, roles, manejo del cambio, atención al cliente.
- 5.1.5. Reportes de monitoreo
- 5.1.6. Informe de diagnóstico y reforma
- 5.1.7. Informe final

### **5.2. Otros apoyos: Material, mobiliario y equipo**

#### *5.2.1. Material de difusión:*

- 5.2.1.1. 8 millares de volantes
- 5.2.1.2. Elaboración de un video promocional sobre licencias (1 VHS y 1 CD ROM)
- 5.2.1.3. Elaboración de un spot radial de licencias ( 1 CD ROM) y su transmisión en 4 emisoras locales de alta sintonía
- 5.2.1.4. 06 fotochecks para personal de la SELA
- 5.2.1.5. Refrigerio para prensa convocada para la Conferencia de Prensa

<sup>3</sup> El mobiliario y los equipos estarán disponibles para la Municipalidad a partir del 28 de febrero del 2006.

- 5.2.1.6. 4 millares de invitaciones a empresarios
- 5.2.1.7. Elaboración de vitrina para colocar información del proceso de licencias de apertura y anuncios.
- 5.2.2. *Material de oficina*
  - 5.2.2.1. 1 Engrapador
  - 5.2.2.2. 2 Perforadores de escritorio
  - 5.2.2.3. 1 Dispensador de cinta adhesiva
  - 5.2.2.4. 1 Tijera de metal de 7"
  - 5.2.2.5. 1 Mota para pizarra acrílica
  - 5.2.2.6. 1 Bandeja acrílica de dos pisos
  - 5.2.2.7. 2 Filtros para pantalla de computadora de 15"
- 5.2.3. *Mobiliario*
  - 5.2.3.1. 1 Pizarra acrílica
  - 5.2.3.2. 4 cajoneras de escritorio en melamine con tres gavetas
  - 5.2.3.3. 3 gabinetes bajo de dos divisiones con puertas de melamine
- 5.2.4. *Equipos*
  - 5.2.4.1. 2 computadoras Pentium IV, de 2.4 GHZ
  - 5.2.4.2. 2 monitores de 15"
  - 5.2.4.3. 2 teclados
  - 5.2.4.4. 2 Mouse
  - 5.2.4.5. 2 estabilizadores de voltaje de 1 Kva.
  - 5.2.4.6. 1 quemador de CD
  - 5.2.4.7. 1 equipo de aire acondicionado de 24,000 BTU tipo Split para pared
  - 5.2.4.8. 2 ventiladores de mesa de 16"
  - 5.2.4.9. 1 ventilador de rotación de 12"
  - 5.2.4.10. 1 extractor helicoidal de ventilador de 12"
  - 5.2.4.11. 1 ventilador torre

## VI. RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

### 6.1. Temas pendientes

- 6.1.1 Se debe emitir el Decreto de Alcaldía que complemente las Ordenanzas que le dan la base legal a la reforma implementada, a fin de permitir: a) la adecuación de los trámites de licencia de apertura inconclusos derivados por la División de Comercialización, b) la modificación de los requisitos y el costos de los procedimientos relacionados al de licencia de apertura (tales como anulación, renovación, entre otros), de tal forma que sean coherentes y proporcionales con el actual procedimiento de Licencia de Apertura y con los principios que guiaron su reforma. El Jefe de la SELA ha presentado el Informe N° 025- 2005, con la propuesta de adecuación de la Ordenanza N° 008-2005/ MPS y modificación de los costos de procedimientos relacionados al de Licencia de Apertura.
- 6.1.2 En los casos en que un establecimiento se clasifica como de Nivel de riesgo 2 (riesgo moderado), actualmente aún se orienta al administrado para que cancele el derecho correspondiente a la Inspección Técnica Básica en el Banco de la Nación, de acuerdo al monto estipulado en el TUPA del INDECI, el cual se ha incrementado en un 100% aproximadamente para la mayoría de los casos (Decreto Supremo N° 074-2005-PCM, publicado en el diario oficial "El Peruano" el 29/09/05). Sin embargo, mediante dichas normas, ahora la Municipalidad tiene la facultad de determinar el costo de las inspecciones que realiza en su propio TUPA, en función de los costos administrativos propios en los que incurre al realizar dicho procedimiento, por lo que se recomienda que éste sea incluido como parte del proceso de licencias de apertura y anuncios a la brevedad.
- 6.1.3 Debido al continuo crecimiento del sector comercial y de servicios que experimenta Sullana, se han presentado nuevos giros y actividades económicas que difícilmente se

pueden ubicar en el Plano de Zonificación y Cuadro de Compatibilidad de Uso del Plan Director al 2010. Es importante que el área competente amplíe dicho cuadro y actualice la zonificación del distrito a fin de ordenar el crecimiento de los sectores mencionados, otorgándole así al asesor e inspector de la SELA, criterios claros para la evaluación de la compatibilidad de uso en el otorgamiento de la licencia de apertura.

- 6.1.4 En la misma línea anterior, se debe revisar y uniformizar la nomenclatura de clasificación de los giros, a fin de tener un patrón simple y ordenado de los giros existentes.
- 6.1.5 Se debe concluir la adaptación del módulo informático de Licencia de Apertura de tal manera que recoja y proporcione información cruzada relevante a las áreas de Catastro, Fiscalización y SELA a fin de constituir una herramienta valiosa para la toma de decisiones. Así mismo, es importante que la SELA consolide en una sola base de datos todas las licencias emitidas por la municipalidad, revisando todos los expedientes remitidos por el área de Comercialización y verificando su registro en el módulo informático anterior.
- 6.1.6 Se debe aprovechar al máximo las herramientas de difusión masiva como el spot radial y el video promocional de licencias, para su utilización masiva en bancos, lugares públicos y mercados. Está pendiente la culminación del video promocional de licencias de apertura y anuncios y su transmisión en el circuito cerrado de la Caja Municipal de Sullana, Banco de Crédito y el canal local 24 tal como se propuso en el Plan de Difusión.

## 6.2. Recomendaciones Generales

- 6.2.2 La simplificación del proceso de licencias de apertura es sólo el inicio. La Municipalidad debería continuar en este proceso de realizar una reforma más integral, por varias razones:

- Es muy probable que la percepción del empresario sullanero respecto del nuevo proceso para el otorgamiento de licencias de apertura y anuncios mejore sustantivamente, sin embargo si la mayoría de procedimientos municipales son lentos, engorrosos, complicados y/ o caros, la imagen global de la administración municipal seguirá siendo negativa. Se debe realizar un trabajo de “contagio” a otras áreas, siguiendo los principios de la reforma emprendida.
- Si el resto de los procedimientos no es contagiado por las buenas prácticas de simplificación, agilización, estandarización, entre otros, existe el riesgo que a largo plazo, la forma burocrática tradicional de actuar vuelva a ganar espacio al terreno ya ganado, y no al revés.

Se sugiere empezar el “contagio” por algunos aspectos básicos, como el cumplimiento de las normas establecidas. Por ejemplo, en la ley de procedimiento administrativo general (Ley 27444) se establece que el cobro por formatos es ilegal. En el caso del proceso de licencias, todos los formatos son gratuitos; esta misma política se debería implementar en todos los otros procedimientos.

- 6.2.3 El nuevo proceso supone un área de fiscalización fortalecida y ágil. En ese sentido es importantísimo que la municipalidad:
- Dote de los recursos necesarios para que la fiscalización de los establecimientos que operan sin licencia (fiscalización preventiva) y con licencia (fiscalización posterior) se realice de manera oportuna y constante.
  - Revise el sistema de sanciones, no sólo en el aspecto normativo sino en lo relativo a su aplicación efectiva.

- 6.2.4 Es fundamental que haya una mayor vinculación entre el Instituto de Fomento al Desarrollo Local y la Sección de Licencias de Apertura SELA. Debe aprovecharse la gran complementariedad entre dichas áreas y debe promoverse una actuación más cercana entre sus actividades. La Municipalidad debe tomar un rol más protagónico en la promoción empresarial
- 6.2.5 En esa línea, la Municipalidad debe poner mayor énfasis en cómo generar mayores incentivos para que “ser formal” sea beneficioso y rentable para el empresario. Dichos beneficios estimulan a otros empresarios a formalizarse y solicitar su licencia, estableciendo un círculo virtuoso que ayuda a la formalización y al desarrollo empresarial del distrito.
- 6.2.5 En la difusión del proceso de licencias y de la formalización, se aprovechar más la página web de la municipalidad para brindar información.

### **6.3. Recomendaciones sobre el proceso de Licencia de Apertura**

- 6.3.1 Continuar y reforzar el monitoreo del proceso de licencia. Esta es una herramienta clave para garantizar el buen funcionamiento del proceso de licencias. Debe asegurarse que el Jefe de la SELA y el Director de Servicios Comunes continúen permanentemente con esta labor, definiendo un día y hora fija semanalmente y se les otorgue la autoridad necesaria para emprender las acciones correctivas que sean pertinentes, dentro del ámbito que les corresponde. Una manera de asegurar la continuidad de la labor de monitoreo es que se establezca la obligatoriedad de que la Jefatura de la Sección de Licencias de Apertura envíe mensualmente a la Dirección de Servicios Comunes un informe sobre el proceso de licencias, con copia a la Gerencia Municipal.
- 6.3.2 En la propuesta de perfiles de personal para conformar la nueva Sección se consideró a un trabajador municipal con la calificación de Inspector Técnico acreditado por el INDECI. Lamentablemente por falta de disponibilidad de personal, se asignó al área un inspector externo, que asiste esporádicamente lo que viene generando un cuello de botella en el proceso. Es importante que en el más breve plazo la Municipalidad designe a un trabajador a tiempo completo con el perfil propuesto, de lo contrario la SELA, no podrá cumplir con los plazos de ley.
- 6.3.3 Si bien es cierto uno de los criterios de calificación para la otorgar la licencia de apertura es la seguridad del establecimiento, también es cierto que los requisitos para verificar este criterio varían según el nivel de riesgo, siendo que para un nivel de riesgo bajo (NR1), el administrado sólo tenga que declarar bajo juramento, contar con las medidas básicas de seguridad, lo cual se fiscaliza posteriormente y a riesgo de que la licencia sea revocada en caso de falsedad.

Por otro lado a través del Decreto Supremo N° 074- 2005- PCM, en vigencia a partir del 30 de setiembre de 2005, se establece la obligatoriedad de que las personas naturales o jurídicas administradoras y/ o conductoras de instalaciones o recintos públicos soliciten la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil, razón por la cual en el Formato SELA F- 02: “Declaración Jurada de Seguridad”, se agrega que independientemente de obtener la Licencia de Apertura, el administrado debe tramitar su Certificado de Seguridad de Defensa Civil y renovarlo cada año”. Adicionalmente a partir de la Resolución Jefatural N° 284- 2005-INDECI del 21 de setiembre de 2005 se establecen las Normas para las Visitas de Inspección de Defensas Civil, lo que permite a la Subgerencia de Defensa Civil actuar de oficio e identificar de manera preliminar los puntos críticos de seguridad de los establecimientos sensibilizando con ello a la población obtener el Certificado de Defensa Civil

---

Se recomienda que la SELA informe periódicamente a la Subgerencia de Defensa Civil sobre las Licencias de Apertura otorgadas a los establecimientos clasificados como bajo nivel de riesgo para que sean consideradas aleatoriamente en la programación de Visitas de Inspección.

- 6.3.4 Implementar un buzón de sugerencias para retroalimentar el proceso. Revisarlo en reuniones de monitoreo.
- 6.3.5 Utilizar la Base de Datos de Sanciones de licencia de apertura para iniciar una Campaña de Sensibilización a través de cartas personalizadas.
- 6.3.6 La SELA debe contar con una caja chica para sufragar los gastos de pasajes tanto para el inspector técnico como para el personal destinado a la fiscalización de Licencia de Apertura
- 6.3.7 Mantener actualizado el mural y página web del estado de situación de los expedientes.
- 6.3.8 El personal que forma parte de la SELA de licencias conoce y ha entendido la nueva manera de operar y la mentalidad que debe primar en procesos simplificados, ágiles y eficaces. En esa línea, se debe evitar la rotación del personal de la SELA.
- 6.3.9 Es fundamental que se estimule e incentive al personal de la SELA para que no solo su motivación y compromiso no decaiga, sino que además puedan ser factores de contagio a otras áreas de la municipalidad. En ese sentido, se sugiere por ejemplo, establecer un mecanismo de incentivo al personal de la SELA, creando el "Trabajador del Mes" de la SELA.
- 6.3.10 A fin de cubrir cualquier eventualidad, es preciso que se prepare y capacite personas adicionales que estén listas a cubrir sin problemas al personal actual de la SELA.

**Anexo:**  
**Exposición del Informe Final al Alcalde y principales**  
**funcionarios**  
**(25 de noviembre del 2005)**